

# Proceso de Mejoramiento Continuo para la Logística en Panamá

---

*Dr. Darío Solís*

Con el gran potencial que tiene Panamá como plataforma logística de intercambio comercial global, regional y local, la apuesta de mejorar las capacidades logísticas del país a los niveles de los líderes mundiales y a la vez poner a tono el desempeño de los servicios logísticos con las exigencias presentes y futuras de estos sectores, representa una prioridad nacional impostergable.

Como respuesta a este reto, el Centro de Innovación e Investigaciones Logísticas Georgia Tech Panamá adelanta un proceso continuo de mejoramiento de las capacidades logísticas nacionales que incluyen un número complementario de acciones coordinadas de investigación, educación y competitividad. Esta actividad cuenta con el apoyo del Georgia Institute of Technology, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y del Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá. Este enfoque innovador de analizar y potenciar las capacidades al nivel de país, requiere la visibilidad de los servicios logísticos más importantes del país por medio del desarrollo de modelos de las cadenas y procesos correspondientes a cada servicio. Esta tarea tiene un beneficio claro para todos los usuarios de los sistemas logísticos nacionales, ya que permite la identificación de los cuellos de botella o rezagos tecnológicos que puedan existir y así de esta manera alimenta el sistema de toma de decisiones para su mejoramiento.

A pesar de contar con una tradición logística de más de 500 años, nuestro país no había capitalizado de forma continua su posición geográfica y su historia en intercambio comercial mundial debido a la ausencia de una estrategia integrada de largo plazo que monitoreara sistemáticamente y se ajustara a la evolución de las realidades económicas globales. Todo esto está cambiando gracias a la atención renovada y al compromiso de desarrollar una iniciativa sostenible y estratégica para mejorar el desempeño logístico de Panamá, alimentada por una sociedad única entre entidades públicas, privadas y de la sociedad civil lideradas por el Centro de Georgia Tech en Panamá.

En términos conceptuales, el modelo de mejoramiento continuo parte de una representación adecuada del Entorno Logístico Panameño que incluye los activos logísticos clave, la infraestructura que los conecta, y todos los servicios que rodean su operación. Esta representación requiere de un levantamiento de datos y su organización en repositorios de información que sirvan de referencia para el proceso de toma de decisiones. Tecnología y modelado dinámico apoyan el desarrollo de una capacidad analítica, incluyendo escenarios por computadora para generar una mejor

percepción que esté basada en información sobre realidades empíricas. Desde este punto, propuestas efectivas de acciones concretas para el mejoramiento de los servicios logísticos del entorno pueden ser generadas.

Con la información logística de Panamá en mano, se procede a desarrollar una métrica del desempeño logístico y la correspondiente evaluación de sus indicadores. Este proceso de evaluación nos permite identificar claramente el nivel de desempeño logístico nacional presente y a la vez relacionar este valor de desempeño a cada uno de los servicios logísticos de país y también a cada uno de los diferentes actores que participan de los mismos. Adicionalmente, con el uso de un lenguaje logístico, se procede a documentar las ventajas competitivas del país y con este conocimiento se alimenta el análisis para facilitar el intercambio comercial local, regional y global. Esta retroalimentación permite de manera importante comparar los valores de los indicadores con la meta antes mencionada de lograr los primeros lugares a nivel mundial en desempeño logístico y conocer las brechas logísticas existentes. Esta comparación se hace de manera recurrente y consistente para medir el efecto que tienen las acciones de mejoramiento que hayan sido implementadas o estén en proceso de implementación en el nivel de desempeño.

Este componente de facilitación de actividades comerciales se beneficia del conocimiento de la conectividad que tiene Panamá con los mercados internacionales, de la existencia de tratados de libre comercio entre Panamá y el resto del mundo y también de información casi en tiempo real del estado del intercambio comercial regional y mundial. La comprensión del nivel de desempeño logístico y su impacto en la promoción de actividades de intercambio comercial, se compara con la visión de país que denominamos “One Vision” para identificar el potencial de intercambio comercial por explotar y actualizar las metas logísticas futuras. A medida que Panamá escala los peldaños de desempeño logístico e intercambio comercial en el escenario internacional, todas estas metas se revisan, miden, evalúan y actualizan en un proceso sistemático que se lleva a cabo una y otra vez. Los resultados logrados de una mejora continua en eficiencia y en desempeño indican que este proceso alimenta las actividades de toma de decisiones independientemente del siempre cambiante contexto nacional o global o aún más de manera estratégica como respuesta a esta dinámica.

Una vez que el concepto es adoptado por completo dentro de la estrategia nacional de logística, el mismo requiere de una estructura operativa y ejecutiva que sirva de base para la coordinación efectiva de todas las actividades nacionales relacionadas con el logro de las metas logísticas y de intercambio comercial. Adicionalmente, esta estructura debe servir de elemento dinamizador de las nuevas iniciativas que se propongan como resultado de este proceso estratégico. En particular, el Centro de Innovación e Investigaciones Logísticas Georgia Tech Panamá impulsa un mecanismo de colaboración dentro de su agenda de competitividad, a través de acciones definidas con los principales actores de la logística de Panamá que participan en el Consejo Nacional de Logística (CNL) y sus respectivos comités de Infraestructura, Información y Tecnología, Desempeño y Pro Panamá. Este Consejo lanzado inicialmente en Octubre

del 2010 se perfila como un verdadero cuerpo de colaboración que reúne a representantes del gobierno, empresa privada, academia y sociedad. Su objetivo primordial es apoyar todas las actividades del proceso de mejoramiento continuo de la logística en Panamá. Esto incluye la identificación de los retos y oportunidades, la documentación de las mejores prácticas y la coordinación de actividades con objetivos comunes que se desarrollen dentro y fuera del país.

Los comités formados hasta el momento contribuyen directamente a las actividades de análisis y toma de decisiones en la generación de propuestas de nuevas acciones (comité de Infraestructura y de Información y Tecnología), en el desarrollo de la métrica y evaluación de indicadores de desempeño logístico (comité de Desempeño Logístico), y en el análisis y documentación del potencial de intercambio comercial local, regional y global que tiene Panamá dentro de su “One Vision” (comité Pro Panamá).

Recientemente, se inició la formulación de una nueva estructura para el comité ejecutivo del Consejo Nacional de Logística (Gabinete Logístico) con la representación de los Ministros de Estado directamente involucrados con el desarrollo de actividades relacionadas a la logística, el intercambio comercial y al financiamiento y ejecución de obras de infraestructura de comunicaciones, vitales para el sector logístico. Esta iniciativa es liderada por el Ministro de Comercio e Industrias con el apoyo directo del Secretario Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

La acción coordinada y estratégica en marcha hacia la implementación de un proceso de mejoramiento continuo del desempeño logístico de Panamá, sitúa al país en una trayectoria para aprovechar su inmenso potencial: bendecido por su posición geográfica y tradición comercial histórica, y finalmente realizado con el compromiso innovador de país a un sistema de mejoramiento continuo de su desempeño logístico.

# Modelo de Mejoramiento Continuo

