



INICIATIVAS PARA EL DESEMPEÑO LOGÍSTICO

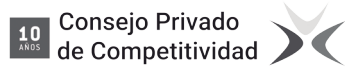
PLAN DE TRABAJO

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD

Rosario Córdoba, *Presidente*
Rafael Puyana, *Vicepresidente*

EQUIPO TÉCNICO

Helena García, *Secretaria General - Investigadora Asociada*
Clara Patricia Martín, *Investigadora Asociada*
Lorena Lizarazo, *Investigadora Asociada*
José Linares, *Investigador Asociado*
Daniel Payares, *Investigador Asociado*
Indira Margarita Porto, *Investigadora Asociada*



www.compitem.com.co

twitter.com/ColombiaCompitem

Dirección: Cra 9. No. 70 A - 35 Piso 4, Bogotá - Colombia.

Teléfono: (571) 7427413

Adriana Camacho, *Correctora de Estilo*

CONSEJO DIRECTIVO

Antonio Celia, *Presidente*
César Caicedo, *Vicepresidente*
David Bojanini
Carlos Enrique Moreno
Josefina Agudelo
José Alejandro Cortés

MIEMBROS DE NÚMERO

Luis Alberto Botero, *Alianza Team*
Ernesto Fajardo, *Alpina*
Carlos Enrique Cavalier, *Alquería*
Juan Carlos Mora, *Bancolombia*

Jorge Esteban Giraldo, *Bimbo de Colombia*
Ricardo Naya Barba, *CEMEX*
César Caicedo, *Colombina*
Manuel Santiago Mejía, *Corbeta*
Jaime Murra, *Diana Corporación S.A.S.*
María Aparicio, *Federación Nacional de Cafeteros*
Jorge Mario Velásquez, *Grupo Argos*
José Alejandro Cortés, *Grupo Bolívar S.A.*
David Bojanini, *Grupo de Inversiones Suramericana*

Carlos Ignacio Gallego, *Grupo Nutresa*
Rodolfo Bayona Plata, *Grupo Orbis*
Federico Martínez, *IBM de Colombia*
Rose Marie Saab, *Independence Drilling*
Carlos Rebellón, *Intel*
Harold Éder, *Inversiones Manuelita*
Carlos Andrés Uribe, *Ladrillera Santa Fe*
Carlos Enrique Moreno, *Organización Corona*
Antonio Celia, *Promigás*
Jaime Gutiérrez, *Ptesa*
Eduardo Rodríguez, *Shell Colombia*
Daniel Fernández, *Siemens*
Álvaro José Henao, *Smurfit Kappa Cartón de Colombia*
Josefina Agudelo, *TCC Inversiones*
Francisco José Barberi, *Tecnoquímicas*
Louis Balat, *The Coca-Cola Company*
Carlos Arturo Londoño, *Valorem*

MIEMBROS ASOCIADOS

Bruce Mac Master, *ANDI*
Gustavo Mutis, *Centro de Liderazgo y Gestión*
Andrés Gómez, *FTI Consulting*
Andrés Cadena, *McKinsey & Company*
Jorge Humberto Peláez, *Pontificia Universidad Javeriana*
Carlos Antonio Espinosa, *Racafe*
Rafael Mejía, *SAC*
Pablo Navas, *Universidad de los Andes*
José Manuel Restrepo, *Universidad del Rosario*
Juan Luis Mejía, *Universidad EAFIT*
Francisco Piedrahita, *Universidad ICESI*
Ramón de la Torre

.PUNTOAPARTE BOOKVERTISING

Andrés Barragán, *Director Editorial*
Mateo Zúñiga, *Director de Arte*
Carlos Silva, *Director de Arte*
María Paula Leiva Luna, *Directora de Arte*
Diego H. Cobos, *Diseñador*
Nicolás Carvajal, *Diseñador*

.Puntoaparte
bookvertising

www.puntoaparte.com.co

ISBN: 978-958-98481-5-9

Copyright © 2016

Impreso en Bogotá D.C. del 21 al 28 de diciembre de 2016 por Zetta Comunicadores.

Íconos cortesía de Laurent Patain, Olivier Guin, Ben Rex Furneaux, Anton Khristolubov, Connie Shu, Matthew Hack, Calvin Goodman, Gregor Cresnar, Till Barz, Katie Westbrook y Scott Lewis de The Noun Project.



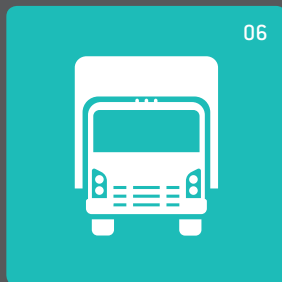
INICIATIVAS PARA EL DESEMPEÑO LOGÍSTICO PLAN DE TRABAJO



RESUMEN EJECUTIVO

Este documento propone un plan de trabajo público y privado para adelantar tres iniciativas clave para el desempeño logístico del país. Dentro de cada iniciativa se definen acciones en cuatro dimensiones: medidas regulatorias (**REG**), acciones de política pública (**PUB**), acciones privadas “de la puerta de la fábrica hacia adentro” (**PRI**) y acciones coordinadas entre entidades públicas y empresas (**PP**).

INICIATIVAS



AGENDA PARA UN SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA COMPETITIVO

REG.1.1. Adelantar la transición del esquema de libertad vigilada al de precios de mercado.

REG.1.2. Adelantar la transición necesaria para que el mercado regule el tamaño del parque automotor.

REG.1.3. Permitir la entrada al mercado de vehículos de carga de alto rendimiento.

REG.1.4. Revisar las normas técnico-mecánicas para vehículos de carga y la supervisión para su cumplimiento.

REG.1.5. Dar mayor transparencia y homogeneidad a los procedimientos de revisión de normas técnico-mecánicas.

PUB.1.1. Plan de diseño y cronograma de implementación de peajes electrónicos en las concesiones de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI).

PP.1.1. Pilotos de coordinación público-privada para establecer

condiciones y garantizar la seguridad del transporte nocturno.

REG.1.6. Modernizar los requisitos para la habilitación de empresas de transporte de carga.

PP.1.2. Programa de Formación Continua Especializada para la formación de conductores.

PRI.1.1. Implementación de prácticas gerenciales en empresas.

PRI.1.2. Pacto por la calidad en el sector de transporte.

PRI.1.3. Compromiso por la contratación formal.

PRI.1.4. Adquirir tecnología unificada de rastreo en privados.

PP.1.3. Piloto de rastreo de carga en tiempo real.

PUB.1.2. Acceso a información para estudios de logística.

REG.1.7. Regulación de un esquema compartido de carga.

PRI.1.5. Infraestructura privada de cargue y descargue.

PRI.1.6. *Networking* privado para crear oportunidades de coordinación.

PRI.1.7. Gestión del riesgo entre generadores y transportistas.

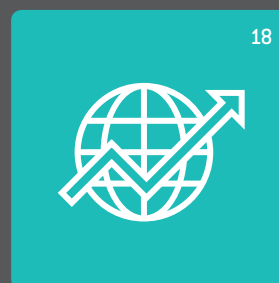
REG.1.8. Realizar un análisis costo-beneficio de las regulaciones que crean costos innecesarios para transportistas y generadores.



PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA EN PLATAFORMAS LOGÍSTICAS

REG.2.1. Racionalizar normas que obstaculizan la inversión privada en centros de distribución.

PP.2.1. Elaborar un plan de corto plazo para la revisión del uso del suelo en municipios con actualización del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en 2016 y 2017.



PLAN DE EFICIENCIA EN TRÁMITES DE COMERCIO EXTERIOR Y EN PUERTOS

PUB.3.1. Puesta en marcha del Estatuto Aduanero.

PUB.3.2. Consolidación del Sistema de Inspección Simultánea.

PUB.3.3. Elaboración de perfiles de riesgo para los procesos de inspección del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).



AGENDA PARA UN SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA COMPETITIVO



INICIATIVA 1

El reto de contar con un sector de transporte competitivo es claro al ver que en Colombia se requieren más de ocho trabajadores en el sector de transporte para crear el mismo valor que un trabajador en ese sector en Estados Unidos (Gráfico 1).

En parte como resultado de este fenómeno, las empresas en Colombia gastan en logística \$15 por cada \$100 vendidos, lo que resulta poco competitivo en el contexto internacional (Gráfico 2). De estos \$15, 37% corresponde a transporte y distribución, 20% a almacenamiento y 17% a compras y proveedores.

Por lo tanto, urge una agenda integral que permita convertir el sector de transporte de carga en un sector altamente eficaz¹. Para esto, a continuación, se propone una regulación moderna del sector de transporte, complementada por una serie de acciones que aumenten la competitividad de los servicios de transporte de carga.

A. GENERAR CONDICIONES DE COMPETENCIA Y DE LIBERTAD DE MERCADO

REG.1.1. Adelantar la transición del esquema de libertad vigilada al de precios de mercado. Entre los aspectos más importantes para la competitividad

del sector de transporte de carga están el papel que juega el Estado y su capacidad de intervención. Para que este sector sea competitivo, se debe garantizar un entorno adecuado de competencia y libertad de mercado.

En Colombia, el Estado ha participado en la definición de los fletes de manera permanente, primero con la tabla de fletes y posteriormente con el establecimiento del Sistema de Información de Costos Eficientes (SICE-TAC). Si bien es útil contar con costos de referencia como los que arroja el SICE-TAC, la reglamentación actual es bastante compleja y ha generado incertidumbre y diversas interpretaciones. Dicha reglamentación contempla la posibilidad de intervención y establece sanciones por parte de los entes de control si el flete está por debajo de los costos eficientes de operación, sin dar a las empresas la oportunidad de demostrar y justificar las eficiencias incorporadas en sus relaciones económicas particulares, lo que va en contra de la competitividad del sector².

Por lo tanto, la primera acción debe ser abandonar la participación del Estado en el costo de los fletes: estos deben tender a ser el resultado de las relaciones comerciales directas entre los actores, de manera que se puedan aprovechar todas

las eficiencias posibles de las operaciones, considerando la totalidad de los costos. Para ello, se propone poner un máximo de tres años para el desmonte del esquema de libertad vigilada.

Esta perspectiva va en línea con un estudio reciente contratado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para diseñar un Plan Estratégico para la competitividad del Sector Transporte Automotor de Carga, el cual hace referencia a las ineficiencias que genera la existencia de este esquema de libertad vigilada. El estudio destaca que este esquema desconoce diferencias importantes para ciertas condiciones de operación y sobreestima la capacidad del Estado para calcular costos para condiciones específicas y economías de escala que se puedan dar.

B. MODERNIZAR EL PARQUE AUTOMOTOR

REG.1.2. Adelantar la transición necesaria para que el mercado regule el tamaño del parque automotor. El argumento de que existe una sobreoferta de vehículos no debe ser una razón para sujetar el incremento del parque a salidas *pari passu* de vehículos en circulación, pues debe ser el mercado el

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD

7



AGENDA PARA UN SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA COMPETITIVO

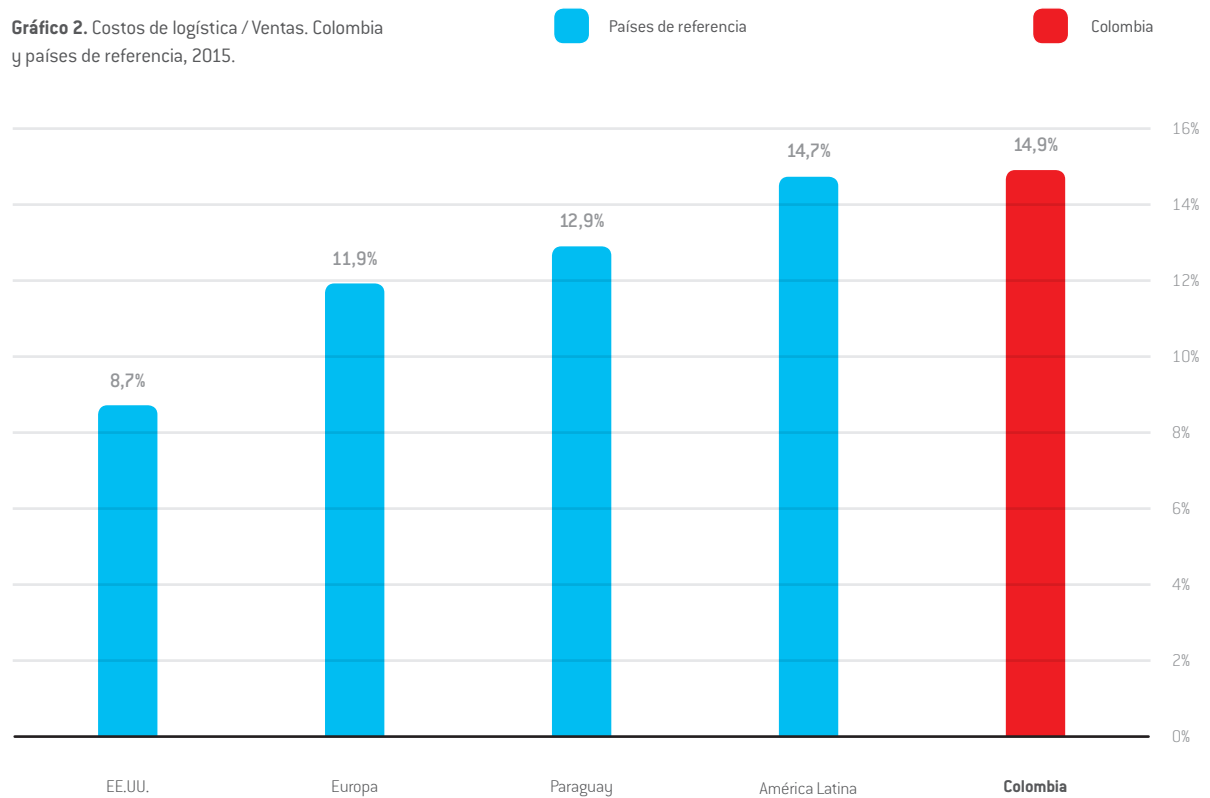
INICIATIVAS PARA EL DESEMPEÑO LOGÍSTICO

Gráfico 1. Productividad laboral relativa de Colombia frente a Estados Unidos (EE. UU. = 100%), 2014.



Nota: La productividad laboral relativa del sector transporte de Colombia equivale a la productividad laboral de este sector (PIB del sector/número de trabajadores) como porcentaje de la productividad laboral del mismo sector en Estados Unidos. **Fuente:** DANE - BEA. Cálculos Consejo Privado de Competitividad.

Gráfico 2. Costos de logística / Ventas. Colombia y países de referencia, 2015.



CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD

Fuente: Encuesta Nacional de Logística "Colombia es Logística" y Plan Nacional de Logística de Paraguay, 2013.



que determine la cantidad necesaria de vehículos y sus estándares de calidad. Por tal razón, se requiere la eliminación de este tipo de condiciones que restrinjan el ingreso de nuevos vehículos al parque automotor, de manera que la oferta se ajuste de forma flexible a las condiciones de demanda.

La premisa de que existen más vehículos que los que el sistema requiere para transportar la carga redundaría en un mercado con actores dispuestos a operar por debajo del costo con el fin de generar caja. No obstante, el estudio del DNP muestra señales de que esto sólo es parcialmente cierto en la medida en que existe una presión permanente por incorporar nuevos vehículos, incluso pagando el sobreprecio que significan las pólizas de garantía o el retiro de vehículos en circulación.

Por lo tanto, el CPC recomienda que, tal como lo indica el estudio del DNP, se libere la restricción de tamaño de flota en un plazo máximo de tres años, de modo que el mercado regule la cantidad y el tipo de vehículos necesarios. Esto podrá llevar a que los operadores más ineficientes presenten resultados negativos y salgan del mercado, situación en la que estos operadores podrían ser apoyados con un programa de protección social que mitigue los efectos negativos de la salida de este grupo poblacional del mercado. Por ejemplo, se podría ofrecer un seguro de desempleo por dos años, tasas preferenciales para acceso a créditos de vivienda, formación profesional, entre otros.

REG.1.3. Permitir la entrada al mercado de vehículos de carga de alto rendimiento. En materia de regulación también es necesario permitir la en-

trada al mercado de vehículos combinados de carga de alto rendimiento, los cuales cuentan con mayor capacidad de transporte y son utilizados en otros países desde hace muchos años, pues reducen los costos logísticos y el impacto ambiental. Esto se debe hacer sin comprometer el buen estado de la malla vial y la seguridad de las carreteras. En este sentido, se recomienda actualizar la regulación de tipologías de vehículos, de manera que se deje de hablar de peso bruto y se tenga en cuenta la distribución de la carga según el número de ejes del vehículo³.

REG.1.4. Revisar las normas técnico-mecánicas para vehículos de carga y la supervisión para su cumplimiento.

Como complemento a las medidas anteriores y con el propósito de controlar las externalidades negativas que la flota produce, es necesario un ajuste de las normas técnico-mecánicas aplicables a vehículos. En la actualidad no existe control suficiente para garantizar el cumplimiento de esta normatividad. Con respecto a este aspecto, el estudio del DNP señala que el 50% de los vehículos motorizados no cuenta con revisión técnica o tiene documentos adulterados. Por lo tanto, en línea con el estudio, es necesario reglamentar de forma estricta las emisiones contaminantes de los vehículos nuevos y controlar el cumplimiento de estándares durante toda la vida útil del vehículo, con el fin de contar con un sector de transporte de carga más responsable con el medio ambiente.

También es necesario que el sector privado adopte buenas prácticas operativas que permitan reducir la emisión

de gases. Para esto se podrían tomar como ejemplo programas y políticas implementadas por algunas empresas del CPC que buscan generar conciencia sobre la importancia de preservar el medio ambiente.

REG.1.5. Dar mayor transparencia y homogeneidad a los procedimientos de revisión de normas técnico-mecánicas.

Adicionalmente al ajuste de las normas, se recomienda fortalecer el sistema de revisiones para camiones. En línea con el estudio del DNP (2015b), se propone adecuar los procedimientos de revisión y estudiar y modificar el modelo de negocio bajo el cual operan, para otorgar mayor transparencia y homogeneidad al sistema y asegurar la existencia de Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) en todo el territorio. De manera simultánea, se debe fortalecer la fiscalización, tanto del funcionamiento de los CDA como del cumplimiento del porte de la revisión técnica en los vehículos en circulación.

C. AGILIZAR Y HACER MÁS EFICIENTE LA CIRCULACIÓN EN VÍAS NACIONALES Y EN CIUDADES

PUB.1.1. Plan de diseño y cronograma de implementación de peajes electrónicos en las concesiones de la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI). Un sistema de peajes electrónicos permitiría reducir los tiempos muertos y los costos de combustible, así como el riesgo de administración de altas sumas de dinero por parte de los conductores de vehículos de carga⁴.



AGENDA PARA UN SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA COMPETITIVO

RECUADRO 1. PROYECTO TRANSPORTE LIMPIO: COMPAÑÍA GALLETAS NOEL – GRUPO NUTRESA

El Grupo Nutresa ha adoptado el desarrollo sostenible como un marco de actuación estratégico que sustenta los objetivos organizacionales y que genera retos y compromisos en toda su gestión. Para lograrlo este Grupo, en cabeza de Compañía de Galletas Noel, empezó a trabajar en un proyecto de Transporte Limpio que comprendió las siguientes fases:

1. Sensibilización y formación en temas ambientales a los proveedores de transporte.
2. Cálculo de huella de carbono a los proveedores de transporte.
3. Construcción de un Manual de transporte limpio.
4. Acompañamiento a las empresas transportadoras en el diseño y la ejecución de planes de acción que permitan cerrar las brechas encontradas para minimizar y/o eliminar los efectos nocivos al medio ambiente.

Como resultado de esta política, Galletas Noel ha logrado una concientización de sus empresas de transporte sobre la responsabilidad con el medio ambiente y ha definido planes de acción encaminados a una reducción del 5% en el consumo de combustible y en las emisiones de gases.

Otro logro fundamental ha sido la extensión de este proyecto a las demás empresas de Grupo Nutresa, con lo que impacta un mayor número de empresas de transporte de carga terrestre.

En la actualidad se está calculando la huella de carbono total de las empresas participantes del proyecto y se espera determinar los mecanismos y opciones de compensación para la totalidad de las emisiones de la red de valor. Cabe destacar que hasta el momento la compañía Galletas Noel ha logrado que se compense el 42% de la huella de carbono generada por sus empresas de transporte primario.

RECUADRO 2. REDUCCIÓN EN LA EMISIÓN DE GASES A PARTIR DE LA OPTIMIZACIÓN DE DESPERDICIOS: CASO SMURFIT KAPPA

Esta compañía posee un esquema que optimiza su modelo de transporte a través del envío de rollos de papel desde sus molinos ubicados en Yumbo, Antioquia y Barranquilla hasta las plantas corrugadoras, las cuales se encargan de transformar estos rollos en empaques, cajas corrugadas o sacos para sus clientes. El desperdicio, producto de la transformación de las cajas corrugadas, es embalado y transportado de vuelta a los molinos de papel, lo que permite un “round trip” perfecto para el transportador.

Este proceso trae consigo una optimización de los costos de transporte y un impacto positivo sobre el medio ambiente a través de la reducción en la huella de carbono.



Avances claves en esta dirección fueron la definición del estándar tecnológico para el recaudo a través de peajes electrónicos –Decreto 2846 de 2013– y la reglamentación de la interoperabilidad de peajes con recaudo electrónico vehicular, que permitirá unificar la tecnología –sistemas RFID bajo el estándar ISO 18000-63, Resolución 4303 de 2015– para que se pueda pasar por todos los peajes del país con un mismo dispositivo.

Según el Ministerio de Transporte, este proceso se hará en fases, y se espera que las carreteras operadas por el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) tengan implementado dicho mecanismo para finales de 2016. Sin embargo, la implementación de los peajes a cargo de la ANI es más compleja y aún no se cuenta con una fecha estimada para hacerlo. Por lo tanto, se recomienda formular un plan para diseñar estos mecanismos en conjunto con representantes del sector privado y definir un cronograma de implementación realista para las concesiones actuales.

PP.1.1. Pilotos de coordinación público-privada para establecer condiciones y garantizar la seguridad del transporte nocturno. Para agilizar los procesos de entrega de mercancías entre ciudades y hacia los puertos, así como los procesos de cargue y descargue de mercancías en las ciudades, es fundamental la implementación de horarios nocturnos. Para esto se requiere la creación de esquemas de seguridad, lo que implica una adecuada coordinación público-privada. Con este fin, se propone ampliar el piloto de transporte nocturno realiza-

do en Bogotá e implementar pilotos similares con empresas que distribuyan a grandes superficies en las principales ciudades del país (Medellín, Cali y Barranquilla)⁵. Dichos pilotos deberían coordinar medidas públicas –como la regulación sobre zonas y tiempos de cargue y descargue– y medidas privadas –como las soluciones de dispositivos e infraestructura para la entrega de mercancías–. Además, la experiencia derivada de estos pilotos se podría escalar para facilitar el acceso a las ciudades y reducir los cuellos de botella de la logística de última milla⁶. Lo anterior se debe complementar con políticas que establezcan el tamaño específico de los vehículos que circulan dentro de las ciudades, el seguimiento satelital a los mismos y los estándares medioambientales, entre otros.

Con respecto a los principales corredores, se podría desarrollar un piloto de coordinación público-privada en un corredor de alto tráfico y comenzar un programa de tránsito en caravana de camiones de diferentes compañías con acompañamiento o monitoreo de las autoridades de seguridad.

D. PLAN DE FORMALIZACIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES DEL SECTOR

REG.1.6. Modernizar los requisitos para la habilitación de empresas de transporte de carga. Para contar con un sector de transporte de carga competitivo es necesario, en primer lugar, abordar las condiciones para la creación de empresas y estudiar herramientas para facilitar la formalidad y elevar los estándares

del sector. En este sentido, se deben modificar los requisitos para la habilitación de empresas de transporte de carga, con el fin de enfocarlos en aspectos técnicos relativos a la administración de la flota. El Conpes 3759 de 2013 establece lineamientos para la modificación de estos requisitos y propone el desarrollo de una norma técnica de administración integral de la flota como condición para formalizar a las empresas.

Este documento señala además que, en la actualidad, existe un alto riesgo en la responsabilidad que asume el transportador, que encarece los valores y restringe el acceso al mercado de seguros, lo que dificulta a los propietarios de vehículos a transformarse en empresas de transporte. Por tal razón, el Conpes 3759 propone modificar la regulación del seguro de transporte en dos sentidos: por un lado, que el seguro de transporte sobre las mercancías sea pagado por el generador de la carga y no por la empresa de transporte; y por otro, que se exija a la empresa de transporte, como requisito para su habilitación, un seguro de responsabilidad civil que ampare hasta el valor del límite indemnizatorio a la responsabilidad del transportador basado en el peso y/o el volumen de la carga y no en su valor –es decir, que cubra daño, pérdida o retraso en la entrega de las mercancías, conforme al contrato de transporte–.

En línea con el estudio del DNP (2015) y los lineamientos del Conpes, el CPC considera que este es uno de los cambios más importantes, pues permitiría a los actuales propietarios de vehículos transformarse en empresas y contratar servicios de transporte de manera directa, lo que contribuiría a la formalización empresarial.



AGENDA PARA UN SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA COMPETITIVO

Al respecto, existe un proyecto de decreto que reglamenta los aspectos contemplados en el Conpes 3759 de 2013, entre ellos las condiciones para la habilitación de empresas de transporte terrestre, la adopción de medidas para la formalización de propietarios individuales de vehículos de transporte, la regulación de las actividades y la responsabilidad de los agentes de carga y de los operadores logísticos en el transporte de mercancías. Así mismo, este proyecto de decreto establece la regulación de los seguros asociados a la actividad de transporte terrestre automotor de carga. En este orden, se recomienda al Ministerio de Transporte reactivar la discusión en torno al proyecto de decreto, de manera que se dé cumplimiento a lo establecido en el Conpes 3759 sobre la modificación de los requisitos para la habilitación de empresas de transporte y la adopción de medidas que incentiven la formalización del sector.

PP.1.2. Programa de Formación Continua Especializada para la formación de conductores. Otro aspecto fundamental para la competitividad del sector transporte es la formación de los conductores a partir de la certificación de competencias laborales. Por esta razón, es necesario adelantar una capacitación y una formalización de conductores de manera escalonada, con el fin de mejorar sus condiciones laborales e incrementar la eficiencia y la calidad del servicio prestado.

En este sentido, se requiere un trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado, para revisar las buenas prácticas en capacitación, definir los perfiles de los conductores, diseñar programas de capacitación y formar for-

madores. Esto se podría hacer mediante un proyecto conjunto con el SENA, en el marco del Programa de Formación Continua Especializada, en el cual las empresas, a cambio de una contrapartida, pueden presentar proyectos de formación a la medida de sus necesidades. A partir de este programa se definirían los perfiles de los conductores y se diseñaría e implementaría un programa robusto para su certificación, que deberá contar con un centro técnico de formación con simulación para acreditar las competencias del conductor. En el mediano plazo, esta acreditación podría obligar a los conductores a tener dicha certificación para poder ejercer su actividad.

Además de lo anterior, es necesario que el Programa de Formación Continua Especializada también sirva para capacitar auxiliares de logística, técnicos embarcadores y tramitadores de puerto.

PRI.1.1. Implementación de prácticas gerenciales en empresas. En paralelo al programa de formación del conductor se requiere que las empresas de transporte inicien procesos de mejora y modernización de sus estructuras administrativas. Para esto es necesario que se transfieran buenas prácticas de gestión como la formalización de los transportadores –bancarización y afiliación a la seguridad social–, la implementación de esquemas de transporte 24 horas –es decir, dos o más conductores por vehículo–, la instalación de GPS unificados y de rastreo, la fijación de estándares de calidad y de seguridad, entre otros.

Al respecto, el Conpes 3759 de 2013 establece que en las diferentes modalidades de prestación del servicio se garantice la vinculación formal de los conductores me-

dante un contrato a término fijo o indefinido, y su afiliación al Sistema General de Seguridad Social –salud y pensiones– y al de Riesgos Laborales. En este sentido, el proyecto de decreto mencionado arriba trae un acápite especial en el que reglamenta la contratación de conductores de vehículos de transporte, quienes deberán tener una vinculación contractual –bien sea con el propietario, tenedor o poseedor del vehículo, o bien con la empresa de transporte– y, por consiguiente, estar afiliados al sistema de seguridad social y al de administración de riesgos laborales y profesionales⁷.

PRI.1.2. Pacto por la calidad en el sector de transporte. Como complemento, se puede establecer un pacto entre privados para contar con estándares de calidad mínimos para la prestación del servicio de carga. Esto implica que las empresas de transporte cuenten con certificaciones de calidad, lo que, además de incrementar sus clientes, implicaría mejores procedimientos de seguridad y capacidad para que lleven a cabo autoevaluaciones para futuras mejoras. Las certificaciones de calidad también reducirían interrupciones en la cadena logística, disminuirían el daño de la carga, agilizarían el despacho aduanero y, por consiguiente, reducirían los tiempos en los procesos de exportación e importación, entre otros aspectos.

PRI.1.3. Compromiso por la contratación formal. Adicionalmente, para promover la formalización empresarial, el sector privado debe comprometerse a contratar empresas de transporte formales, una práctica que ya hoy en día es seguida por las grandes empresas generadoras y que se debe replicar en empresas medianas y pequeñas.



E. MAYOR APROPIACIÓN DE TECNOLOGÍA QUE SOPORTE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS

PRI.1.4. Adquirir tecnología unificada de rastreo en privados. Uno de los usos más importantes de la tecnología en la logística es la trazabilidad de la carga durante el trayecto y en el destino. Por lo tanto, se requiere que las empresas de transporte adopten soluciones tecnológicas como tecnología unificada de rastreo y sistemas de posicionamiento satelital, las cuales deben ser integradas en una sola plataforma que podría ser administrada por el Ministerio de Transporte⁹. Así mismo, estas soluciones tecnológicas se deben articular con la regulación aduanera (Decreto 390 de 2016), la cual establece que para garantizar el control de las mercancías en las operaciones de tránsito se requiere el uso de dispositivos electrónicos de seguridad.

PP.1.3. Piloto de rastreo de carga en tiempo real. El principal resultado del rastreo sería contar con la capacidad de tomar decisiones previas (por ejemplo, al preparar la capacidad en puertos) y adelantar acciones en tiempo real (por ejemplo, al redireccionar carga en atención a incidentes en la vía). Con este fin, se propone realizar un piloto de rastreo de carga en tiempo real para un corredor estratégico donde se logre contar con información que permita tener alertas tempranas y enviarla a los operadores de puerto. Esto también debería estar integrado con información de seguridad del lado de la Policía y los concesionarios portuarios.

PUB.1.2. Acceso a información para estudios de logística. Habilitar el acceso a la información que reportan las empresas de transporte a la Superintendencia de Puertos y Transporte, con el fin de realizar estudios y análisis de competitividad del sector. Esto debe estar coordinado con el observatorio de logística del DNP.

F. ESQUEMAS COLABORATIVOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CARGA

REG.1.7. Regulación de un esquema compartido de carga. La agenda propuesta no solo contempla acciones del sector público y del sector transportador, pues el sector generador también juega un papel muy importante en su desarrollo. En este sentido, la coordinación entre generadores y transportadores es fundamental para la optimización de los tiempos, la planificación de las operaciones y, por consiguiente, la reducción de los costos logísticos.

Se propone establecer una regulación que permita implementar un esquema compartido de transporte de carga, en el que generadores y transportadores se encuentren para ganar eficiencia en la contratación de transporte⁹. Para el correcto funcionamiento de este tipo de esquemas se requiere libertad de mercado, de manera que el precio óptimo del flete sea un acuerdo entre privados (generador y transportadores). Así mismo, se podrían crear aglomeraciones de carga entre sectores –por afinidad de mercancías– para lograr una mayor con-

fianza, y elaborar perfiles de usuarios para evitar problemas de seguridad al compartir un medio.

PRI.1.5. Infraestructura privada de cargue y descargue. Los esquemas de colaboración y coordinación entre privados, ya sea entre generadores y transportadores o entre transportadores y clientes, requieren buena planeación logística, procedimientos especiales e infraestructura adecuada para atender a los transportadores en los sitios de cargue y descargue. Para lograr esto, se podría exigir a las nuevas empresas requisitos mínimos para cargue y descargue de mercancías, o generar esquemas de colaboración e incentivos privados para que las empresas se modernicen, tomando como ejemplo las buenas prácticas implementadas por algunas empresas del CPC en los sitios de carga y descarga.

PRI.1.6. Networking privado para crear oportunidades de coordinación. Se propone organizar sesiones de *networking* (similares a ruedas de negocios) entre privados para crear oportunidades de negocio entre empresas y buscar sinergias (generador-cliente, generador-transportista, generador-generador). En el caso de los generadores, por ejemplo, muchas veces los desperdicios del proceso productivo de una empresa pueden ser insumos de producción para otra, por lo que esta propuesta podría generar una sinergia en el proceso logístico de disposición de desechos y recolección de insumos.



AGENDA PARA UN SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA COMPETITIVO

RECUADRO 3. PROCESO DE MECANIZACIÓN EN ARGOS

En función de garantizar la mecanización hasta el cliente final, Argos ofrece a sus clientes el servicio de descarga mecanizada como una optimización de tiempos de descargue, eliminación de la contratación informal de personas asociadas a este proceso en los depósitos y/o ferreterías y menor costo de compra del producto, ya que no invierte en mano de obra.

El servicio consiste en entregar el producto descargado y estibado en el lugar de almacenamiento predeterminado por el cliente tanto en depósitos como en obras en construcción. Para realizar las descargas mecanizadas, los vehículos de distribución urbana se adaptan con un montacargas (moffet) especializado que permite operar en diversidad de terrenos y cuenta con una capacidad de carga de hasta dos toneladas. El montacargas es operado por el mismo conductor del vehículo, lo que disminuye a 20 minutos en promedio el descargue y genera mayor rotación de las flotas urbanas y múltiples beneficios para los integrantes de la cadena de abastecimiento.

En la búsqueda de contar cada vez con más clientes interesados en la modalidad de entregas mecanizadas, desde Argos se brinda una asesoría personalizada a los clientes, presentando las ventajas de esta modalidad de operación como facilidades en el almacenamiento y el control de inventarios. Argos evalúa físicamente las instalaciones del cliente y en los casos en los cuales una reforma menor facilita la operatividad de los equipos de descargue mecanizada, esta empresa subsidia parte de la remodelación.

En obras de construcción donde no se cuenta fácilmente con almacenamiento, Argos facilita almacenes portátiles, con lo que logra la preservación del producto. De igual manera, brinda apoyo logístico para que el proceso de descargue sea eficiente y seguro.

Esta empresa cuenta con 32 equipos de descargue mecanizado en 17 ciudades del país, y aproximadamente el 33% de las toneladas que entrega son mecanizadas.

PRI.1.7. Gestión del riesgo entre generadores y transportistas.

Así mismo, la adecuada coordinación entre generadores y transportistas requiere de un manejo apropiado del riesgo. Por eso es prioritario que las empresas de transporte cuenten con planes estratégicos de seguridad vial, para garantizar la revisión permanente del estado técnico-mecánico de sus vehículos, la instalación de sistemas de seguimiento satelital, la elaboración de estudios de rutas que permitan identificar zonas críticas y el diseño de los planes de acción correspondientes¹⁰. Esto puede ser complementado con monitoreo y acompañamiento a sus conductores durante las 24 horas de los siete días de la semana. Adicionalmente, se

requiere que las empresas de transporte se integren activamente a la Agencia de Seguridad Vial, para reducir la accidentalidad.

G. RACIONALIZAR LAS NORMAS POCO EFECTIVAS QUE GENERAN COSTOS INNECESARIOS PARA EL SECTOR

REG.1.8. Realizar un análisis costo-beneficio de las regulaciones que crean costos innecesarios para transportistas y generadores. En línea con la agenda de Mejora Normativa del Gobierno nacional, se propone realizar de forma ágil una serie de cálculos del costo-beneficio de algunos decretos, resoluciones y circulares de distintos ministerios, que al parecer tienen poca efectividad. Algunas de las normas

identificadas por el Comité de Logística están relacionadas con:

- 1 Costos innecesarios debido a sanciones de tránsito, en particular multas por exceso de velocidad en vías con condiciones óptimas y regulación vial inadecuada.
- 2 Incertidumbre por la aprobación de los Planes Estratégicos de Seguridad Vial, así como el equilibrio correcto entre la responsabilidad de transportistas y de generadores.
- 3 Procesos innecesarios en el reporte de datos de fletes.

Eliminar o racionalizar las normas cuyo beneficio público es menor que el costo que genera mejoraría la eficiencia, aumentaría la inversión privada y reduciría diferencias entre el sector de transporte y la industria.



NOTAS

1. Si bien el Conpes 3759 de 2013 define ciertas condiciones para la prestación del servicio de transporte y establece unos estándares para ello, dicta lineamientos de política para la renovación del parque automotor con una serie de regulaciones que podrían incluso atentar contra la competitividad del sector. Una agenda como la que propone el Comité de Logística y el CPC va mucho más allá de estos lineamientos de política.
2. Según el Ministerio de Transporte, es necesario implementar esta libertad porque existen prácticas desleales que afectan el eslabón más débil de la cadena: el camiónero. Sin embargo, el CPC considera que no existen circunstancias microeconómicas excepcionales en el mercado de transporte de carga que justifiquen este esquema. Según concepto emitido por la Superintendencia de Industria y Comercio a Ministerio de Transporte (radicado 2013-321-028200-2), “la regulación de tarifas mínimas para el transporte de carga es una medida que, por esencia, es anticompetitiva y contraria al espíritu de las normas de la libre competencia [...] no existe ninguna razón para establecer una regulación de tarifas para el transporte de carga”.
3. Está comprobado que al incorporar más ejes a un vehículo, el peso se distribuye y genera menos daño al pavimento.
4. Según la ANDI, los tiempos muertos durante el pago de peajes son considerables, dado el gran número de estos en el país. Si se tiene en cuenta que en promedio por cada peaje un vehículo de carga pesada se demora 10 minutos, se estima que en rutas como Bogotá-Cartagena y Bogotá-Santa Marta, la espera puede alcanzar hasta dos y tres horas, respectivamente (ANDI, 2012).
5. Los resultados del piloto realizado en Bogotá fueron fundamentales en términos de movilidad, dimensión socioambiental, productividad y competitividad. La velocidad aumentó en 100%, y los vehículos mejoraron sus tiempos de recorrido en un promedio de 45 %. En recorridos entre Fontibón y el barrio Ricaurte, por ejemplo, el tiempo del trayecto se redujo a 40 minutos, mientras que en horario diurno es de aproximadamente 157 minutos.
6. La última milla de la distribución de mercancías puede representar menos del 15% del recorrido, pero más del 30% de los costos (Archila, 2015).
7. Argos es un ejemplo de este tipo de esquemas. Esta empresa construyó una estrategia para vender y entregar cemento basada en parte en un proceso de formalización y profesionalización de sus transportadores. Este proceso incluyó aspectos como bancarización, eliminación de tiempos largos de espera, capacitaciones, requerimientos de seguridad social, entre otros. Para mayor información, ver http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/05/CPC_Compitem20.pdf.
8. Cabe destacar que recientemente el Ministerio de Transporte lanzó un portal de logística con el objetivo de integrar en una única plataforma toda la información asociada a la logística y al transporte de carga. Hasta el momento este portal cuenta con información del corredor Bogotá-Barranquilla, y se espera que se amplíe a todos los corredores logísticos del país.
9. Este tipo de iniciativas colaborativas deben cumplir los requerimientos exigidos por la legislación, en términos de la existencia de un contrato entre generador y transportador.
10. Un ejemplo concreto es el de Argos, quien viene implementando un Plan Estratégico de Seguridad Vial que incluye rigurosos procesos de selección de sus transportadores, afiliación al sistema de seguridad social y riesgos profesionales, profesionalización de los conductores, inspección de vehículos, transformación de su parque automotor –el cual pasó de 15 años en 2012 a seis años en 2015–, instalación de sistemas de seguimiento satelital, monitoreo continuo de zonas críticas e instalación de puestos de control para acompañar a los conductores, programa de atención a víctimas, entre otros.



PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PRIVADA EN PLATAFORMAS LOGÍSTICAS



INICIATIVA 2

Además de contar con una adecuada infraestructura vial y con un sector de transporte competitivo, el desempeño logístico del país requiere de la consolidación de plataformas logísticas que faciliten el almacenamiento y la distribución de la carga. Esta es una labor que necesita inversión privada en infraestructura. Sin embargo, de acuerdo con el sector privado, existen costos asociados a requerimientos regulatorios que dificultan en exceso las inversiones en este tipo de infraestructuras, o las hacen poco eficientes para las necesidades de los generadores.

REG.2.1. Racionalizar normas que obstaculizan la inversión privada en centros de distribución. Existen ciertas regulaciones que incrementan los costos de la inversión privada en plataformas logísticas, en particular por la distribución de los espacios físicos que pueden ser usados para almacenamiento, carga y descarga. Se recomienda,

entonces, realizar una revisión conjunta entre los ministerios competentes y el sector privado, de manera que se propongan ajustes a estos requerimientos.

PP.2.1. Elaborar un plan de corto plazo para la revisión del uso del suelo en municipios con actualización del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en 2016 y 2017. Uno de los principales cuellos de botella para la inversión privada en centros de distribución y plataformas logísticas es la regulación del uso del suelo en municipios con una zonificación inadecuada para actividades logísticas. Se propone realizar un trabajo conjunto entre actores públicos y privados, para presentar propuestas de zonificación logística en municipios claves cuyos POT hayan entrado en revisión en 2016 y 2017.

Para ello, el CPC identificó, entre los municipios cuyos POT entran en revisión en 2016 y 2017, los que requieren con mayor urgencia la revisión del uso del suelo

para centros de distribución y plataformas logísticas:

- 1 Municipios aledaños a Bogotá: Soacha, Mosquera, Chía, La Calera, Choachí, Funza, Sibacotá, Cota, Cajicá y Madrid.
- 2 Municipios aledaños a Cartagena: Santa Rosa, Turbaco y Turbana.
- 3 Municipios aledaños a Barranquilla: Puerto Colombia, Tubará, Galapa y Soledad.
- 4 Municipios aledaños a Buenaventura: Calima, Dagua, Cali y Jamundí.
- 5 Municipios aledaños a Barrancabermeja: Puerto Wilches, Puerto Parra, Simacota, San Vicente de Chucurí y Girón.

Por lo tanto, estos se deben cruzar con la lista de municipios que se encuentran en revisión del POT en 2016 según el DNP. De ahí saldrá la lista final de municipios en los que se debe recomendar una propuesta de zonificación, para ser presentada en conjunto por el Ministerio de Transporte y las empresas del CPC.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD



PLAN DE EFICIENCIA EN TRÁMITES DE COMERCIO EXTERIOR Y EN PUERTOS



Los tiempos muertos en puertos incrementan los costos logísticos en la medida en que las empresas deben incurrir en ineficiencias por demoras en aduanas y complejidad en la documentación exigida en los trámites de comercio exterior, inspecciones en carretera, así como tiempos de cargue y descargue de mercancía. Con respecto a países de referencia, Colombia registra el mayor costo para exportar asociado al cumplimiento fronterizo después de Brasil (Gráfico 3)¹¹. En relación con la eficiencia en las aduanas, cabe destacar que entre 2014 y 2016 el país pasó del puesto 79 al 129 entre 160 países en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial.

La implementación del Programa 4G permitirá ahorros significativos en los tiempos de viaje (un promedio de 30%); sin embargo, es necesario re-

ducir también los tiempos muertos en los puertos para que los ahorros se traduzcan en mejoras significativas (Gráficos 4a. y 4b.).

PUB.3.1. Puesta en marcha del Estatuto Aduanero. En materia de comercio transfronterizo y eficiencia en puertos, se requiere la pronta reglamentación y la implementación del nuevo Estatuto Aduanero. Para esto es necesario que la DIAN cuente con un sistema informático robusto que permita, entre otras cosas, la elaboración de perfiles de riesgo adecuados, eje principal del nuevo Estatuto. Lo anterior implica masificar, en el menor tiempo posible, la figura del Operador Económico Autorizado (OEA), cuya normatividad fue expedida desde el año 2011 y solo se ha implementado en 17 empresas exportadoras. De otro lado, si bien los equipos de inspección no intru-

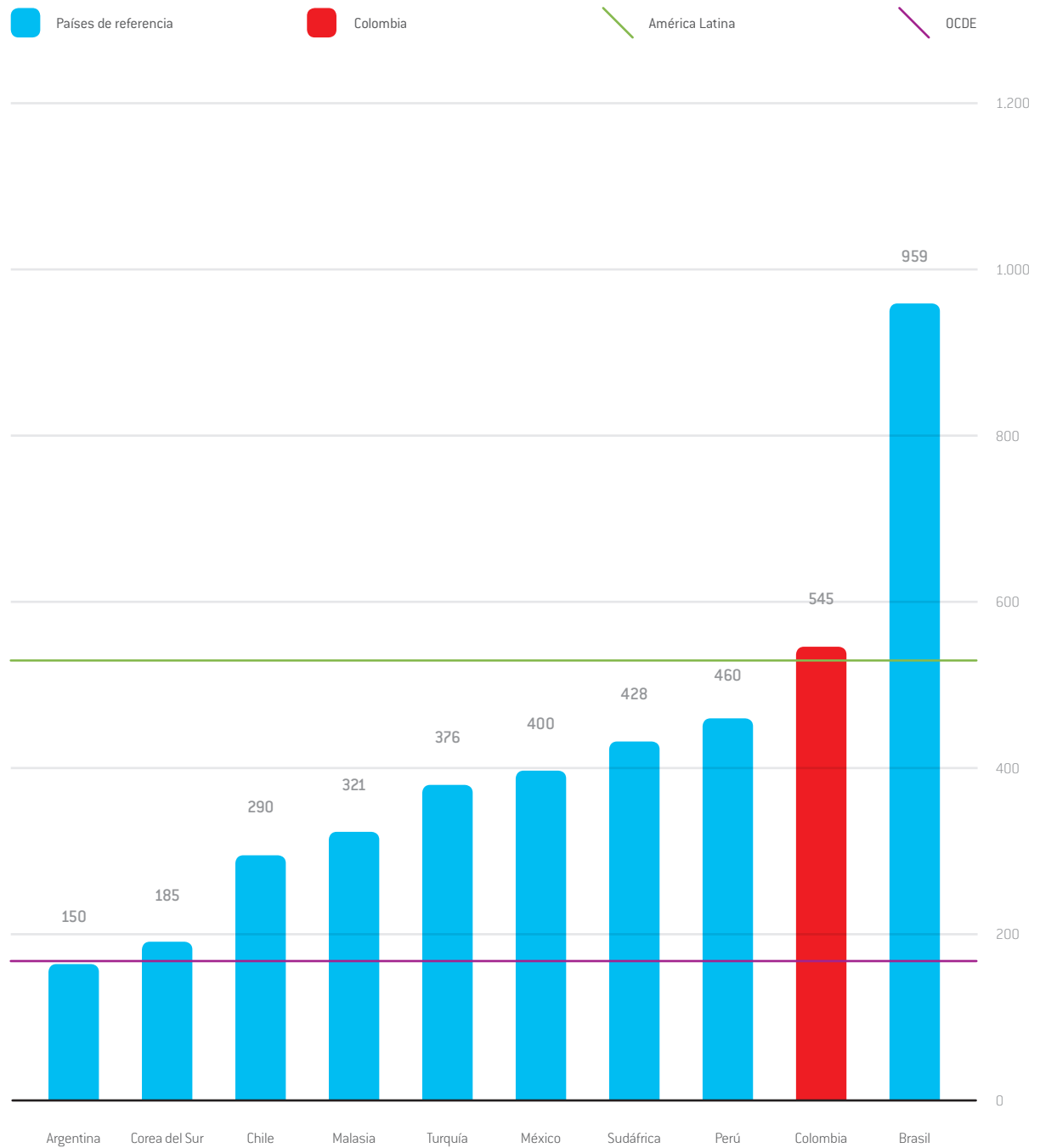
siva (escáneres) ya fueron adquiridos por algunas terminales de las zonas portuarias de Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y Buenaventura, es fundamental acelerar la ejecución de las obras necesarias para su adecuación, y capacitar a las entidades de control para que puedan manejarlos de forma apropiada.

PUB.3.2. Consolidar el Sistema de Inspección Simultánea. El país debe desaduanar las mercancías en un plazo máximo de 48 horas después de su arribo, para cumplir el compromiso adquirido en varios de los acuerdos comerciales que ha suscrito. Para esto es necesario consolidar el Sistema de Inspección Simultánea, tanto para exportaciones como para importaciones, y extenderlo a todos los tipos de carga. Adicionalmente, la Policía puede designar veedores que monitoreen los sitios



PLAN DE EFICIENCIA EN TRÁMITES DE COMERCIO EXTERIOR Y EN PUERTOS

Gráfico 3. Costos de exportar una mercancía, 2015 (US\$ por contenedor).



Nota: El costo por cumplimiento fronterizo incluye los costos del cumplimiento de la regulación aduanera y de la regulación relativa a otras inspecciones, así como el costo del manejo en puerto o frontera. **Fuente:** Doing Business (2017).

PLAN DE EFICIENCIA EN TRÁMITES DE COMERCIO EXTERIOR Y EN PUERTOS



INICIATIVA 3

Gráfico 4a. Ahorros en los tiempos de viaje con el Programa 4G: tramo Bogotá-Buenaventura.

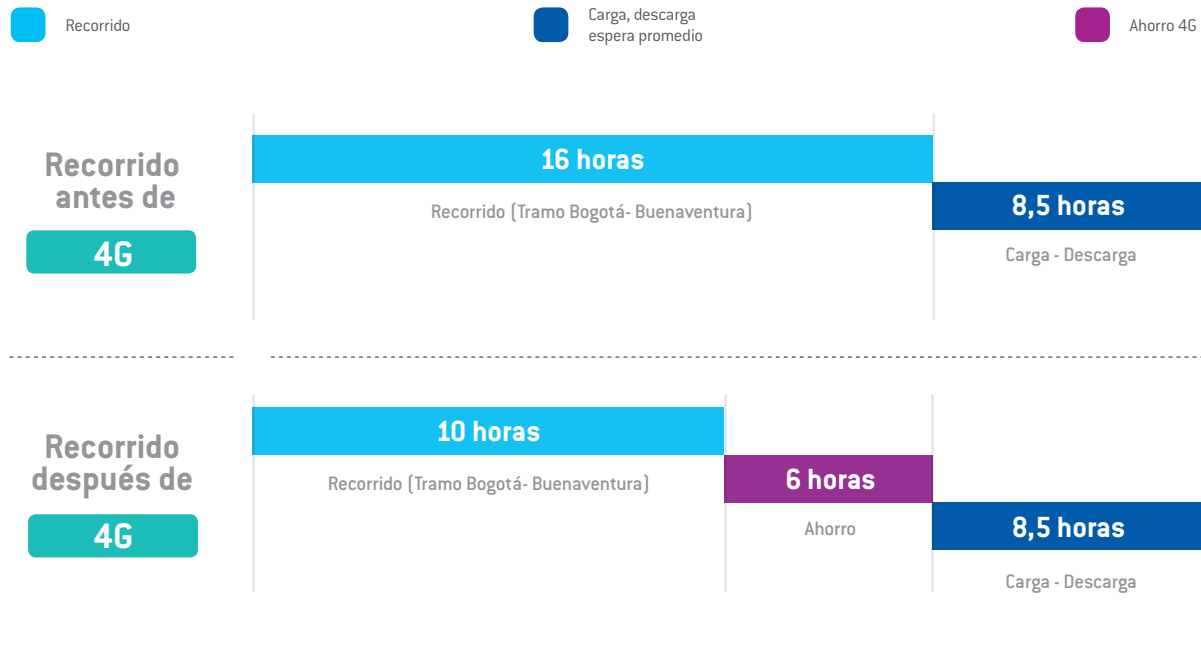
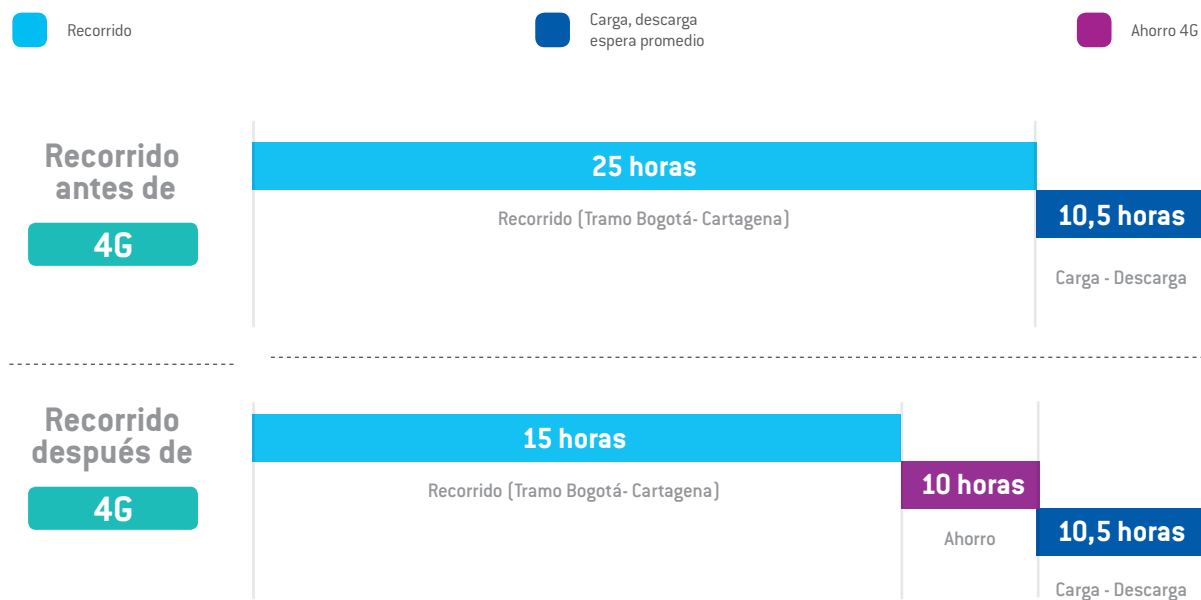


Gráfico 4b. Ahorros en los tiempos de viaje con el Programa 4G: tramo Bogotá-Cartagena.



Fuente: ANI y DNP. Cálculo: Consejo Privado de Competitividad.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD



PLAN DE EFICIENCIA EN TRÁMITES DE COMERCIO EXTERIOR Y EN PUERTOS

de inspección en puertos, con el fin de vigilar el funcionamiento adecuado de los procesos y mitigar la corrupción.

Muchos de los retrasos aduaneros se deben al desconocimiento de algunos funcionarios sobre el tipo de mercancías que se importan o exportan. Por lo tanto, se recomienda capacitar a los funcionarios y disponer de personal suficiente para agilizar los procesos de inspección.

Como complemento de esta medida, se sugiere eliminar las inspecciones intrusivas en las carreteras, pues le generan mayores costos al sector productivo y les restan competitividad a las mercancías.

PUB.3.3. Elaboración de perfiles de riesgo para los procesos de inspección del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA).

El INVIMA ha hecho avances importantes para la reducción de los tiempos de inspección, gracias a procedimientos como los registros sanitarios y la homologación de permisos en los países con los que Colombia tiene acuerdos comerciales. Pero en el caso del ICA, se ha afirmado que los escáneres no sirven para realizar los procesos de inspección. Por lo tanto, es necesario que esta entidad elabore e implemente perfiles de riesgos, de manera que no tenga que inspeccionar toda la carga.



NOTAS

11. El costo por cumplimiento fronterizo incluye los costos del cumplimiento de la regulación aduanera y de la regulación relativa a otras inspecciones que son obligato-

rias para que la mercancía cruce la frontera, así como el costo del manejo en puerto o frontera.



REFERENCIAS

- 1 ANDI. (2012). *Análisis de peajes. Niveles de servicio*. Boletín Gerencia de Logística, Transporte e Infraestructura. Bogotá D. C.: Asociación de Industriales de Colombia
- 2 ANIF. (2014). *Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia*. Bogotá D. C.: Asociación Nacional de Instituciones Financieras.
- 3 ANIF. (2014). *Concesiones de infraestructura de cuarta generación (4G): Requerimientos de inversión y financiamiento público-privado*. Bogotá D.C.: Cámara Colombiana de Infraestructura.
- 4 Archila, A. (2015). *Memorando sobre logística en Colombia*. Bogotá D. C.: Logyca investigación – Consultoría académica.
- 1 Banco Mundial - IFC. (2016). *Doing Business 2016*.
- 2 BID. (2015). *Anuario de transporte de carga y logística 2014*. Observatorio Regional, América Latina y el Caribe.
- 3 Cámara Colombiana de la Infraestructura. (2013). *Colocación de bonos y financiamiento de infraestructura*. Infraestructura & Desarrollo.
- 4 Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2015-2016*. Bogotá: Consejo Privado de Competitividad.
- 5 Consejo Privado de Competitividad (2016): *Iniciativas para el desempeño logístico: Plan de Trabajo*.
- 6 DNP. (2008). *Conpes 3547: Política Nacional de Logística*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- 7 DNP. (2015a). *Estrategia Nacional para el Desarrollo de Infraestructura: "Estudio sectorial de transporte de carga"*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- 8 DNP. (2015b). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- 9 DNP. (2013). *Conpes 3759: Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- 10 Efron, A. (2012). *Los vehículos combinados de carga de alto rendimiento*. Concepto Logístico, 6-21.
- 11 Ministerio de Transporte, ANI, INVIAS, DNP, Fedesarrollo. (2016). *Plan Maestro de Transporte Intermodal*. Bogotá D.C.
- 12 OCDE, CAF & CEPAL. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2014: Logística y competitividad para el desarrollo*.
- 13 Roda, A. & Perdomo, F. (2011). *Costos de transporte y eficiencia económica en Colombia*. Revisión del proceso de urbanización en Colombia, Fase II, Informe Final.
- 14 Roda, A. (2012). *Conectividad interurbana*. Misión del Sistema de Ciudades. Bogotá, D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- 15 WEF. (2016). *Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.

AGRADECIMIENTOS

Las siguientes personas colaboraron con el Consejo Privado de Competitividad, bien sea en discusiones técnicas o a través de insumos específicos, en la elaboración de este documento.

La colaboración de las personas a continuación no implica de ninguna forma su aceptación o adhesión a los análisis y recomendaciones incluidos en el Informe, o de las organizaciones a las que pertenecen.

- **Manuel Aponte**, *Alianza Team*
- **Carlos Alberto Roncallo**, *Alpina*
- **Jorge Giraldo**, *Alpina*
- **Oscar Emir Rinón**, *Alpina*
- **Boris Baracaldo**, *Bimbo de Colombia*
- **Juan Carlos Muñoz**, *Cemex*
- **Eduardo Parra**, *Colombina*
- **María Ángela Soto Ospina**, *Colombina*
- **Pedro Blanco**, *Compañía de Galletas Noel – Grupo Nutresa*
- **Carmen Aspiazu**, *Grupo Argos*
- **Diana Carolina Barrios**, *Grupo Bolívar S.A.*
- **Diego Mauricio Neira**, *Grupo Bolívar S.A.*
- **Gabriel Villalobos**, *Grupo Bolívar S.A.*
- **Diego Medina Leal**, *Grupo Nutresa*
- **Ivan Dario Mantilla Ortiz**, *Grupo Nutresa*
- **Carlos Alberto Duque**, *Grupo Orbis*
- **Eduardo Mutis**, *Intel*
- **Javier Eslava**, *Ladrillera Santa Fe*
- **Ingo Bach**, *Organización Corona*
- **Alejandro Gallego**, *Shell Colombia*
- **Hugo Romero**, *Smurfit Kappa Cartón de Colombia*
- **Josefina Agudelo Trujillo**, *TCC Inversiones*
- **Diego Mantilla**, *TCC Inversiones*
- **Robinson Vásquez**, *Valorem*

