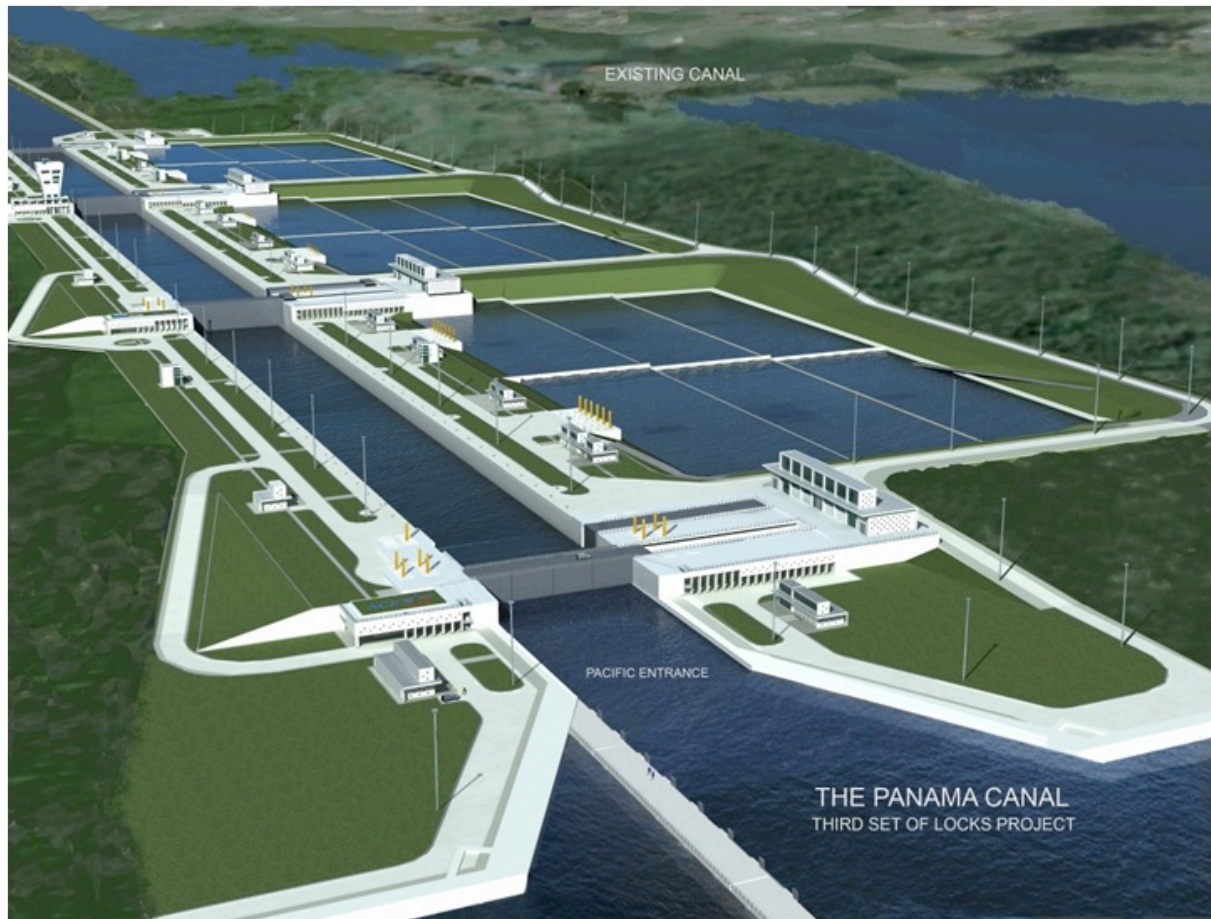


**Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá:
componente 2**



15/04/2014

**Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio
Exterior de Panamá: componente 2**

INFORME FINAL

**Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá:
componente 2**

Contenido

I. RESUMEN EJECUTIVO	2
II. ANTECEDENTES.....	5
III. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	8
IV. METODOLOGÍA	9
A. RECOPIACIÓN DE DATOS	9
B. CONSTRUCCION DE LA BASE DE DATOS.....	15
C. VALIDACIÓN DE LA DATA	15
D. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	16
E. ENTREGA DE RESULTADOS.....	16
V. RESULTADOS	16
A. HALLAZGOS PRINCIPALES:	17
1. TIEMPOS	17
2. CAUSAS DE DEMORAS	22
3. HORARIOS.....	27
4. COSTOS.....	28
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	35
VIII. ACCIONES, CRONOGRAMA E IMPACTO	39
IX. ANEXOS	41
ANEXO 1 Tablas tiempos tomados en Puertos y Paso Canoas	41

I. RESUMEN EJECUTIVO

Diagnóstico de procesos

El análisis profundo de los procesos de comercio exterior permite identificar problemas en cada etapa de las operaciones de negocios y ayuda a reducir tiempos improductivos y costos adicionales. Esta investigación tiene como objetivo conocer cuál es la realidad de los procesos de comercio Exterior y reconocer en los mismos los cuellos de botella, presentar las consecuencias económicas e identificar posibles mejoras al sistema.

Se han estudiado los cuatro nodos principales de comercio exterior: Balboa, Paso Canoas, Colón (Zona Libre y Puerto de Manzanillo) y Tocumen.

La información fue recopilada a través de reuniones, encuestas, entrevistas, observación, revisión de otros estudios y medición de tiempos. Se analizaron los procesos de Importación, Exportación y Transbordo o Trasiego.

El análisis se realiza en función de procesos, tiempos y costos ya que éstos son los factores más importantes y determinantes para la mejora de la competitividad en el comercio mundial.

Cada nodo funciona de forma diferente, también existe una desarticulación total de las entidades que intervienen en los procesos de comercio exterior en los nodos que se puede apreciar cuando cada nodo y cada entidad maneja la información con diferentes perspectivas y puntos de vista, por lo cual no existe una estandarización al presentar el estudio de cada uno.

De las encuestas se pudo detectar las principales causas de demora en el recorrido de la carga: 60% considera que las carreteras están en malas condiciones, y además están congestionadas.

En las entradas a los puertos, aeropuertos o pasos de frontera 34% de los encuestados opinan que las demoras en todo el proceso las producen las filas para acceder a estas instalaciones.

En el interior de las instalaciones 45% de los encuestados perciben que las demoras en las ventanillas son más de 30 minutos y consideran que se debe a la falta de personal y al exceso de camiones dentro de las instalaciones. Un 20% atribuye las demoras a los horarios de oficina, ya que el horario de las oficinas en los puertos, aeropuerto son de lunes a viernes y de 8 am a 4 pm, todas las transacciones se tienen que realizar en este horario. Como ejemplo: si la carga de importación llega el viernes, el trámite para retirarla es de 24 horas, significa que se tendría que retirar el martes con una demora de cinco días en vez de las 24 horas.

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

A través de las observaciones se pudo detectar la falta de capacitación y falta de personal en las instituciones que funcionan en los nodos, ya que los tiempos de servicio no permitían atender adecuadamente la cantidad de clientes que llegaban, falta de infraestructura adecuada para realizar las inspecciones de Aduanas, Ministerio de Salud y bomberos lo que demoraba la revisión de los contenedores. Falta de tecnologías que faciliten los procesos. Falta de capacitación de los tramitadores, o persona que llena la documentación para presentarla, ya que el mayor porcentaje de las causas de demoras se debía a errores en los papeles que se entregaban.

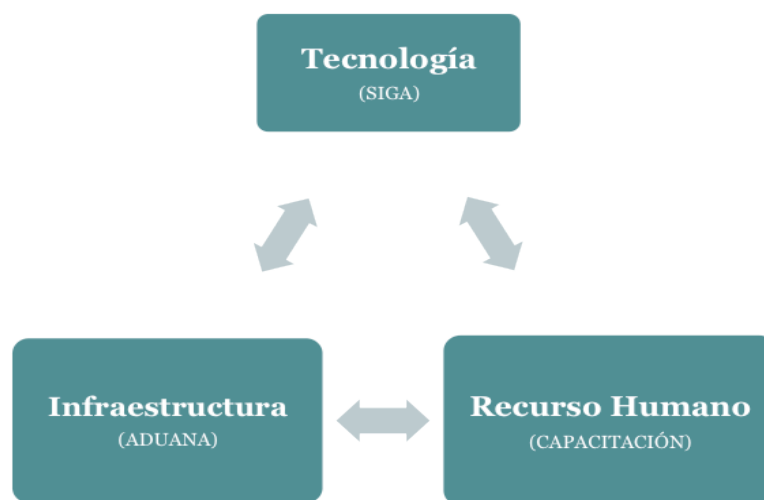


Figura 1. Áreas de mejora

Al realizar las mediciones de tiempo se encontró que en todos los nodos Aduanas contribuía con la mayor cantidad de tiempo al realizar sus operaciones. En la tabla 1 se presenta un resumen de los principales cuellos de botella encontrados en cada nodo.

Tabla 1. Cuellos de Botella

Proceso	Nodo Panamá-Balboa	Nodo Colón	Sub Nodo Zona Libre	Nodo Paso Canoas	Nodo Tocumen
Importación	Inspección de Aduana	Inspección de Aduana	Revisión de Aduanas	Liquidación	Revisión de carga y Documentos en Aduana
Exportación	Ventanilla de Ubicación	Inspección de Aduana	Revisión de Aduanas	Inspección de Aduana	
Trasiego	Inspección de Aduana	Inspección de Aduana			

De acuerdo al 90% de los encuestados los costos en que se incurren por las demoras principalmente se producen al pagar el uso de los contenedores y los puertos por cada día de atraso cuya cantidad es de aproximadamente B/ 150.00 diarios por contenedor y que de antemano se le incluye en los costos totales al importador. Otros costos relevantes son los agradecimientos que se estiman en B/ 100.00 diarios por agente de carga.

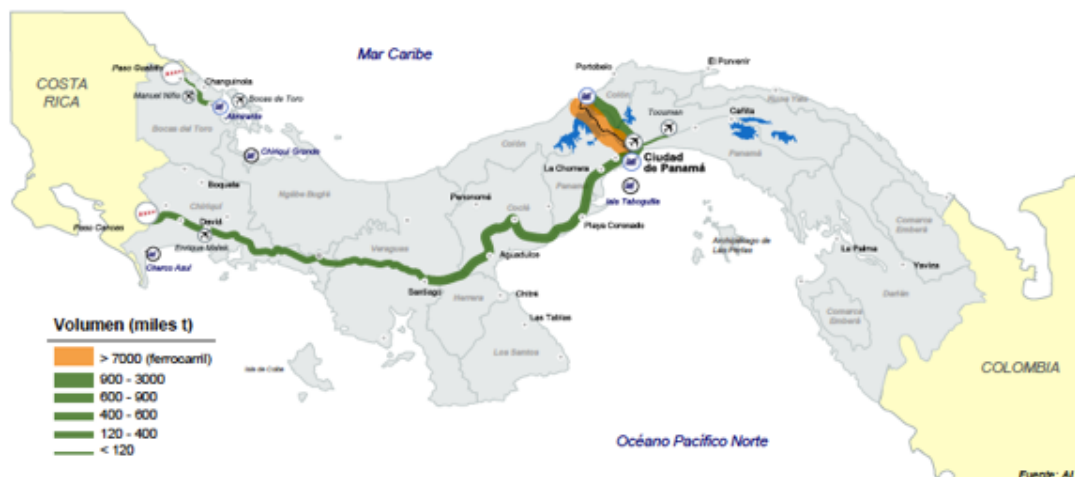
Tabla 2. Repercusiones económicas

Repercusiones económicas de los Cuellos de Botella	
-	Costos de Demora
-	Almacenamiento
-	Viáticos
-	Retención
-	Costos de Oportunidad
-	Ingreso no alcanzado por día
-	Costos Ocultos
o	Tramitador
o	Perdida de mercancía
o	Agradecimientos y Sobre tiempos

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

II. ANTECEDENTES

Panamá ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años en su economía y sobre todo en su sector logístico representando casi el 25% del PIB para el año 2013 de acuerdo a documentos del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Los principales nodos de flujo de carga del país identificados con data de la Autoridad Nacional de Aduanas (ANA) son Balboa, ¹Colón, Tocumen y Paso Canoas como se muestra en la figura 2.



Fuente: ALG

Figura 2. Principales flujos de Carga en la República de Panamá

A. Movimiento de Barcos en el Canal

En el 2013 por el canal de Panamá transitaron 13,660 barcos de los cuales 12,036 fueron de alto calado comercial, movilizandoo 319,545,310 Toneladas Netas.⁽¹⁾

¹ Fuente: “Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá. Parte A: Mapeo de Flujos”. ALG – Advanced Logistics Group. Banco Interamericano de Desarrollo. 2014

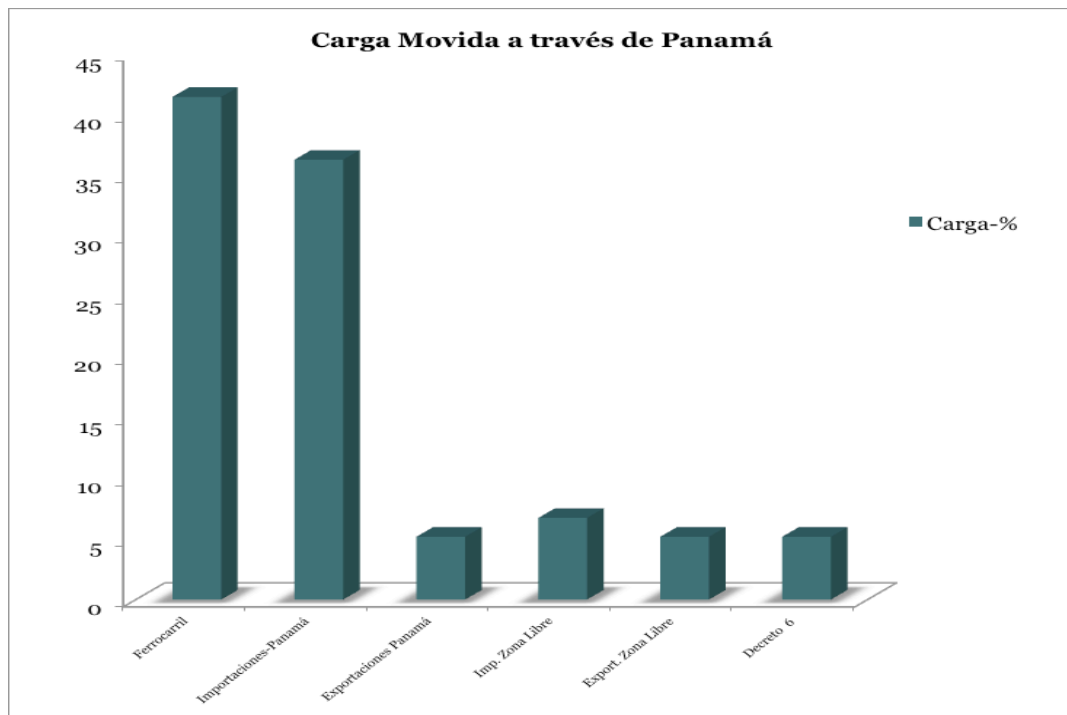
B. Movimiento de Carga en la Zona Libre de Colón

A pesar de la contracción por la problemática de Venezuela y la imposición de aranceles por parte de Colombia, la Zona Libre registró para el primer trimestre del 2013 un movimiento comercial de 13 mil 579 millones de dólares.

C. Movimiento de Carga en Panamá

Según datos del 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas, se movilizaron 48 millones de toneladas a través de los puertos de carga, de los cuales 13 millones fueron movidas por el puerto de Manzanillo; 23 millones por el puerto de Balboa, 7 millones movidos por el puerto de Cristóbal y CCT movió 3 millones. Este movimiento de carga representa los principales nodos de movimiento de carga del país, la Ciudad de Colón, como terminal en el Atlántico, y la Ciudad de Panamá como terminal en el Pacífico.

Por Panamá se mueven 19.3 millones de toneladas de carga. Los principales movimientos de carga terrestre ocurren entre Balboa y Colón a través del ferrocarril que representa el 41% como se aprecia en la figura 3 , luego los movimientos de importación de las empresas en Panamá el 36%, y por último los movimientos de importación y exportación a través de la Zona Libre de Colón con flujos hacia y desde el Puerto de Manzanillo y hacia Tocumen y Paso Canoas por camión.



Fuente: ALG

Figura 3. Principales flujos de Carga en territorio de la República de Panamá

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

Estos datos muestran una oportunidad de crecimiento económico a partir de la logística y el movimiento de carga, sin embargo, se presentan algunas contradicciones: la logística interna no apoya la logística internacional ni a los agentes de desarrollo de la economía, sólo el 3% de la carga se queda en el país, 6% entra a Zona Libre y el resto solo toca los puertos o simplemente cruza a través del Canal. De aquí surgen algunas preguntas: ¿Qué se puede hacer mejor? ¿Cómo podrían los procesos actuales ser más eficientes con el fin de movilizar mayor volumen de carga? ¿Qué hacer para que más carga se quede en Panamá y garantice el uso de los nodos de carga panameños y no otros? El propósito de este estudio consiste en determinar cuáles son las fallas sistemáticas que no permiten movilizar más carga y que son una amenaza para el crecimiento Logístico - Económico del país.

III. OBJETIVOS DEL PROYECTO

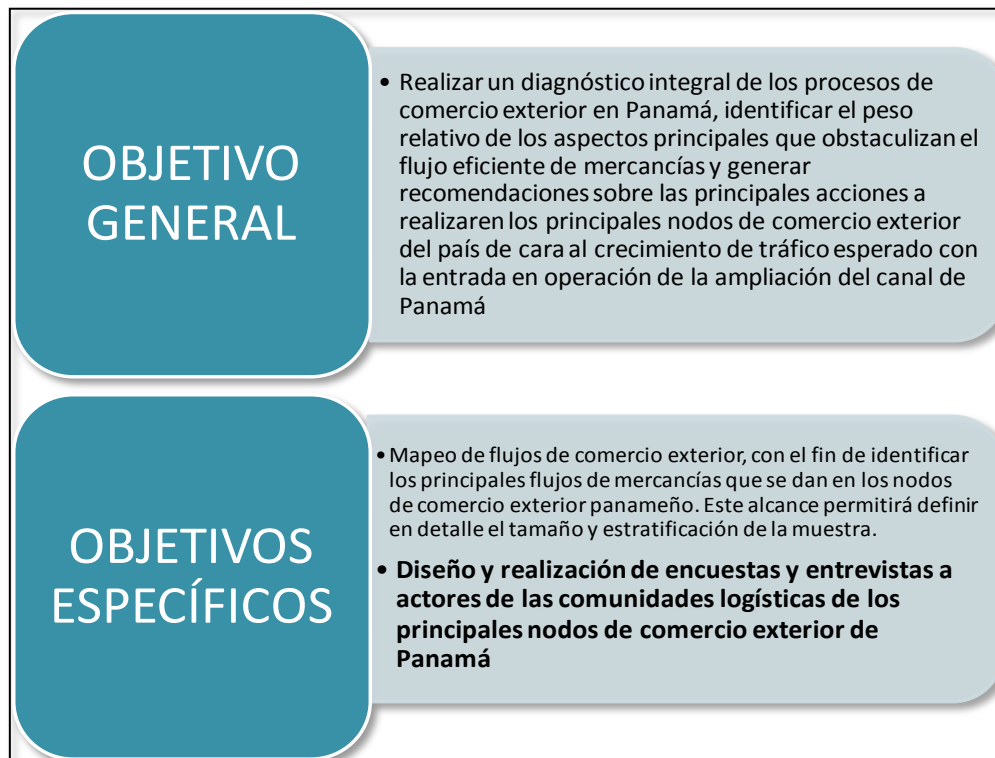


Figura 4. Objetivo General y Objetivos Específicos

Este objetivo se refiere en particular a la gestión de aplicación de los instrumentos de recopilación de información como encuestas y entrevistas, adicional de gestionar la recolección en sitio de los tiempos por acción de los procesos de importación, trasiego y exportación en cada uno de los nodos más importantes a nivel logístico en la República de Panamá, a saber: Colón: Puerto de Manzanillo y Zona Libre, Panamá, Aeropuerto de Tocumen y la zona fronteriza de Paso Canoas.

En el caso de Colón se considera a Manzanillo International Terminal y a la Zona Libre de Colón en particular como focos de estudio para este nodo.

**Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá:
componente 2**

IV. METODOLOGÍA

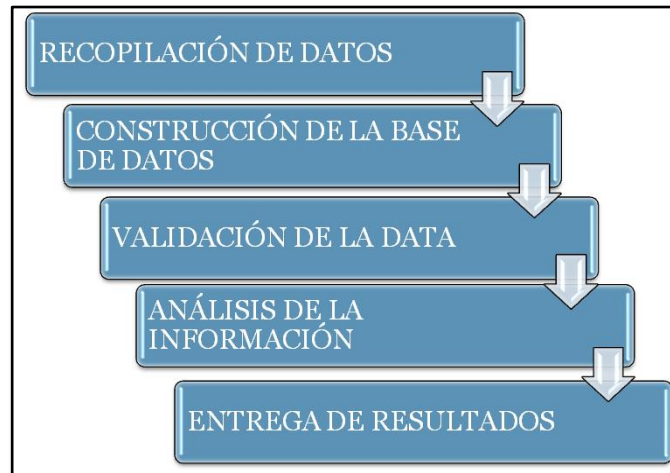


Figura 5. Fases del Diagnóstico

Se ha hecho una división de fases del Proyecto en 5 etapas, lo cual permite organizar sistemáticamente el recurso humano, el recurso económico, las herramientas tecnológicas y el factor tiempo con el fin de desarrollar un estudio científico de la realidad Logística panameña.

A. RECOPIACIÓN DE DATOS

Se recopilaron dos tipos de datos: cualitativos a través de la encuesta preparada por la consultora responsable de la Parte A², donde se evaluaban opiniones y percepciones de los actores del sector logístico, además de observaciones en cada uno de los nodos de los

² “Diagnóstico de procesos de Facilitación del comercio y del transporte”. Rosemarie Luna. Banco Interamericano de Desarrollo. 2014

factores que producían las demoras en los procesos y cuantitativos a través de mediciones de tiempo y determinación de los costos de los servicios logísticos.

1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

El primer paso para el desarrollo del estudio consiste en reclutar al equipo que se encargará de recopilar la data, aplicar las encuestas, procesarlas y analizarlas. El contar con recurso humano calificado en las universidades es una fortaleza que permite profundizar en el estudio para lograr precisión en los resultados. De esta forma el equipo se conforma de estudiantes, profesores y otros profesionales del sector privado.

a. Estudiantes de la Universidad Tecnológica de Panamá

Lo cual provee el beneficio al estudiante de desarrollar sus habilidades investigativas, y al proyecto, disponibilidad de tiempo que pueden dedicar al trabajo pesado de la toma de tiempos.

b. Profesores de la Universidad Tecnológica de Panamá y de la Universidad Marítima de Panamá

Este equipo de asesores provee a la investigación objetividad, ya que son Ingenieros que no sólo se dedican a la academia, sino que son consultores outsourcing de varias firmas consultoras en Panamá e investigadores constantes dentro de la entidad.

c. Otros Profesionales.

Otros consultores fueron involucrados con el fin de desarrollar la base de datos, la investigación y el análisis de la información y de esta manera enriquecer tanto al país, como a dichos profesionales al crear conocimiento.

2. SENSIBILIZACIÓN

a. Reuniones de trabajo para la presentación de los objetivos a lograr y de la metodología de trabajo

A través de reuniones de trabajo inicial y de seguimiento se ha tratado de conectar el trabajo individual con el aporte colectivo que esta investigación provee al objetivo último del proyecto, dando un sentido de relevancia a la investigación. Por supuesto, se definieron los roles pertinentes y las expectativas para cada involucrado con el fin de trabajar en equipo y facultar con eficiencia.

b. Visitas de Campo

Estas visitas de campo se realizaron para conocer la realidad de la investigación, fueron visitas exploratorias que buscaban entender los procesos para poder identificar los puntos críticos donde se debían tomar los datos. Además, establecer las dificultades que se

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

podieran presentar dentro del estudio para determinar medidas de acción que permitieran realizar una mejor recopilación de información.

3. ENCUESTAS

Para realizar las encuestas se identificaron los agentes que intervienen en los nodos con el fin de evaluar la percepción en cuanto a los trámites que realizan en las importaciones, exportaciones y transbordo de carga y de esta forma calcular la población de estudio. Estos agentes aparecen en la tabla 3. Con esta información se procedió a calcular el tamaño de la muestra a través de un muestreo por estratos que se presenta a continuación.

a. Elaboración del Diseño Muestral

Para realizar muestreos estratificados donde se conoce el tamaño de la población se utiliza la siguiente fórmula que se describe en la Figura 6 y 7 los valores tomados en consideración para la determinación del tamaño de la muestra se observan en la figura 4, donde N es el tamaño de la población, e es el error permitido, el valor de Z lo determina el nivel de confianza solicitado en los términos de referencia de la consultoría, en este caso 70% de confianza.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{Z^2pq}}$$

Figura 6. Formula Estadística

N= Tamaño de la población= 587
 e= error permitido= 0.03
 Z a un nivel de confianza de 70%= 0.524401

Data obtenida de:

- <http://www.paginasamarillas.com.pa/busqueda/exportadores+e+importadores>
- <http://www.apexpanama.com/miembros/>
- http://www.uncap.org.pa/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=12
- <http://www.apacpanama.net/nosotros/miembros/>
- http://logistics.gatech.pa/en/services/directory/shipping_agency
- <http://logistics.gatech.pa/en/services/directory/trucking>
- http://logistics.gatech.pa/en/services/directory/logistics_park
- http://logistics.gatech.pa/en/services/directory/special_area

Figura 7. Elementos de la Formula y recursos de obtención para la data

Con mucha insistencia se buscó recolectar data directa del sistema de Aduanas, al no contar con dicha información en el tiempo que permitiera cumplir con el cronograma de trabajo, se buscó realizar el diseño muestral lo más cercano a la realidad a través de la representación de los gremios y empresas en diferentes grupos, como se describen en la siguiente tabla.

Tabla 3. Diseño Muestral

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA
IMPORTADORES	192	22
EXPORTADORES	60	7
CORREDORES DE ADUANA	160	18
AGENTES DE CARGA	66	8
AGENCIAS NAVIERAS	48	5
TRUCKING	61	7
TOTAL	587	67

Se obtuvieron respuestas a 83 encuestas, completando en un 100% la muestra seleccionada en cada uno de los estratos en un periodo de dos meses

b. Adecuación y escalamiento de encuesta para realización de entrevistas

La consultora encargada de la fase A de esta consultoría facilitó la encuesta, a la cual, se le tuvo que realizar algunas adecuaciones, escalamientos y modificaciones para que el instrumento pudiera ser trabajado en línea a través de una plataforma web.

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

c. Aplicación del instrumento

La aplicación de la encuesta se desarrolló en una serie de pasos que buscaban la efectividad a lo largo de la investigación y se describe en la tabla 4, a continuación:

Tabla 4. Metodología de las Entrevistas

METODOLOGÍA	PRE ENTREVISTA	ENTREVISTA	POST ENTREVISTA
Perfil Ejecutivo	Se solicita una cita y se explica el objetivo	Entrevista de ejecutivo por un par de entrevistadores	Se valida la información con otra fuente
Perfil Administrativo	Se llama para concertar una cita y se da el tópico principal	Entrevista de Administrativo por un par de entrevistadores	Se ratifica la información con otra fuente
Perfil Operativo	Se aplica al grupo presente en el nodo	Se entrega el cuestionario a cada uno	Se ratifica la información

En el proceso de entrevistas se le solicitó a las empresas algún documento que validaran las respuestas a la encuesta y cada una de ellas procedió a mostrar estudios completos de análisis de costos en pérdidas, en atrasos y otros y estadísticas de la frecuencia con la que ocurrían los atrasos y pérdidas.

d. Desarrollo de métodos de redundancia

En cualquier planificación se hacen estimaciones y programas en base a circunstancias futuras, las mismas no son necesariamente iguales cuando se trabaja en tiempo real. Por este motivo en las visitas de campo y en la recolección de información es necesario hacer cambios al aplicar las entrevistas o recopilar la información, y en especial cuando se trabaja con tecnología. Al fallar ésta se hizo necesario desarrollar métodos alternativos para la obtención de información entre estos llevar encuestas impresas, plantilla de excel impresa, o en archivos en la computadora.

e. Validación de resultados

A través de las entrevistas, existe mucha subjetividad, ya que algunos de los aportes de las personas están en base a su perspectiva, lo cual incluye exageraciones o minimizaciones de tiempos, problemas, etc.

Adicional, es importante a través de comparaciones y fuentes con datos específicos, recibos, documentos del gobierno con los procedimientos, fechas y tiempos en sistemas de facturación, etc. verificar la información suministrada.

En la recolección de tiempos pueden darse errores de dedo, confusión en las respuestas, por lo que se hace necesario el análisis de la data para detectar incongruencias.

4. RECOPIACIÓN DE TIEMPOS

a. Identificación y validación de los trámites de importación, trasiego y exportación en cada uno de los nodos para la recopilación de los tiempos

En las visitas de campo se levantaron los procesos de importación, exportación y trasiego lo más específico posible para identificar las etapas y definir los puntos críticos a evaluar y realizar la medición de los tiempos para determinar los cuellos de botella.

b. Diseño de plantilla digital para recopilación de datos

Tomando en consideración los procesos se elaboró una plantilla en Excel que permitiera tomar los tiempos de forma detallada y ordenada. Esta plantilla Excel es alimentada automáticamente a través de la plantilla online.

Para evaluar los tiempos y los costos se procedió a tomar tiempos en los principales nodos, Balboa, Manzanillo y Paso Canoas. En Balboa se recolectaron 100 datos en un espacio de tiempo de 15 días. Se seguía la ruta del conductor desde que llegaba a la garita de entrada hasta que terminaba el proceso en puerto en la garita de salida. Se clasificaron los datos en proceso de exportación, importación y trasiego o transbordo. El proceso de exportación en puerto toma en promedio una hora y cinco minutos, el de importación dos horas y nueve minutos y el trasiego 32 minutos, a estos tiempos hay que añadirle alrededor de dos a cuatro horas en cola. Los tiempos de los procesos en detalle se observan en la tabla 9 en el anexo 1.

En Colón se evaluaron los tiempos de salida de Zona Libre donde el camión toma de 30 minutos a una hora y media desde que entra hasta salir nuevamente por la garita. En el Puerto de Manzanillo se tomaron 50 datos de tiempos realizando recorridos acompañando al transportista, donde la inspección de aduanas presenta la mayor cantidad de tiempo, 23 minutos en promedio. Los trámites los realiza un tramitador antes de que el transportista

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

llegue o el día anterior por lo que procesa los papeles de importación, exportación y trasiego en conjunto y se hizo difícil clasificar los tiempos de cada uno. En el anexo 1 se muestran los tiempos

En el nodo de Paso Canoas se tomaron 65 datos y se estimó el tiempo que toma el transportista en la fila para ser atendido al salir del país y los tiempos a la entrada. Alrededor de un día se invierte en cada uno de los procesos de entrada y salida.

5. REUNIONES CON PERSONAL DE ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Con el objeto de validar la información percibida a través de las encuestas se realizaron reuniones con personal del Ministerio de Comercio e Industrias, Aduanas, Tocumen S.A., Autoridad Marítima de Panamá.

B. CONSTRUCCION DE LA BASE DE DATOS

Esta base de datos se construye automáticamente a través del uso de herramientas online y el paquete de software SPSS y Excel, lo cual permite automatizar el ingreso de información a la base de datos.

C. VALIDACIÓN DE LA DATA

a. DEPURACIÓN

Depuración de los errores por problemas de sistema o falta de concordancia. Las observaciones descritas por quien toma los tiempos son considerados a la hora de la depuración.

b. VALIDACIÓN

Ratificar la información contenida en la base de datos, a través de referencias cruzadas. Esto se da tanto en comparaciones entre encuestas o en la toma de tiempos a través de la plataforma en línea, que permite validar dentro de la plantilla la información suministrada.

D. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada se analiza a través de teoría de colas, análisis estadísticos, identificación de cuellos de botella de forma cuantitativa y cualitativa (observaciones y percepciones a través de la encuesta). Los flujos de carga analizados fueron los de transbordo desde Balboa a Manzanillo International Terminal en Colón a través de tren y truck, el flujo desde Zona Libre de Colón a Paso Canoas, Zona Libre a Puerto de Manzanillo y el de Zona Libre a Tocumen. El análisis se basó en las variables de tiempo y costo.

E. ENTREGA DE RESULTADOS

La entrega de resultados se facilita, ya que después de la depuración y la validación, el análisis se puede dar directamente de la base de datos que ha sido alimentada de forma automática, mientras se puede no observar las variaciones en la recopilación de la información. Los resultados se presentan en forma de cuadros estadísticos, diagramas, infografías, y procedimientos.

V. RESULTADOS

La simplificación de los procesos de comercio exterior facilita el intercambio de carga y genera eficiencia y efectividad, reduce transacciones y mejora la competitividad comercial. Cada centavo adicional en costo que se genera por ineficiencias en el sistema es adicionado a la carga y nos resta competitividad.

En la sección A se detallan los hallazgos principales en los procesos de Comercio Exterior encontrados en los Puertos de Balboa y Manzanillo, Zona Libre de Colón, Paso Canoas y Aeropuerto Internacional de Tocumen- área de carga.

Los resultados del estudio se realizaron en base al análisis cualitativo de percepción a través de las encuestas, entrevistas y reuniones con los actores públicos y privados del sector logístico, y el análisis cuantitativo a través de los tiempos que se tomaron en los nodos, como los costos de los diferentes servicios.

Se han presentado algunas dificultades durante la ejecución de la consultoría: la época de fin de año, la administración de uno de los puertos no autorizaban la entrada debido a cambios en la administración y se tuvo que volver a solicitar los permisos para entrar al puerto, limitación en el acceso a la base de datos de la Dirección de Aduana para definir la muestra, así como el retraso en la entrega del instrumento de recopilación de información (encuesta) y la dificultad de acceso al aeropuerto de carga de Tocumen para la toma de tiempos.

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

A. HALLAZGOS PRINCIPALES:

Los hallazgos se han clasificado en las variables principales de Tiempos y Costos, adicional se hace una evaluación de los horarios en los nodos y de las demoras en los procesos para estimar las posibles causas de éstas.

1. TIEMPOS

a. Tiempos de transbordo

El proceso de trasiego o transbordo comprende dos tipos de movimiento: la carga permanece en el puerto y se carga en otro barco hacia su destino final y la carga es trasladada a través de tren o camión hacia otro puerto en el lado opuesto, vía un movimiento interoceánico.

a.1 Transbordo de contenedores por tren:

En la figura 8 se muestran los tiempos en minutos desde que la carga es colocada en el patio del puerto de Balboa, el tránsito en tren, hasta el patio del puerto de Manzanillo. Estos tiempos fueron encontrados a través de mediciones y estudios realizados.

Problemas de capacidad debido al equipo que se utiliza, al espacio en la yarda del puerto y a personal producen estos tiempos. El tiempo estimado a través de tren es de cuatro horas.

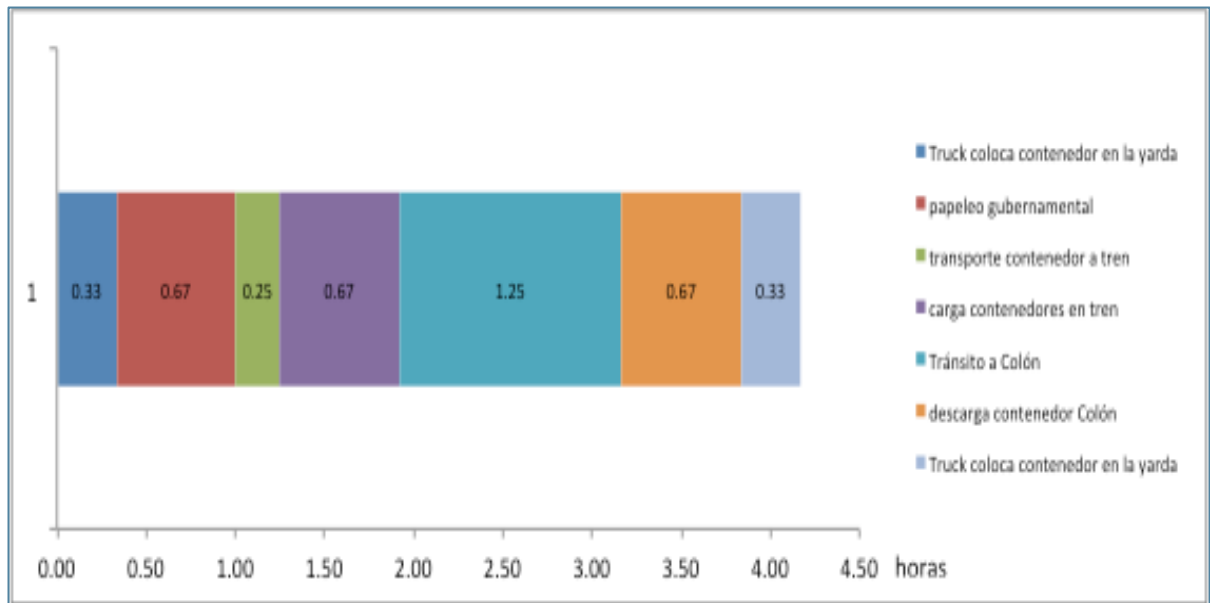


Figura 8. Tiempos de operaciones de carga en tránsito o trasiego vía tren

a.2. Transbordo de contenedores por Camión

También se analizó el proceso de transbordo a través de camión desde el puerto de Balboa hasta el puerto de Manzanillo. En la figura 9 se observan los detalles del proceso y comparando con el transbordo vía tren se observa una diferencia de 25 minutos de más vía tren, sin embargo la primera variación (transbordo de contenedor por camión) representa el transporte de un solo contenedor por viaje.

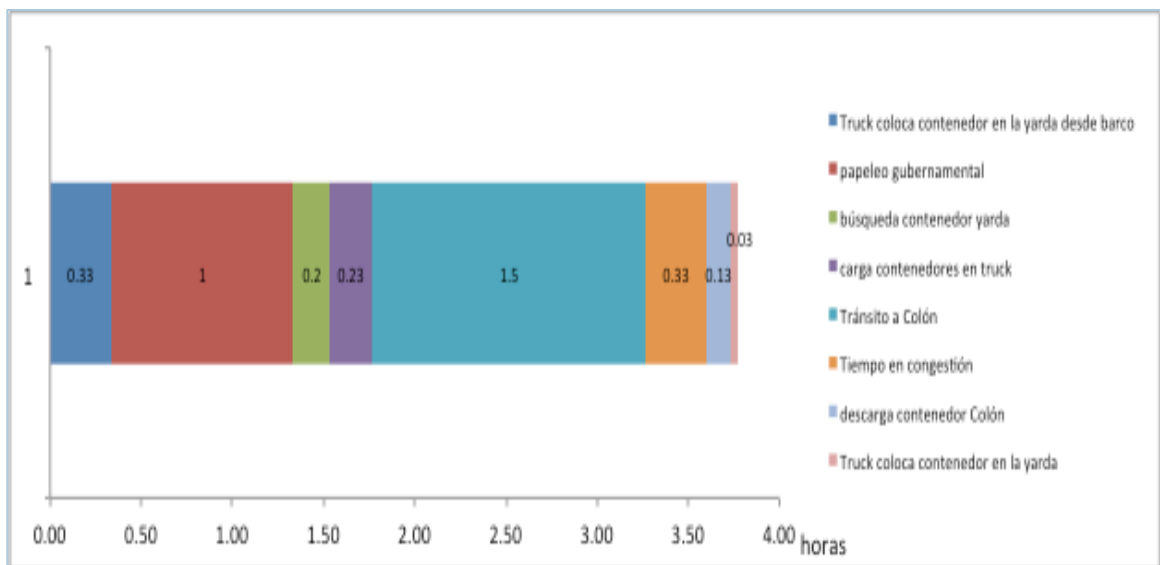


Figura 9. Tiempos de operaciones de carga en tránsito o trasiego vía camión

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

b. Tiempos de Importación de contenedores

Los procesos de importación, varían según rubro, por ejemplo, si son medicamentos deben ser revisados por el Ministerio de Salud, si son alimentos por AUPSA, si son animales por el MIDA, si son químicos (incluyendo medicamentos) deben ser revisados por los bomberos, si son medicamentos o productos de belleza han de revisarse por Farmacias y Drogas, y existen otras instancias que realizan revisiones según rubro, con el fin de tener un control de lo que entra al país, entre más instancias tengan que revisar el producto a importar más tiempo demora el proceso.

Las importaciones inician cuando el dueño de la mercancía inicia el proceso a través de la compra y avisa al agente de carga y al corredor de aduanas sobre la fecha de llegada, que le facilita la casa exportadora, la naviera, la aerolínea, o el transportista terrestre, luego envía el certificado de origen, la factura y P/L, al agente de carga y 48 horas antes del arribo introduce los datos al sistema SIGA. Se cancelan los gastos de manejo y se obtiene la liberación de la carga.

Puertos

Las importaciones a las empresas en Panamá desde que el barco atracó hasta que el cliente recibe la mercancía es de 7 a 10 días debido a las variabilidades e incertidumbre en los procesos. No existen métricas de desempeño por lo cual no se puede precisar el tiempo para las importaciones solo se pueden dar estimaciones.

Aeropuerto

A través del Aeropuerto el tiempo desde que el avión arriba al aeropuerto hasta que la mercancía es liberada al cliente son 5 horas y cuando se trata de emergencias como medicamentos son 3 horas.

Zona Libre

Para la entrada de la mercancía a Zona Libre el proceso desde que el barco atracó en el puerto de Manzanillo y descarga los contenedores son 24 horas y los trámites de

liquidación y revisión de aduanas, pagos de ventanillas, son otras 24 horas. Es decir que el proceso en total toma 48 horas para la importación hacia Zona Libre.

Paso Canoas

El proceso de liquidación toma en promedio tres días adicional a los tiempos de congestión y a los trámites gubernamentales en frontera. En total se requieren de 2 a 12 días para realizar el paso de fronteras.

c. Tiempos de Exportación de contenedores

Los procesos de exportación solo requieren los trámites que demanda el país al cual se exporta.

Zona Libre-Aeropuerto

- Los tiempos estimados de documentación hasta que la carga es llevada al aeropuerto se muestran en la figura 10 donde se observa que toma un tiempo total de 36 horas, en trámites y papeleo. Los tiempos están dados en minutos. Muchos de estos tiempos ocurren por demoras en filas. Estos tiempos se calcularon en base a la respuesta que dieron en las encuestas. De las 83 encuestas, 18 encuestas se aplicaron en la Zona Libre de Colón. De estas 18 encuestas el 100% respondió sobre los tiempos estimados de cada una de las actividades de los trámites y recorridos.
- Uno de los elementos que ha ayudado a mejorar los tiempos en el flujo de los camiones desde y hacia la Zona Libre ha sido la expansión de la vía Randolph que conecta la autopista con los puertos y la Zona Libre.

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

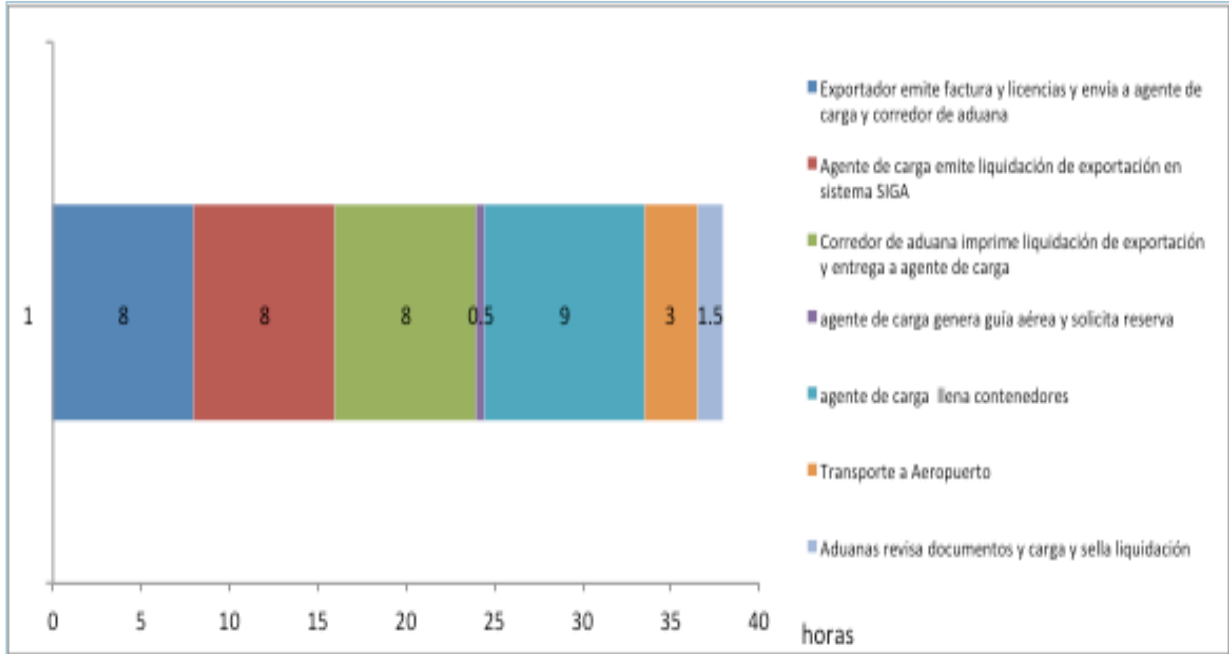


Figura 10. Exportación a través del Aeropuerto de Tocumen

Zona Libre-Paso Canoas

En el caso de la exportación de Zona Libre a Paso Canoas a por tierra en camión el tiempo total estimado es de 110 horas y 39 minutos desde que el camión carga en la Zona Libre hasta que cruza el paso de fronteras. Como se observa en la figura 11, demora tres días cargar el furgón de 45/53 pies debido a que en muchas ocasiones tiene que consolidar carga. Un día el recorrido de Zona Libre a Paso Canoas y un día el proceso de cruce de fronteras. Dentro de todo este proceso nos da 50% de tiempo de ocio debido a la congestión en la salida de la Zona Libre y en Paso Canoas.



Figura 11. Exportación de Zona Libre a Paso Canoas

2. CAUSAS DE DEMORAS

Las demoras pueden deberse a múltiples causas. Al realizar las encuestas se detectaron algunas posibles causas de las demoras en los recorridos de la carga vía terrestre, las demoras en las entradas de los nodos y las demoras dentro de los nodos.

El 60 % de los encuestados respondió que la condición de las carreteras es una causa de las demoras en los traslados de la mercancía de un punto a otro, esto incluye que se encuentran en mal estado, existe restricción de horario de paso por las carreteras, hay restricción de paso por trabajos viales y por el horario al haber congestionamiento en las horas pico que tienen una ventana de 6-9 am y de 3-7 pm, o sea un total de 7 horas que representan un tercio del día. En segundo lugar están las huelgas como protesta por alguna inquietud de la población que paralizan las vías.

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

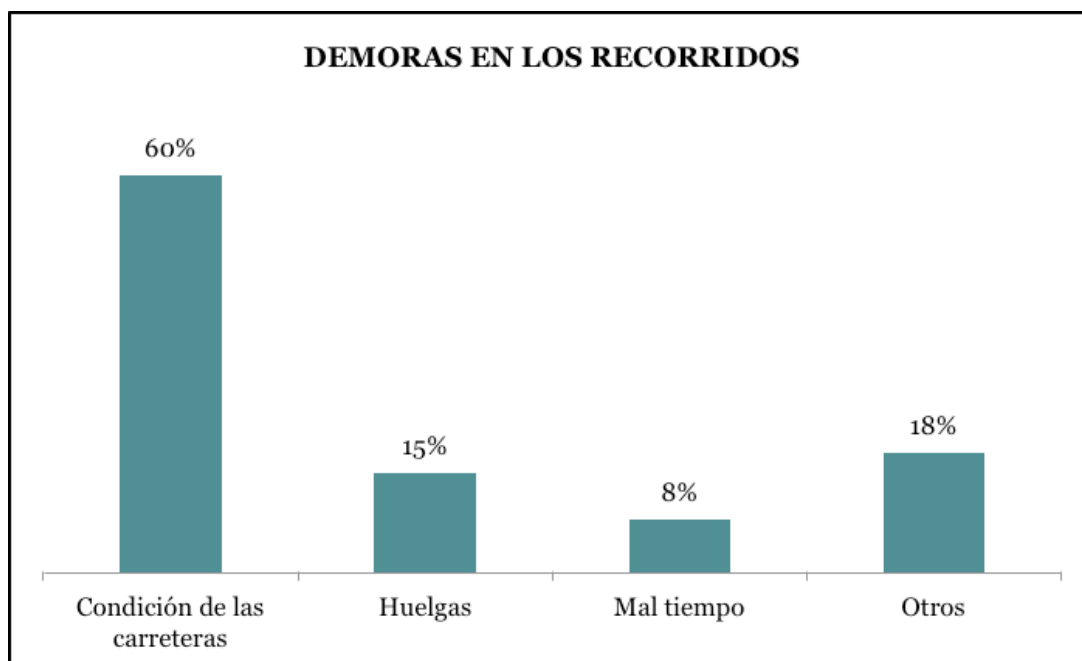


Figura 12. Demoras en los recorridos

Como posibles causas de demoras en las entradas de los puertos, aeropuertos y paso de frontera los encuestados respondieron en un 34.4% las filas que se forman en todas las instalaciones físicas de comercio exterior, y en segundo lugar que la mercancía no se ha acomodado para retirarla especialmente en los puertos.

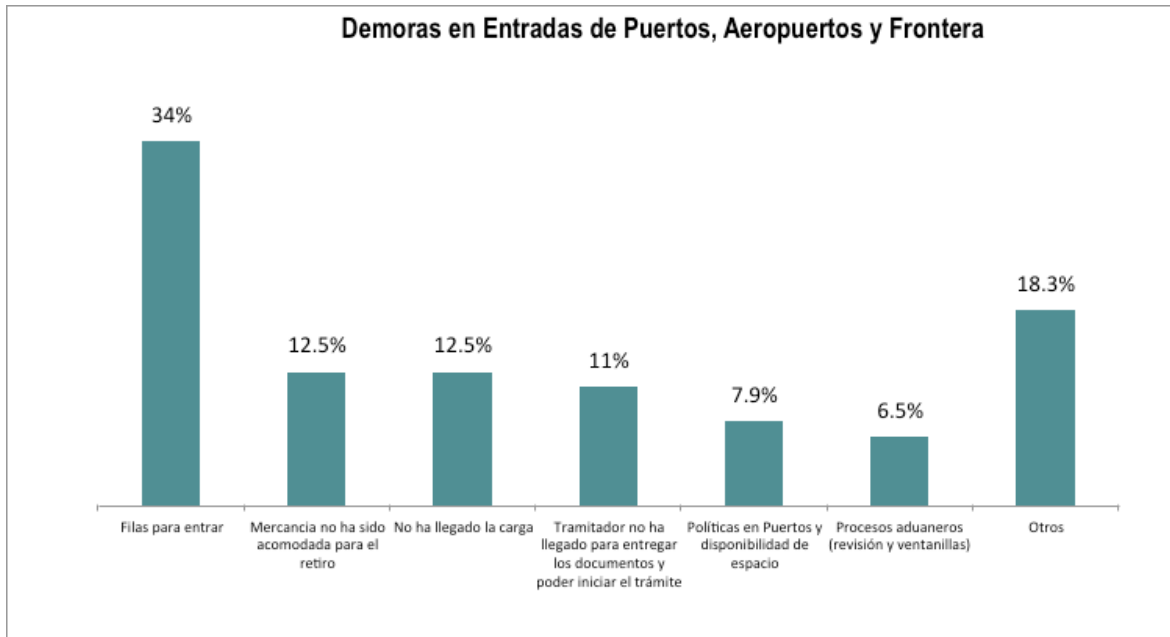


Figura 13. Demoras en las entradas de puertos, aeropuertos y frontera

En la figura 13 se puede apreciar las filas en Paso Canoas para salir del país y en la figura 18 en la entrada de puertos, el mismo escenario se muestra en la Zona Libre de Colón a la entrada y la salida.



**Figura 14. Filas de camiones en Paso Canoas
8 km de camiones en cola bumper con bumper**

En cuanto a cuánto demoran en las ventanillas tanto de puertos, aeropuertos, paso de frontera, el 46% respondió que demora más de 30 minutos realizando los trámites. Las

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

ventanillas son los espacios físicos donde los empleados de los puertos y de las instituciones gubernamentales se comunican y atienden a los clientes.

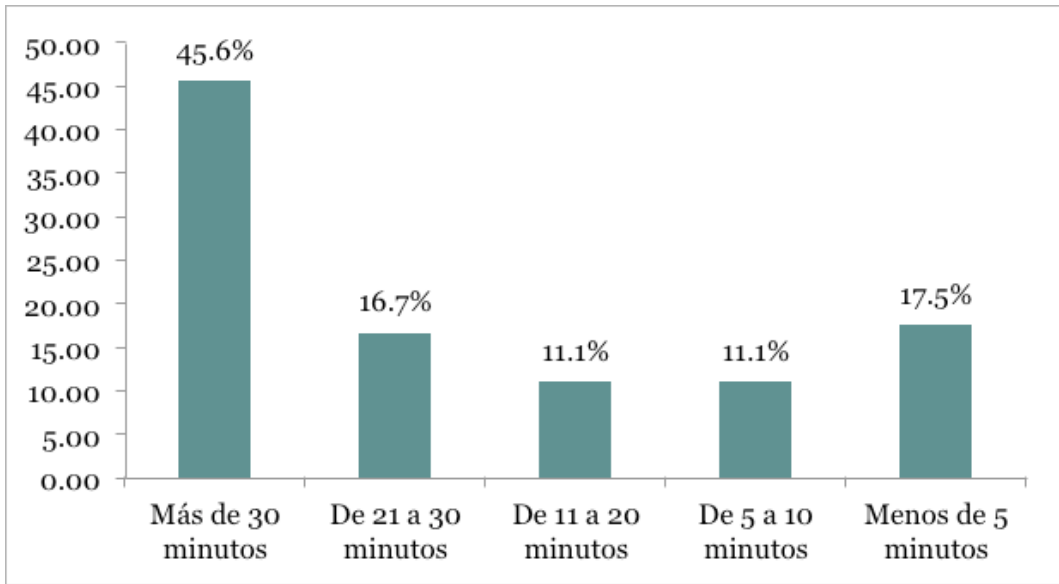


Figura 15. Demoras en las ventanillas

El exceso de camiones, falta de personal y horarios de oficina contribuyen con el 60% de las demoras en las ventanillas que producen tiempos de trámites mayores a 30 minutos

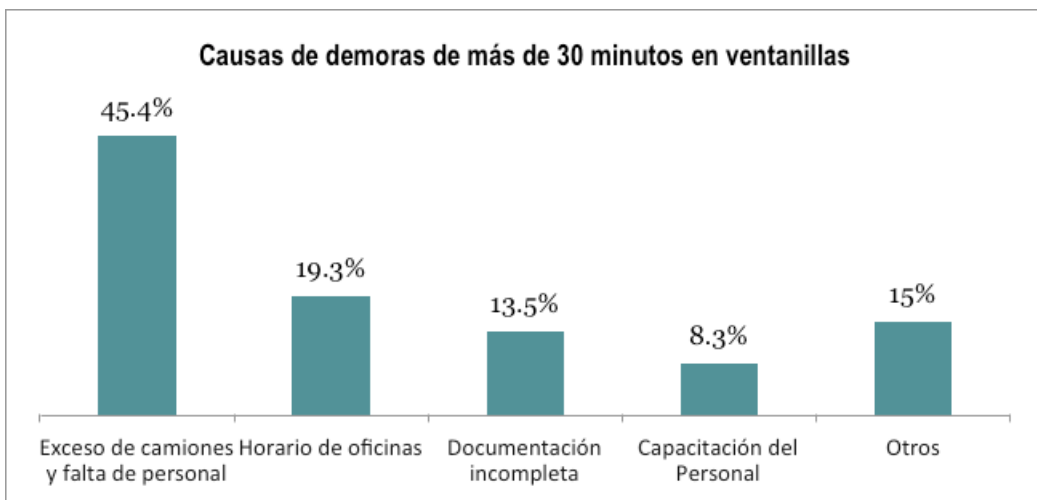


Figura 16. Causas de demoras en las ventanillas

Otro de los análisis que se realizó fue a través de observar en el punto donde ocurría la demora y anotar a qué se debía. Como se puede ver en la figura 16 el 25.6% de las demoras se produce por errores en los documentos que se entregan, sin embargo 68.1% de las demoras están relacionadas con los operarios en el puerto, ya sea por falta de capacitación o por cansancio.

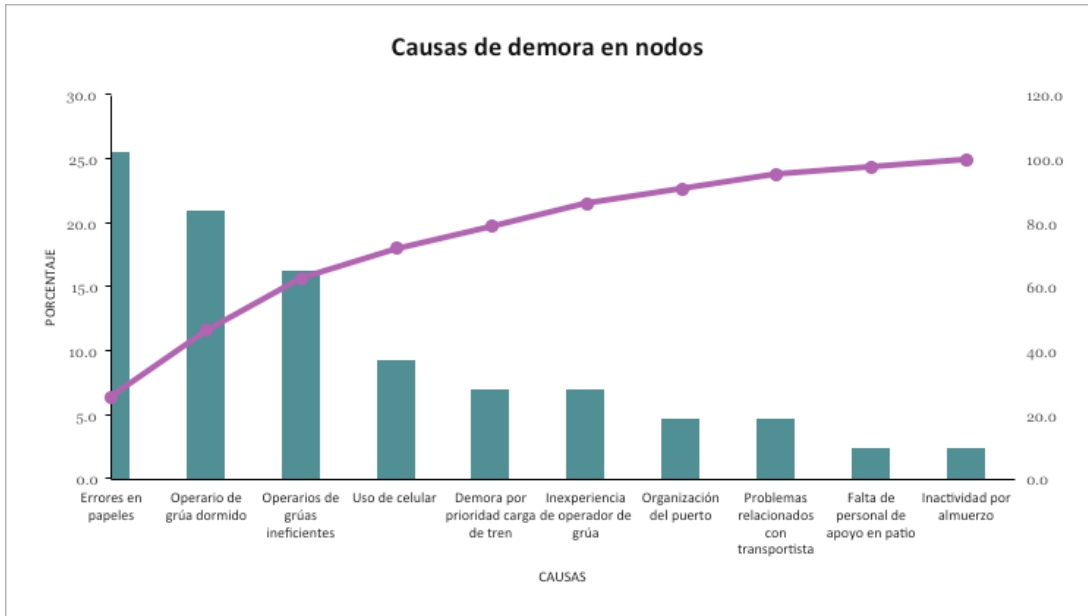


Figura 17. Causas de demoras en los nodos a través de observaciones



Figura 18. Filas de camiones en Balboa
4 km de camiones en cola bumper con bumper

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

3. HORARIOS

En cuanto a los horarios, una de las causas de demora según los encuestados en la tabla 5 se puede apreciar los horarios de las instituciones gubernamentales y las privadas, el puerto de Balboa tiene un horario que inicia 7 a.m. a 5 p.m. de atención en las ventanillas y los sábados hasta medio día como se aprecia en la tabla 5. Aduanas, AUPSA y cuarentena en los puertos trabaja fuera de horario de oficina según se requiera por las navieras con un costo adicional por hora trabajada. En Paso Canoas estas tres instituciones tienen el mismo horario de 7 am a 11 pm brindando un servicio de 16 horas diarias.

El inconveniente con los horarios en Paso Canoas es el del Banco Nacional donde los corredores de aduanas proceden a hacer la liquidación, ya que el documento de pago debe presentarse físicamente y con el sello del Banco a las oficinas de aduanas. El banco tienen un horario de 8 am a 1 pm.

Tabla 5. Horarios de oficinas en Puertos, Aeropuertos y Frontera

HORARIOS		
	Días de la semana	horas del día
Puerto Balboa	lunes a sábado	7 am- 5 pm/ sábado hasta medio día
Aduanas	lunes a viernes	8 am- 4pm
AUPSA	lunes a viernes	8 am- 4pm
Cuarentena	lunes a viernes	8 am- 4pm
Puerto de Manzanillo	lunes a sábado	8 am - 5 pm
Paso Canoas	lunes a domingo	7 am- 11 pm
Aereopuerto de Tocumen	lunes a viernes	8 am- 4pm

4. COSTOS

a. COSTOS DE TRANSBORDO

Los costos de documentos gubernamentales en transbordo oscilan entre los B/. 14.00 a B/. 18.00. El costo del tren es de B/ 200.00 por contenedor. El costo del camión oscila entre los B/. 350.00 a B/. 450.00 el transporte de un contenedor de Balboa hasta los puertos en Colón. El costo de mover un contenedor desde los puertos de Colón o la Zona Libre a Balboa o Tocumen es el mismo de B/350.00 a B/ 450.00

En el puerto el costo en el Muellaje es de acuerdo al peso del barco x 0.08 centavos x día, por los faros y bollas se cobra por el peso del barco por 0.05 centavos y en el proceso de descarga/carga 295.00 x contenedor

Tabla 6. Costos de transbordo de carga

Entidad	Costo (B/)
Aduanas	5
Cuarentena	9
Aupsa	17
Tren	200
Transportista	350-450
Tramitador	100
Agencia naviera	No disponible
Puerto Balboa	No disponible
Puerto Manzanillo	No disponible
Puerto Cristóbal	No disponible

En el transbordo de la carga de un puerto en el Pacífico al otro puerto en el Atlántico a través del tren los costos gubernamentales representan el 7% y los costos de transporte el 93%. En el transbordo a través de camión los costos gubernamentales representan el 5%, el costo de tramitador el 17% y el costo de transporte por camión el 77% lo que muestra que la ineficiencia de los procesos se ve traducido en un costo adicional de tramitador y el alto costo en el transporte. Esto se puede observar en las Figuras 19 y 20 respectivamente.

Los tramitadores son una especie de agente que se han creado por las demoras en los trámites que se realizan en cada uno de los nodos logísticos evaluados. Estos agentes tramitadores realizan las transacciones que debería realizar ya sea el agente de carga, el corredor de aduanas o el transportista en las ventanillas de los nodos. Hacen el recorrido ya sea el día anterior o durante el periodo que el transportista forma la fila para poder ingresar a los nodos.

**Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá:
componente 2**

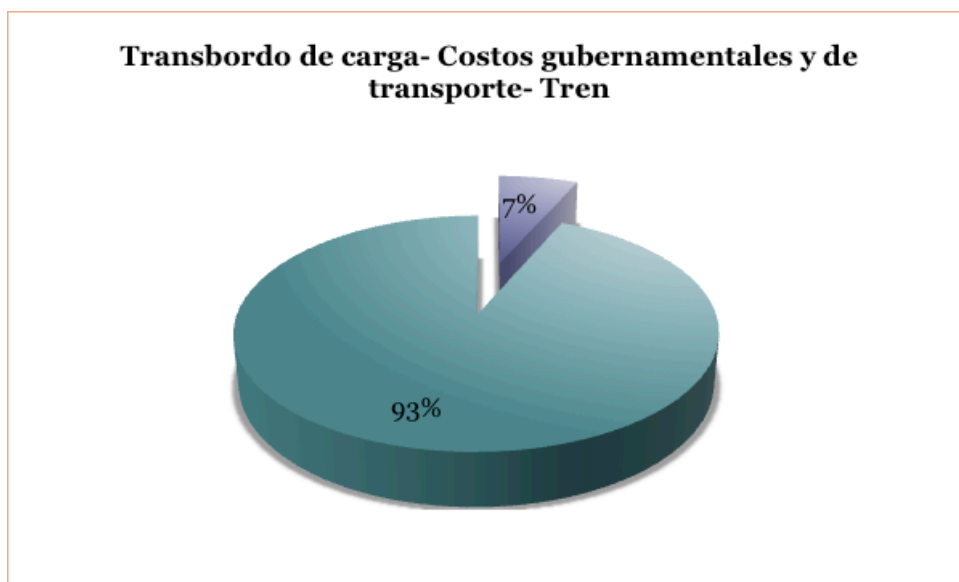


Figura 19. Costos de transbordo por Tren

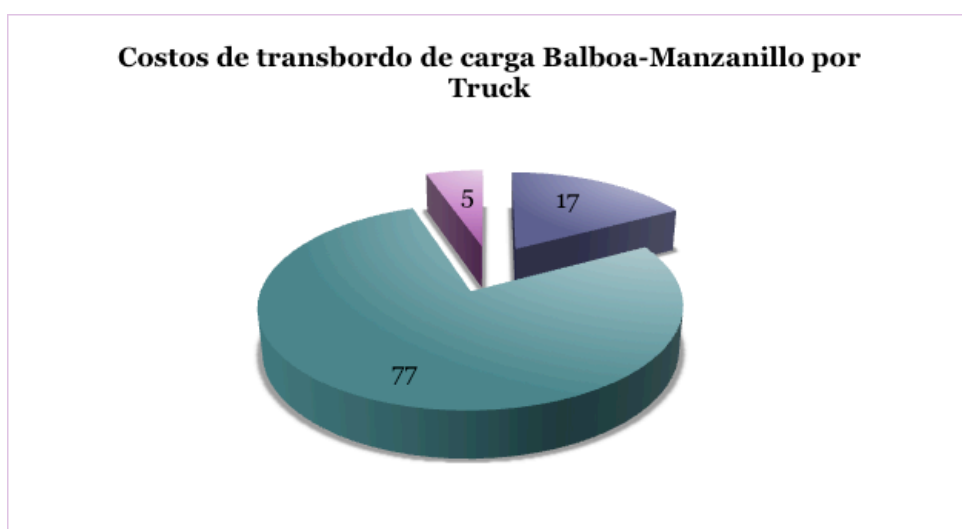


Figura 20. Costos de transbordo por Camión

Estos costos no incluyen el sobretiempo que se le debe pagar a los trabajadores de aduanas, AUPSA, cuarentena y puerto por trabajo fuera de horario.

b. COSTOS DE IMPORTACIÓN

Los costos de trámites gubernamentales de importación básicos en Paso Canoas se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Costos de documentos gubernamentales de importación en Paso Canoas

Documentos	Costo (B/)
Seguro	15.00
Manifiesto	5.00
Fumigación	6.00
Bond	5.35

Los costos de la documentación de importación (requerida por organismos estatales) en los puertos son los mismos que los de transbordo, adicional se le añaden los costos de almacenamiento y retención en que se incurre por demoras (cargos hechos por la terminal virtud de la utilización del espacio y servicio de seguridad al contenedor por estadía en yarda) y que el importador tiene que pagar al emplear más de 7 días de gracia en los trámites de importación. Estos costos son de almacenamiento y se paga entre B/. 50.00 por los contenedores de 20 pies y B/. 75.00 por los contenedores de 40 pies, por la retención del contenedor se le paga a las navieras B/. 60.00 por el de 20 pies y B/. 80.00 por el de 40 pies y B/. 100 por el de 40 High

Estos costos han de parecer costos regulares o tarifas, pero se incurren en estos costos posteriores al tiempo de gracia que de la naviera a cada cliente. Estos tiempos pueden ser de 7 días, 15 días o 21 días, según los convenios entre clientes, puerto y naviera. Al menos el 10% de la carga paga estos costos.

c. COSTOS DE EXPORTACIÓN

En Paso Canoas los costos de trámite de salida de mercancía son de B/ 100.00 por truck. En la tabla 8 se muestran los costos de los documentos requeridos para salir lo que dan un total de B/ 24.00.

Tabla 8 Costos de Exportación por vía terrestre- Paso Canoas

Documento	Costo (B/)
Paz y Salvo de transporte con mesa	7
Impuesto Turista	2
Precinto	5
DUT	5
Viñeta	5
Costo de Transporte	No disponible

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

d. COSTOS OCULTOS

- **PERDIDA DE MERCANCÍA**

- \$ 2.28 MILLONES (Puertos, Recintos Fiscales, en camino, almacenes, entre otros)

Estos costos están fuera de los incurridos y documentados por los seguros, ya que en caso de saqueos y otros, las compañías aseguradoras reembolsan lo saqueado o roto por accidente. Estos costos fueron suministrados por los entrevistados que al preguntarles sobre otros costos en que incurrían, proporcionaban la información documentada en sus libros de contabilidad donde registran estas pérdidas y se estimó un promedio de acuerdo a las respuestas de los 25 importadores que respondieron.

Estos costos son calculados a partir de la suma de elementos reconocidos como faltantes en la carga e incluso existen algunas empresas que tienen problemas con la seguridad en recintos fiscales o almacenes.

- **AGRADECIMIENTOS Y SOBRE TIEMPOS**

- \$100 por trámite

Los Corredores de Aduana presupuestan por trámite este monto para agradecer a quienes le ayudan en la facilitación del proceso. Esto no ocurre en el 100% de los casos, pero algunos corredores manifestaron que para agilizar el proceso proveen especies o muestras de agradecimiento en efectivo a quienes les ayuden. Esto casi nunca es por solicitud del funcionario público o privado, sino lo que llamamos uso y costumbre.

- \$10 la hora de sobre tiempo

En otros casos los agentes aduaneros son solicitados posterior al tiempo de salida o a veces previo a la hora de entrada, por lo que el corredor de aduana, el cliente, el freight forwarding o el transportista han de incurrir en pago de sobre tiempos al personal de aduana. Esto es bastante común en el aeropuerto y en casos especiales en los puertos.

- **TRAMITADOR**

- \$100 por tramite mínimo

Algunos tramitadores los encontramos como auxiliares de corredores de aduana. La función principal de los tramitadores es ayudar al transportista o cliente directo a realizar el trabajo en ventanilla, liquidación, etc. Delegando esta función a un tercero le facilita, en algunos casos el trabajo al transportista o cliente el desempeño de sus labores (recoger/entregar contenedor). Como los procesos son complejos o demorados, los transportistas prefieren esta figura por falta de información y pericia en el manejo. En el Puerto de Balboa la Agencia Naviera contrata al tramitador para el transbordo de carga o trasiego. En el puerto de Manzanillo éste es contratado por los transportistas terrestres y en Paso Canoas también es contratado por el transportista

- **COSTO POR SCANNER DE ADUANA EN PUERTO**

- \$33,600 es el costo total en promedio al mes por cuadrilla para mover contenedor, lo cual es cargado al cliente. Este cálculo fué suministrado por empresas entrevistadas con datos estadísticos.

Este costo es incurrido adicionalmente siempre que aduana determine que cierta carga sea revisada al azar (canal rojo), en especial de procedencia de China, ya que por criterios internacionales, algunos países en específico y cierto tipo de mercancía es plagiada o se introducen elementos de dudosa procedencia dentro del contenedor o se viola el sello del contenedor y se encuentra que ha sido copiado, por lo que se requiere escanear la carga. En muchas ocasiones esto está fuera del alcance del cliente, y esto ha sucedido fuera de Panamá, pero afecta al cliente que importa o reexporta.

- **Costo estimado por retraso:**

- Almacenamiento y Rentención en caso de contenedores
- Almacenamiento y Viáticos en caso de furgon.
- Almacenamiento en caso de carga en el aeropuerto.

e. COSTOS DE OPORTUNIDAD

- **Costo de Oportunidad en ventas**

- Dos importadores entrevistados sacaron un estimado de perdidas en ventas no realizadas por un monto aproximado de B/. 15,000.00 diarios. Por lo general cuando se dan demoras, son dos días perdidos. 2% de los contenedores son retenidos entre agosto y diciembre por cada cliente lo que representa una pérdida de venta. Esto no ocurre en todos los importadores, pero ocurre en un 80% de los casos, por la congestión que se da en Panamá para estas fechas en particular.

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

VI. CONCLUSIONES

1. TIEMPOS

• Demoras

- La mayor causa de demoras para el acceso a los nodos es la congestión Vehicular. En Paso Canos son las largas filas producto de liquidaciones no realizadas y atención en orden de llegada, lo cual atrasa a los demás camiones. En el caso de Zona Libre es una atención en orden de llegada y que solo hay una entrada y salida para los camiones que vienen de los puertos.
- La mayor causa de demoras en Ventanilla de atención es la falta de personal y la cantidad de camiones.

• Cuellos de Botella

- **En todos los nodos:** ADUANA
- **En los Puertos:** VENTANILLA donde le informan de la ubicación del contenedor y la YARDA o patio donde se carga y descarga el contenedor
- **En Paso Canoas:** LIQUIDACIÓN

2. COSTOS

- a. **Costo de Demora:** Un mínimo del 10% de la carga paga almacenamiento y retención al mes. Esto equivale aproximadamente a \$37,920 por mes. Esto se acrecienta en los últimos 4 meses del año.
- b. **Costo de Oportunidad:** En los últimos 4 meses del año se pierden 4 días de ventas por importador por mes, ya que se congestiona todo el sistema. Existen algunas excepciones, ya que la mayoría de los importadores grandes tienen 21 días de uso de contenedor y almacenamiento gratis por el volumen de carga que mueven, estos importadores grandes según los encuestados representan el 20%.
- c. **Costos Ocultos**
 - La Seguridad es un problema costoso y digno de ser investigado
 - Los sistemas de agradecimiento es un problema digno de ser investigado.
 - El tema de los sobre tiempos necesitaría una revisión, ya que algunos proponen aumentar las horas de trabajo en los puertos y aeropuertos, ya que en Paso Canoas tiene doble turno.

- El tramitador es una figura de la que se podría dispensar de ser más eficiente el sistema

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

VII. RECOMENDACIONES

- **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS**

- **ENTIDADES GUBERNAMENTALES**

Aduana no tiene instalaciones adecuadas ni en Paso Canoas, ni en los puertos. Tampoco cuenta con almacenes para confiscar carga.

Otras entidades tampoco tienen espacios para revisar la carga en sitio, algunos tienen que viajar a otros puntos para revisión.

Fue evidente la falta de equipos computacionales, y escáneres necesarios para los trabajos de aduanas. Por lo que recomendamos invertir en esta área.

- **ENTIDADES PRIVADAS**

Se deben generar indicadores de desempeño que les permita evaluar sus niveles de servicio al cliente.

En el Aeropuerto Internacional de Tocumen, en el área de carga, los almacenes han sido sobrepasados por la cantidad de carga que se maneja, y las personas se desesperan por buscar dónde almacenar cuando llega su carga, mientras se hacen los trámites pertinentes para introducir los bienes al país.

- **PUERTOS**

El Puerto no cuenta con un área más humana para las ventanillas, las cuales prácticamente se encuentran a la intemperie.

Además, notamos que el área de las ventanillas de los puertos no están acondicionadas para recibir gran cantidad de personas y no existe ningún sistema automatizado para reducir las colas. Por ejemplo sistemas de tiquetes en áreas de espera, según servicio.

- **TRANSPORTISTAS**

Es necesario considerar “truck centers” de Panamá a Paso Canoas y de Colón a Balboa, ya que los transportistas son víctimas de robos y no tienen dónde esperar. Se pueden apreciar filas de trucks a lo largo de las carreteras.

- **RECURSO HUMANO**

- **CONDICIONES DE TRABAJO**

- Se requiere pensar en el recurso humano a la hora del desarrollo de la infraestructura, ya que gran parte del trabajo se realiza en condiciones inhumanas y sin las herramientas necesarias, en particular las entidades públicas.

- **SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

- Adicional, es importante tener un sistema de compensación y beneficios para el empleado público que ayude a elevar la motivación, esto también es válido para los empleados privados de las diferentes empresas de transporte, empresas aduaneras, puertos, etc.

- **CAPACITACIONES CONTINUAS**

- Se requieren programas recurrentes tanto para el personal privado como para el público sobre:

- Atención al Cliente
 - Proactividad
 - Ética
 - Visión Nacional de Logística
 - Estándares de manejo de carga

- **PLAN DE COMUNICACIÓN LOGÍSTICO**

- Es menester comunicar de manera programada las Políticas, leyes, Procedimientos y Tarifas tanto de navieras como de parte de las otras entidades involucradas.

- **CARRERA ADUANERA**

- Implementación de la carrera aduanera en Aduanas. Lo que permitirá que personal graduado e idóneo desarrolle el trabajo y existan menos retrasos por falta de competencias o conocimientos.

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

- Tener procesos eficientes de reclutamiento tanto en las empresas privadas como en las entidades del Estado.

- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

- **Gobierno – Universidades**

- Son necesarias herramientas de retroalimentación con respecto a las fortalezas y debilidades del personal formado.

- **Empresa Privada – Universidades**

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

Dialogo abierto y constante tanto de la aplicación de conceptos y las teorías que pueden hacer el negocio más productivo en materia logística como de las carencias en las competencias y conocimientos que requieren ser reforzados.

- **PROCESOS**
 - SIGA:
 - Necesita ser revisado para realizar adecuaciones o incluso replantear otro software que responda a la demanda.
 - Se necesita una mejor administración del mismo.
 - Se necesita un plan de comunicación con usuarios.
 - SISTEMA LOGÍSTICO DE COOPERACIÓN
 - Se requiere un sistema de Comunicación de cooperación entre las entidades públicas, la empresa privada y la academia que permita manejar información en tiempo real del estado de la carga, puertos, etc. Además, de información estadística para la toma de decisiones.
 - Creación de aplicaciones que permitan, a través de dispositivos móviles dar seguimiento a los trámites en tiempo real.
 - AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS
 - Desarrollo de workflows que optimicen el tiempo, que permita sellos, aprobaciones, etc. y permita trabajar con menos papel.
- **SISTEMA**
 - VALOR AGREGADO A LA CARGA
 - Existen varias empresas multinacionales, entre esas Caterpillar, que están desarrollando industrias de valor agregado a su carga, esto permitiría que más carga entre al país con el fin de recibir servicios de valor agregado y ser reexportada aumentando así el volumen de carga que se queda. Este punto es de suma importancia pues se documentó que a partir de las huelgas, por un tema de credibilidad y disponibilidad, puertos del Caribe recibieron la carga que solo era de transbordo marítimo que tenía como paso Panamá mostrando así la facilidad con la que la carga de transbordo "puro" puede irse del sistema logístico panameño en busca de mayor confiabilidad para su cadena de suministro. Además, esto tendría un impacto socioeconómico positivo en el aumento en empleos directos e indirectos para el país.

CORRELACIÓN ENTRE RECOMENDACIÓN Y RESULTADOS



Figura 21 Impacto de Recomendaciones

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

VIII. ACCIONES, CRONOGRAMA E IMPACTO

ACCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS						
A. Gobierno						
1. Diagnóstico específico de IT para todas las entidades involucradas	■					
2. Estudio para construcción de Instalaciones Adecuadas de Aduana en los 4 nodos	■					
3. Ejecución		■	■	■		
B. Empresa Privada						
1. Ampliación del Aeropuerto de Carga						
1.1 Estudio de Factibilidad	■					
1.2 Ejecución		■	■	■		
C. Puertos						
1. Análisis de Teoría de Colas	■					
2. Estudio para salas de espera en Puertos	■					
D. Transportistas						
1. Estudio de Factibilidad de truck centers Colón-Panamá	■					
2. Estudio de Factibilidad de truck centers Panamá-Frontera	■	■				
3. Construcción de Truck Centers			■	■	■	■

II. RECURSO HUMANO						
A. Condiciones de Trabajo						
1. Estudios de Ergonomía, Seguridad e Higiene (Públicas y Privadas)	■					
B. Sistemas de Compensación y Beneficios						
1. Evaluación de un Sistema de Compensación y Beneficios (Públicas)		■				
2. Ejecución y desarrollo de marco legal de sistemas de Compensación y Beneficios (Públicas)			■	■	■	■
3. Evaluación y presentación de Sistemas de compensación y Beneficios (Privadas)		■	■	■	■	■
C. Capacitaciones Continuas						
1. Planificación de Capacitaciones Continuas (Públicas y Privadas)	■					
2. Ejecución en Gobierno		■	■	■	■	■

3. Ejecución en Empresa Privada							
D. Plan de Comunicación Logística							
1. Estandarización entre entidades							
2. Plan de Comunicación							
3. Puesta en Marcha							
E. Carrera Aduanera							
F. Reclutamiento y Selección							
1. Diagnóstico de Proceso de Reclutamiento y Selección (Gobierno)							
2. Revisión de Procesos de Reclutamiento y Selección (E. Privada)							
3. Cambio de Procesos de Reclutamiento de Selección (Gobierno)							
4. Estandarización en Proceso de Reclutamiento y Selección (Pública)							
G. Alianzas Estratégicas							
1. Gobierno - Universidades							
2. Empresa Privada - Universidades							

III. PROCESOS							
A. SIGA (Revisión y Adecuación)							
B. Sistema Logístico de Cooperación							
1. Estudio de Factibilidad							
2. Normativa y marco legal							
2. Puesta en Marcha							
C. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS							
1. Levantamiento de Procesos							
2. Reformulación del Proceso							
3. Automatización de los procesos							
IV. SISTEMA							
A. VALOR AGREGADO A LA CARGA							
1. Caracterización de las Empresas de Valor Agregado en Panamá							

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

IX. ANEXOS

ANEXO 1 Tablas tiempos tomados en Puertos y Paso Canoas

Tabla 9. Tiempos promedios en Balboa (minutos)

LOCALIZACIÓN EN EL PUERTO	PROCESO											
	Importación				Exportación				Trasiego			
	MEDIA	DES. EST	Tmin	Tmáx	MEDIA	DES. EST	Tmin	Tmáx	MEDIA	DES. EST	Tmin	Tmáx
ENTRADA A PUERTO POR GARITA	0.6	0.7	1.0	2.0	0.6	3.0	1.0	7.0	0.5	0.5	0.3	1.0
REVISION	1.2	0.8	1.0	2.0	1.2	0.6	1.0	3.0	1.2	1.3	1.0	3.0
TRAMITADOR	11.0	9.9	4.0	18.0	14.0	14.2	4.0	24.0	3.6	2.9	1.0	6.0
AUPSA	3.1	4.0	1.0	16.0	1.0	1.0	1.0	1.0				
CUARENTENA	5.5	8.1	1.0	35.0	2.2	1.9	1.0	4.0				
OIRSA	4.5	2.3	1.0	6.0	4.0	4.3	1.0	12.0				
ADUANAS	5.7	3.7	2.0	15.0	6.8	7.3	1.0	17.0				
CAJAS	9.3	12.0	1.0	50.0	4.3	2.8	2.0	10.0				
TRASIEGO DECRETO 6	4.8	2.6	1.0	8.0					2.3	18.0	5.0	53.0
VENTANILLA DE UBICACION	10.8	11.3	2.0	50.0	14.4	12.2	2.0	35.0	8.2	12.0	7.0	35.0
CHOFER ENCUENTRA ESPACIO CONTENEDOR A DESCARGAR	2.5	1.2	1.0	4.0	4.2	2.1	1.0	7.0	3.3	1.3	2.0	5.0
DESCARGA DE CONTENEDOR	0.7	0.8	1.0	2.0	2.1	2.5	1.0	10.0	1.3	1.3	1.0	1.6
CHOFER ENCUENTRA CONTENEDOR A CARGAR	3.7	2.3	1.0	25.0	3.6	2.3	2.0	33.0	4.1	4.2	1.0	12.0
CARGA DE CONTENEDOR	5.3	4.7	1.0	20.0	1.7	2.2	1.0	8.0	3.3	8.0	1.0	14.0
TR	2.1	1.9	1.0	10.0	1.8	1.2	1.0	5.0	3.4	7.0	1.0	11.0
INSPECCION DE ADUANAS	19.3	10.7	7.0	46.0								
FUMIGACION OIRSA	37.0		37.0	1.0								
SALIDA DEL PUERTO POR GARITA	2.2	2.2	1.0	12.0	3.8	4.1	1.0	13.0	3.3	3.4	2.0	6.5
PROCESO COMPLETO	129.2	33	65	322.0	65.5	39.5	21	189.0	34.2	22.0	12.3	148.0

Tabla 10. Tiempos Promedios Paso Canoas (minutos)

PASOS	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
ADUANAS	6.3	4
MIGRACIÓN	3.2	4.3
REVISIÓN	12.83	9.7
PROCESO COMPLETO	22.33	18

Tabla 11. Tiempos promedios en Puerto Manzanillo (minutos)

PROCESOS	MEDIA	DES. EST.
VENTANILLA AUPSA	1.64	0.56
VENTANILLA CUARENTENA	0.48	0.38
VENTANILLA ADUANA	1.07	0.56
VENTANILLA ALMACENAMIENTO (CAJA)	3.27	2.05
VENTANILLA UBICACIÓN	1.24	0.79
ENTRADA A GARITA DE PUERTO	3.33	1.21
PESAJE	3	1.41
CHOFER ENCUENTRA ESPACIO DE CONTENEDOR A DESCARGAR	4.33	2.31
DESCARGA DE CONTENEDOR	4	3.61
CHOFER ENCUENTRA ESPACIO DE CONTENEDOR A CARGAR	3.2	1.30
CARGA DE CONTENEDOR	4.6	3.78
SALIDA DEL PUERTO POR GARITA	3	1.67
INSPECCIÓN ADUANA	23	12
FUMIGACIÓN		
PROCESO COMPLETO	56.16	19.64

En el puerto Manzanillo International Terminal (MIT) el proceso en general es bastante eficiente, han procurado sintetizar pasos innecesarios logrando una mayor eficiencia.

Se utilizan tramitadores con el objetivo de adelantar todos los tramites; en ocasiones incluso un día antes para que al momento que el camión llegue al puerto solo realice los procesos de descarga y carga, de esta manera se reducen los tiempos de los camiones en el puerto obteniendo reducción en costos por demora.

En las ventanillas de AUPSA, Cuarentena, Aduana y Almacenaje (Caja) las colas no eran frecuentes y el tiempo entre llegadas de los usuarios eran de aproximadamente de 4 minutos o más. Por otra parte las ventanillas de ubicación en el MIT el movimiento era completamente distinto, no se ubicaba realmente sino que se revisaba que todos los documentos y trámites estuvieran completos y la ubicación real se realizaba una vez entrada a la garita del puerto. El espacio donde se ubicaban las ventanillas era amplio pero se

Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá: componente 2

observó la necesidad de aire acondicionado o ventiladores y además de bancas para la espera por parte de los usuarios. El trato de los trabajadores era amable.

Entendiéndose el patio (dividido en yardas) como el área donde se realizan los procesos de carga y descarga, se apreció que el trabajo se realiza de forma estricta siguiendo lineamientos previamente establecidos por la administración. Existe un cuerpo de seguridad interno que vela por el cumplimiento de las normas y observan si existe un comportamiento extraño como exceso de velocidad, manejo desordenado, vueltas en U, estacionamientos indebidos, entre otros. De ocurrir alguno de estos eventos se comunican con el conductor y se les aplican pruebas ya sea de alcoholemia o antidoping, sancionándolos con la expulsión del puerto.

A pesar del funcionamiento eficiente del puerto, se pudieron notar ciertas irregularidades, tales como:

- Largas filas en las ventanillas de ubicación
- Demoras dentro del patio: causadas por falta de operarios en horas de almuerzo, operadores con falta de experiencia.
- Agradecimientos en trámites aduaneros.

El estudio de tiempos del Manzanillo International Terminal no se clasificó en los procesos de importación, exportación y trasiego debido a que en la misma es frecuente la utilización de los tramitadores. Estos son personas que se encargan de realizar los papeleos, trámites y pagos en las distintas ventanillas de las diversas autoridades gubernamentales. Esto hace complicado saber con exactitud qué proceso realizan ya que realizan múltiples trámites de forma simultánea. Los tramitadores son designados por las mismas empresas transportistas para hacer las diligencias y evitar que los mismos transportistas pierdan tiempo innecesario en ello o por otro lado existen las figuras de tramitadores independientes que cobran por este trabajo.

ANEXO 2

FILAS DE PERSONAS EN VENTANILLA



Figura 21 Filas en Ventanillas



Figura 22 Filas reflejan trámites más demorados

**Consultoría Mapeo y Diagnóstico de Procesos de Comercio Exterior de Panamá:
componente 2**

ALMACENAMIENTO AEROPUERTO



Figura 23. Carga en estacionamientos



Figura 24. Falta de Espacio en Bodegas de Aeropuerto de Carga