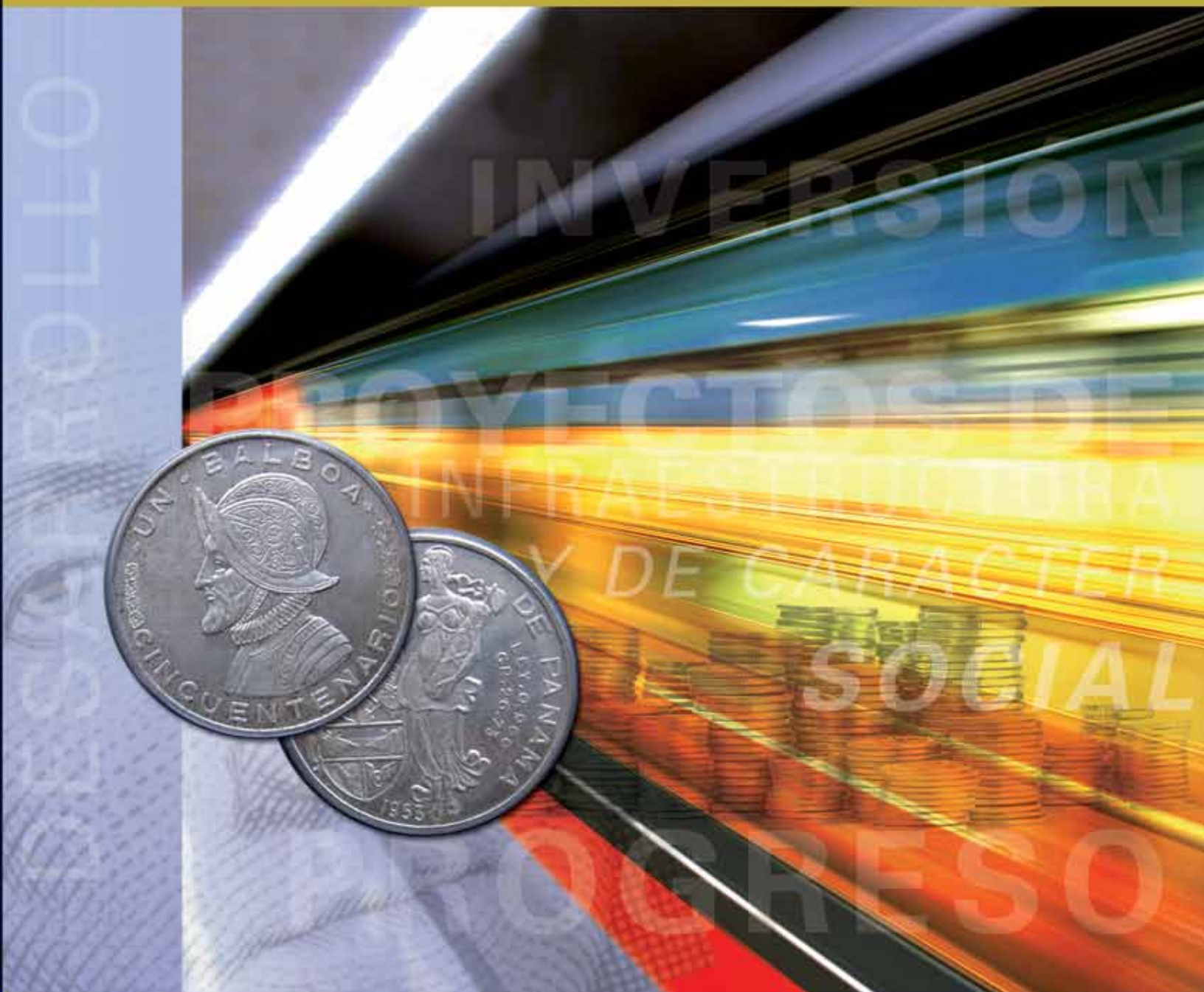


PANAMÁ



PLAN ESTRATÉGICO DE GOBIERNO
2010 - 2014



GOBIERNO NACIONAL
REPÚBLICA DE PANAMÁ



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
ESTRATEGIA ECONÓMICA Y SOCIAL	7
Estrategia para el Crecimiento Económico 2010-2014	15
Estrategia Social	67
PROGRAMACIÓN FINANCIERA	119
Notas de Política Fiscal 2010-2014	120
Programación del Balance Fiscal SPNF	134
Programación del Balance Fiscal Gobierno Central	121
Deuda Pública	122
Resumen del Laudo o Sentencias contra el Estado	123
PLAN INDICATIVO DE INVERSIONES PÚBLICAS	125
Plan Indicativo de Inversiones Públicas del SPNF por Sector y Entidad	127
Plan Indicativo de Inversiones Públicas no Financieras por Ubicación Geográfica	130

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo establecido en el Artículo 16 de la Ley 34 de 2008 sobre “Responsabilidad Social Fiscal”, el Órgano Ejecutivo presenta a la comunidad panameña e internacional El Plan Estratégico de Gobierno de la Administración del Presidente Ricardo Martinelli. Este Plan consta de una Estrategia Económica y Social, una Programación Financiera a cinco años y un Plan de Inversiones Públicas Indicativo, también a cinco años. El mismo conjuga las metas consensuadas en el marco del Diálogo para la Concertación Nacional con sus propios compromisos electorales.

Es la primera vez que una administración, al inicio de sus funciones, presenta un conjunto de documentos que se constituirán en su hoja de ruta, una guía para el desempeño y ejecución de sus acciones económicas, sociales, financieras y de inversión. El Plan, que contiene medidas concretas a ser ejecutadas durante estos cinco años, pondrá a prueba la capacidad de gestión y coordinación de los diferentes estamentos del Ejecutivo, con miras a lograr los objetivos de crecimiento económico, disminución de la pobreza y una mejor distribución de la riqueza generada en nuestro país.

La información contenida dentro de este documento será del dominio público y permitirá el escrutinio por parte de la sociedad y la comunidad económica y financiera, de todas las acciones de Gobierno, transformándose en un nuevo elemento de transparencia y rendición de cuenta en el manejo de la cosa pública, por parte del Ejecutivo.

La publicación de este Plan de Gobierno se constituye en un hito en los anales de la historia económica de nuestro país, ya que institucionalizará la preparación de este tipo de documento, por parte de las administraciones que nos sucederán, con lo cual se adoptará un nuevo estilo en la planificación de las acciones del Estado. De hoy en adelante, las administraciones adoptarán políticas de Estado a largo plazo en sectores relevantes de la vida nacional, con lo cual se le dará continuidad a los programas sociales, económicos y a las inversiones públicas.

Es importante destacar que tanto las metas, acciones e instrumentos de políticas plasmados en este documento, estarán sujetas a modificación, en la medida que cambie el entorno económico, tanto interno como externo, por lo cual deben ser aceptadas con carácter indicativo. El concepto de cambio en estos parámetros también se consagra dentro de la Ley de Responsabilidad Social Fiscal, tal como lo señala el Artículo 17 de esta Ley, cuando se señala que: “la Programación Financiera y el Presupuesto de Inversiones indicativo deberán ser revisados periódicamente y enmarcarse dentro de los límites y parámetros establecidos en la presente Ley”.

Esta administración somete al escrutinio público su Plan Estratégico de Gobierno al cual le dará su divulgación, tal como lo señala la Ley, con miras hacia la transparencia de los planes y programas del Gobierno y de esa manera, enriquecer los mecanismos de toma de decisiones y de seguimiento por parte de la sociedad. Estamos seguros que los instrumentos de política, conjuntamente con la programación económica y financiera establecidos, permitirán un crecimiento económico sostenido durante este quinquenio, a fin que un mejor Panamá llegue a todos los panameños y panameñas.

Estrategia Económica y Social

Tabla de Contenido

Estrategia para el Crecimiento Económico 2010-2014	15
Resumen Ejecutivo	15
1. Desarrollando una estrategia de crecimiento económico	16
1.1 Entorno	16
1.2 Objetivos	17
1.3 Visión para Panamá	18
2. Identificando las prioridades de crecimiento	20
2.1 Metodología Sectorial	20
2.2 Jerarquización y Potencial de los Sectores	22
Motores de Crecimiento de Alta Prioridad	23
Sectores de menor prioridad	33
Menor potencial	37
3. Habilitando los Motores para el Crecimiento	37
3.1 Logística	38
Construcción de infraestructura de enlace	39
Establecer una agencia para la promoción de la inversión	41
Mejorar las industrias de soporte	41
Mejorar la administración del aparato aduanero	42

3.2 Turismo	42
Farallón	44
Archipiélago de las Perlas	45
Ciudad de Panamá	46
Estrategia Occidental	47
Península de Azuero y Santa Catalina	48
Hacer más eficiente la titulación de tierras	48
Definir una estrategia de zonificación	48
Atracción del inversionista objetivo	49
Creación de marca y promoción	49
3.3 Agricultura	49
Crear institución para comercialización	50
Ampliar la irrigación	51
Construcción de carreteras de producción y acceso	52
Desarrollo de cadena de frío	52
Reestructurar las políticas de incentivos y asistencia	54
4. Creando el plan para el crecimiento	54
4.1 Secuencia en las Inversiones	55
4.2 Desarrollo de Capacidades	56
4.3 Capital Humano	60
4.4 Energía Competitiva y Abundante	61
4.5 Capital Financiero	63

Estrategia Social	67
Resumen Ejecutivo	67
Introducción	69
1. Ejes de la Estrategia Social	70
1.1 Formación de Capital Humano	70
1.2 Inclusión Social	70
2. Estrategias por Ejes	71
2.1 Educación de Calidad y de Punta con Igualdad de Oportunidades para Hom- bres y Mujeres	71
2.2 Capacitación Laboral que Mejore las Competencias de los Trabajadores y las Trabajadoras en los Sectores Prioritarios para el Desarrollo Trabajadores y las Trabajadoras en los Sectores Prioritarios para el Desarrollo	77
2.3 Las Micro-Finanzas: Oportunidades para Desarrollar Nuestro Capital Humano	80
2.4 Erradicación de la Desnutrición con Atención Especial a la Primera Infancia y a las Mujeres Embarazadas	81
2.5 Aumento de la Cobertura de Agua Potable a 90% en Todo el País Acompañada de un Programa de Saneamiento Urbano y Rural	84
2.6 Aumento la Cobertura y Calidad de Servicios Básicos de Salud con Énfasis en Atención Primaria e Incremento de la Red Hospitalaria	87
2.7 Acceso a Vivienda Digna para todos los panameños. Incentivar la Construc- ción de Vivienda Social y Entrega Gratuita de los Títulos de Propiedad	92
2.8 Transporte Público Seguro y Eficiente en la Ciudad de Panamá con la Cons- trucción de la Primera Línea del Metro, Renovación del Sistema de Buses	94

2.9	Incrementar la Seguridad Ciudadana	98
2.10	Protección Social a Grupos Vulnerables Fortaleciendo las Capacidades Familiares a Través de la Asistencia Económica Condicionada y una Red de Apoyo a las Familias más Pobres y a los Adultos Mayores	104
2.11	Deporte y Cultura	108
2.12	El Medio Ambiente y el Crecimiento Económico Sostenido de Panamá	111
3.	Eje Transversal del Plan Estratégico de Gobierno en el Área Social: Mejorando las Instituciones del Sector Social, la Eficiencia y la Transparencia del Gasto	116
3.1	Mejorar la Eficiencia y Distribución del Gasto Público	116
3.2	Reducir Debilidades Institucionales para Mejorar la Gerencia, Planificación, y Gestión	116
3.3	Fortalecimiento del Sistema de Administración Financiera	117
3.4	Continuación de la Reforma del Sistema de Adquisiciones	117

Ilustraciones

Cuadro 1	Panamá ha experimentado una rápida expansión económica en los últimos diez años	16
Cuadro 2	El desarrollo en los sectores prioritarios tendrá un impacto sustancial en los niveles de ingreso y empleo	19
Cuadro 3	La ubicación de Panamá permite generar valor, reduciendo costos de inventario, obsolescencia y laborales	24
Cuadro 4	Para exportar productos de mayor margen, se necesita alinear las ventajas competitivas del país con la demanda externa	29
Cuadro 5	El Gobierno posee tres herramientas para promover el crecimiento en los sectores claves: inversión en infraestructura, desarrollo de políticas y cambios a nivel organizacional	38
Cuadro 6	El establecimiento de Servicios de logística de valor agregado en Panamá, requerirá una inversión sustancial en infraestructura de carreteras	39
Cuadro 7	Una secuencia definida de las inversiones en infraestructura de turismo, permitirá un desarrollo secuencial de las regiones geográficas	43
Cuadro 8	Los atributos de las diferentes regiones determinan la oportunidad de atraer turismo de alto valor	43
Cuadro 9	La necesidad de solucionar los problemas en los destinos turísticos de alto potencial determinarán los requerimientos de inversión	44
Cuadro 10	El costo de los proyectos de riego para habilitar tierras cultivables, generará además energía y agua potable	51
Cuadro 11	El Transporte de los cultivos a los mercados requiere una inversión en caminos de acceso primario y secundario a través de las regiones claves de producción	52
Cuadro 12	Un enfoque por etapas con diseños modulares, provee mayor flexibilidad en la capacidad de la cadena de frío	53
Cuadro 13	Una ejecución exitosa requerirá de un esfuerzo concertado para alinear cuatro aspectos claves	55
Cuadro 14	Secuencia de las inversiones en infraestructura, según tipo	56

Cuadro 15	Secuencia y niveles de coordinación requeridos para la ejecución del plan económico	57
Cuadro 16	La ejecución del plan de crecimiento económico representa un reto para las capacidades de ejecución del Gobierno	63
Cuadro 17	Tasa neta de matrícula en educación primaria	71
Cuadro 18	Oferta educación inicial y cobertura de atención al 2008	72
Cuadro 19	Oferta educación inicial y cobertura de atención para el 2014	72
Cuadro 20	Necesidades de Aulas Nuevas de Preescolar por Año	73
Cuadro 21	Plan piloto para un plan de estudio con formación común	75
Cuadro 22	Referencia curricular para 58 centros de educación media	75
Cuadro 23	Esperanza de vida al nacer	88
Cuadro 24	Porcentaje de niños	88
Cuadro 25	Tasas de mortalidad	89
Cuadro 26	Porcentaje de población	89
Cuadro 27	Número de Delitos Registrados en la República de Panamá: Años 1995-2000-2005-2008	99
Cuadro 28	Incidentes Registrados en la República de Panamá: Años 1995-2000-2005-2007	100

Estrategia para el Crecimiento Económico 2010-2014

Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de 5 años para el crecimiento económico tiene como objetivo preparar a Panamá para enfrentar los nuevos retos después de una década de rápido crecimiento y superada una crisis económica financiera internacional. Se llevó a cabo un análisis cuidadoso de los sectores económicos del país para identificar las áreas donde la inversión pública y la acción gubernamental rendirían la mejor rentabilidad en términos de crecimiento económico y generación de empleo.

La logística, el turismo, la agricultura y los servicios financieros fueron identificados como los motores de crecimiento en los que el país tiene o puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible, en los que las fuerzas globales son favorables, las acciones gubernamentales pueden ser utilizadas más eficazmente para liberar el potencial; y, por lo tanto, en los que el Gobierno debería concentrar su atención inicial.

Aprovechar el potencial no explotado de estos sectores es una oportunidad relevante: de 6%-9% de crecimiento económico anual y la generación de 860,000 nuevos empleos o de mejor calidad, a partir de la fecha hasta el año 2020; sin embargo, para lograrlo, Panamá tendrá que efectuar inversiones importantes de largo plazo en infraestructura por un monto total estimado de B/.9.6 mil millones. Este monto representa un 70 % del total de las inversiones programadas (B/.13.6 mil millones) para los próximos cinco años. Dicho porcentaje incluye alrededor de B/.3.8 mil millones en infraestructura destinadas a programas de carácter social como lo son:

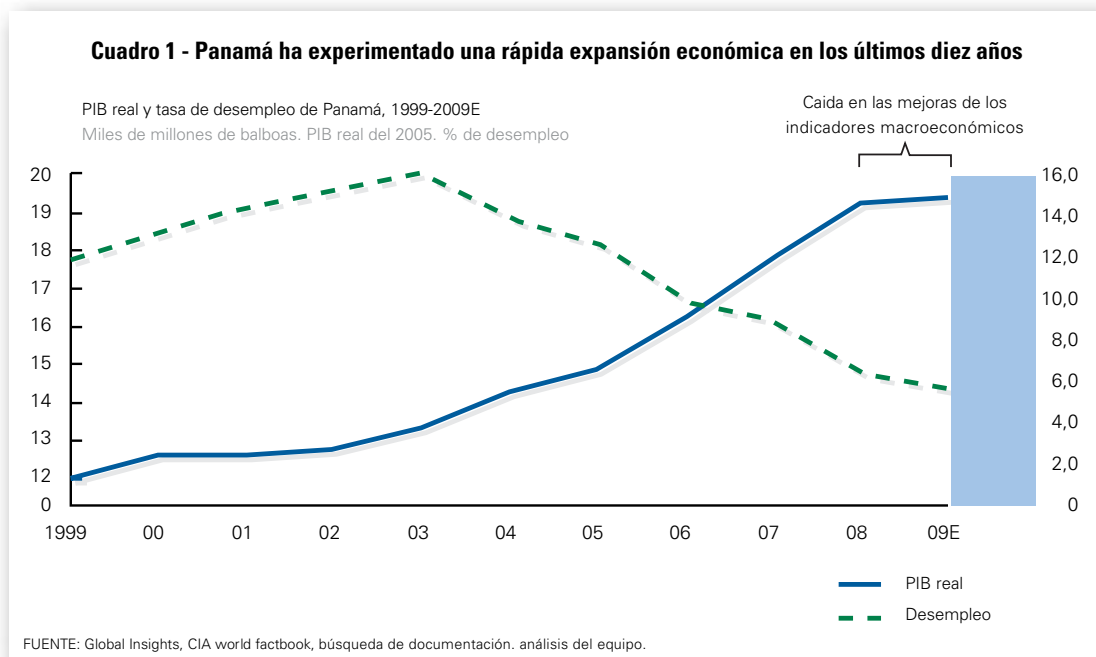
- Construcciones de escuelas
- Hospitales
- Viviendas de interés social
- Acueductos y alcantarillados
- Construcciones de nuevos centros penitenciarios
- El Metro Urbano
- Entre otros
- El restante B/.5.8 mil millones de las inversiones en infraestructura estarán dirigidas a otros programas de carácter económico que confieren a los motores para el crecimiento tales como:
 - Los Sistemas de Riego a nivel nacional
 - La Cadena de Frío
 - Plan de Turismo desarrollado en sitios estratégicos
 - Una serie de infraestructura viales a nivel del territorio tales como los intercambiadores de vías en la Ciudad de Panamá en conexión con los corredores, carreteras regionales en la región de Azuero, sector occidental del país, etc.
- Construcción de nuevos aeropuertos en el interior del país

Existen cuatro aspectos críticos en la ejecución del Plan Estratégico: a) secuencia del programa de inversiones para identificar las prioridades correctas y alinear a las principales partes interesadas en torno a los objetivos principales, para afrontar la escasez de recursos, b) el desarrollo de capacidades a nivel de gobierno para garantizar que existe un nivel apropiado de conocimientos para impulsar las inversiones, los cambios de política y los cambios organizativos necesarios, c) el desarrollo del capital humano, para lograr una mano de obra calificada y especializada en todo el país y en todos los sectores, con un fuerte énfasis en los motores de crecimiento identificados, y, d) garantizar la existencia de fondos gubernamentales y no-gubernamentales, en particular, involucrar la participación del sector privado tanto como sea posible para liberar los recursos del Gobierno y para maximizar la eficiencia operativa.

1. Desarrollando una estrategia de crecimiento económico

1.1 Entorno

Conforme a la Ley 34 de 2008, cada nueva Administración requiere preparar y presentar a la ciudadanía un Plan Estratégico de Gobierno, compuesto por los siguientes documentos: a) Estrategia Económica y Social; b) Programación Financiera a 5 años; c) Plan de Inversiones Indicativo. Estos documentos permitirán delinear en detalle los planes que guiarán al Gobierno durante su gestión. Este documento representa el segmento económico y social, de conformidad con el artículo 16 de la Ley.



En los últimos años, Panamá ha experimentado una gran expansión económica con fuerte crecimiento del PIB real y reducción del desempleo. Además, mientras experimentaba algunos de los efectos de la recesión mundial, Panamá se ha desempeñado mejor que otros países de la región. Lograr la congruencia entre el comportamiento favorable de la economía y la responsabilidad fiscal ha permitido al país mantener su deuda externa pública bajo control, lo que a su vez ha ayudado a mejorar la calificación de deuda pública de BB (estable) en el año 2005 a BB + (perspectiva positiva) en la actualidad, a apenas un paso de lograr el grado de inversión. A pesar de este desenvolvimiento positivo, Panamá no ha logrado mejorar la distribución del ingreso y la brecha entre ricos y pobres. El Presidente Martinelli está decidido a cerrar esta brecha, con inversiones focalizadas y mejores mecanismos de distribución.

Además del deterioro de la dispersión en la riqueza, el nuevo Gobierno de Panamá se enfrenta en la actualidad a algunos retos importantes, entre ellos: 1) inclusión en la lista gris de la OCDE debido a la falta de transparencia en el sector de servicios financieros; 2) no contar con grado de inversión; 3) falta de cierta infraestructura clave para facilitar el desarrollo; 4) ausencia de habilidades en sectores prioritarios, y 5) capacidad de ejecución de las instituciones del Gobierno.

A pesar de estos desafíos, Panamá tiene el único puerto que conecta el Océano Atlántico y el Pacífico en Centroamérica, y por lo tanto la Administración tiene una aspiración legítima de convertirse en uno de los pocos “mega-centros mundiales” de comercio y servicios. Una comparación con Singapur, tiene un atractivo evidente, no obstante los limitados recursos y capacidades, por lo cual se requiere de una estrategia de crecimiento orientada hacia inversiones focalizadas en algunos sectores claves, lo cual impulsará el retorno de Panamá a un crecimiento acelerado, mejorará el clima empresarial en general y proveerá un camino sostenible para la creación de riqueza en amplias esferas sociales del país.

Es en este contexto el Gobierno Nacional ha elaborado este Plan para impulsar el desarrollo económico y Social.

1.2 Objetivos

El Presidente Martinelli y su gabinete tienen una declarada aspiración de establecer a Panamá como el “Hub de las Américas.” Para lograr esta ambiciosa meta, la Administración ha establecido los siguientes objetivos para impulsar el desarrollo, tanto económico como social:

Dar prioridad a la inversión en los sectores donde existe una ventaja competitiva y posibilidad de lograr retornos económicos y sociales claros con miras a posicionar a Panamá para un crecimiento a largo plazo.

1. Promover oportunidades para las regiones y esferas sociales menos desarrolladas para mejorar la distribución de la riqueza y reducir la pobreza.

2. Reforzar las instituciones gubernamentales y los vínculos con el sector privado para desarrollar conocimiento, maximizar la eficiencia, y promover la inclusión social.
3. Garantizar una distribución sencilla y justa de la carga fiscal, y al mismo tiempo mantener la competitividad sectorial.
4. Reforzar el mercado interno para crear un ambiente seguro y transparente para aumentar la confianza de los productores e inversionistas y a su vez reducir los niveles de desempleo.

Este Plan tiene como objetivo establecer una guía para cumplir con las dimensiones económicas y sociales de estos objetivos durante los próximos 5 años.

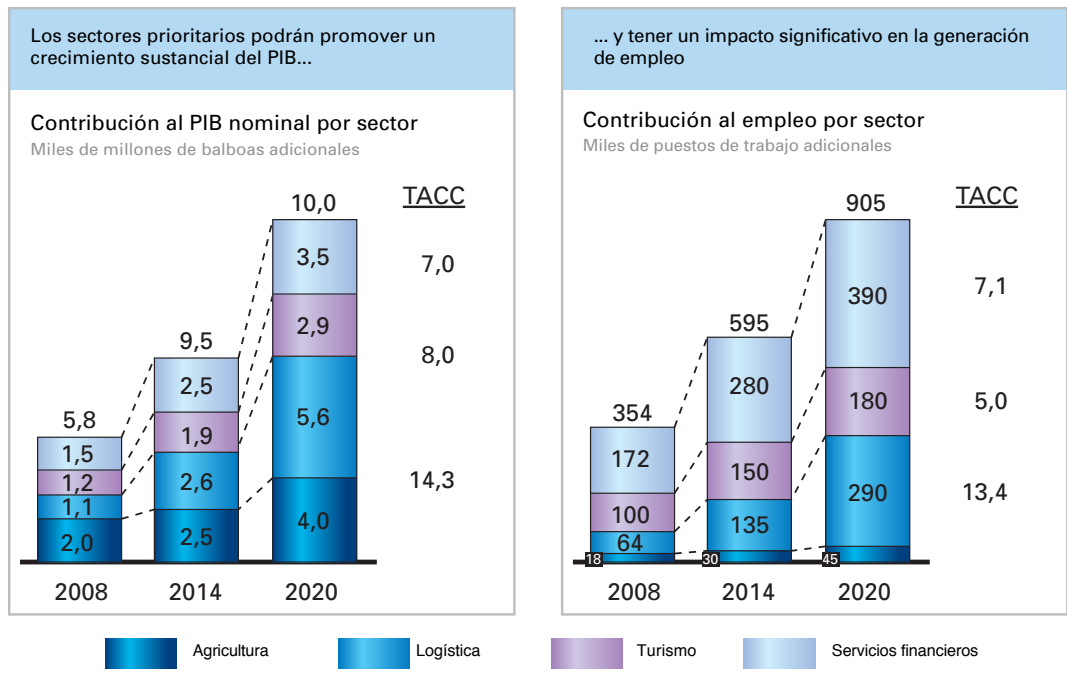
1.3 Visión para Panamá

En el año 2020 Panamá habrá logrado su objetivo de convertirse en el “Hub de las Américas”. Para ello, se necesitará un planteamiento para el crecimiento muy enfocado y se necesitará convertirse en un centro de clase mundial de servicios logísticos de valor agregado, turismo de lujo y agricultura de alto valor. Al perseguir estos objetivos, Panamá podrá duplicar el PIB en los próximos 10 años mientras que reduce el desempleo y se posicionan los sectores económicos para el desarrollo sostenible. El crecimiento económico podría estar entre 6 y 9% anual y generar ~ 500 mil nuevos empleos al año 2020, impulsado por la mejora específica de nuestras ventajas competitivas en sectores claves.¹

En logística, Panamá aspira a transportar mayor volumen y un mayor número de productos a través del Canal y ser la potencia hemisférica en servicios logísticos de valor agregado. Para ello, Panamá tendrá primero que garantizar que el Canal siga siendo un ‘eje troncal’ logístico competitivo, lo que hace que su expansión sea crucial; y, en segundo lugar, tendrá que empezar a apalancar verdaderamente el tráfico para generar ingresos mediante la prestación de servicios de valor agregado a los productos que pasan a través de Panamá. En particular, tendrá que aprovechar la oportunidad de “desintermediar”: 1) la cadena “upstream” de productos que pasan a través del canal, ofreciendo ventajas en términos de manejo de inventarios y obsolescencia, y 2) la cadena “downstream”, con base en ventajas laborales que deberán ser mejoradas. Esto generará unos B/.2.0 mil millones adicionales al año en el PIB y un estimado de 100,000 a 200,000 empleos hacia el 2020.

¹ El crecimiento del empleo se estima basado en la actual relación del PIB real a empleo. Las estimaciones no reflejan cambios potenciales en la productividad laboral o en el empleo informal. El sector manufacturero es utilizado como aproximación (proxy) para el sector logística; el sector de la hospitalidad se utiliza como proxy para el turismo.

Cuadro 2 - El desarrollo en los sectores prioritarios tendrá un impacto sustancial en los niveles de ingreso y empleo



En el turismo, Panamá se convertirá en un centro mundial para turismo de lujo en destinos de playa, de negocios y compras, y eco-turismo. Dado el tamaño relativo del país, el estado actual del turismo en la región, y la necesidad de preservar el medio ambiente, Panamá está mejor posicionado para enfocarse en atraer a los segmentos turísticos de alto poder adquisitivo. Para lograrlo será necesario aprovechar las ventajas geográficas y mejorar la infraestructura turística del país. La ventaja competitiva del país en el turismo de lujo se basa en dos factores principales: a) una amplia gama de mercancías de lujo disponible a precios razonables, combinada con una infraestructura satisfactoria de alojamiento de lujo en la Ciudad de Panamá, y b) playas accesibles sin huracanes y con muy bellos paisajes naturales (por ejemplo, la selva tropical) en sus alrededores.

En la agricultura, Panamá se centrará en cultivos de alto margen en los cuales existe una ventaja comparativa, al tiempo que aumenta la capacidad de la tierra en todo el país y habrá migrado el uso del suelo existente hacia nuevos cultivos con mayor potencial de rendimiento sobre la inversión. Dada la capacidad limitada de tierra del país, la estrategia se habrá centrado en facultar a los agricultores a cambiar a cultivos cuya producción en Panamá tiene una ventaja comparativa, y para los cuales puede preverse una alta demanda mundial. Panamá también habrá desarrollado la infraestructura adecuada (por ejemplo, sistemas de riego, redes de cadena de frío, carreteras regionales, etc.) para permitir el crecimiento en zonas aisladas, y de cultivos no tradicionales, que por ahora no pueden exportarse.

Además, Panamá empezará a generar un superávit en el Sector Público No Financiero y la deuda pública total se reducirá por debajo del 30% del PIB, impulsado por un enfoque disciplinado como lo establece la Ley 34 de Responsabilidad Social Fiscal. En este contexto, anticipamos que el manejo prudente de las finanzas públicas, permitirá que el Gobierno de Panamá obtenga el grado de inversión en un período relativamente corto. Además, las inversiones y reformas en educación, salud, seguridad, energía y movilidad asegurarán que Panamá alcance el mayor estándar de vida en la región, al tiempo que una capacidad instalada de desarrollo de capital humano de clase mundial, la infraestructura pública, y un sistema jurídico estable posicionarán a Panamá para ser competitivo en el largo plazo.

Bajo una ejecución disciplinada y agresiva, el desarrollo a través de los sectores podría conducir a un incremento anual de B/8.0 mil millones en el PIB y crear más de 500,000 nuevos empleos al año 2020.²

2. Identificando las prioridades de crecimiento

2.1 Metodología Sectorial

Hoy en día, la mayoría de los gobiernos están evaluando con urgencia diferentes políticas públicas en respuesta al desafiante entorno económico. Si bien la mayoría de los esfuerzos se centran en la gestión inmediata de las crisis financieras, una preocupación creciente entre los políticos es cómo pueden garantizar que sus acciones ayudarán a cimentar la base de la competitividad y de crecimiento en el mediano y largo plazo.

Este reto es especialmente relevante en países como Panamá que se enfocan en sectores transables globalmente y con dinámicas más rápidas, en los que la dinámica mundial del sector y la competencia a nivel de empresas son los factores claves que impulsan el desempeño general. En estos sectores, es a menudo más difícil para los gobiernos influir de manera directa en la competitividad y el desempeño.

Adoptar un planteamiento sectorial permite a los responsables de diseñar políticas en Panamá centrarse en las palancas de la competitividad al responder preguntas dirigidas hacia el aumento de la productividad:

- ¿Qué factores explican las diferencias en competitividad entre los sectores?
- ¿Cómo difieren los sectores en los factores claves que afectan la competitividad relativa entre países?

² El crecimiento del empleo se estima sobre la base de la actual relación PIB a empleo, ajustados para tomar en cuenta el crecimiento del PIB por la inflación. Las estimaciones no reflejan cambios potenciales a la productividad laboral o el empleo informal. El sector manufactura es utilizado como proxy para el sector logística; el sector de la hospitalidad se utiliza como proxy para el sector turismo.

- ¿Qué instrumentos de política están disponibles y qué inversiones pueden efectuar los gobiernos para mejorar la competitividad de los diferentes sectores?

Con recursos escasos y prioridades que compiten entre sí, una estrategia de desarrollo económico exitosa depende de concentrar esfuerzos en torno a la construcción de una ventaja sostenible en sectores claves. Panamá debe enfocarse en los sectores que tienen oportunidades relevantes de crecimiento en el Producto Interno Bruto y en los empleos de calidad. Tres factores determinan esta oportunidad:

- Panamá ya tiene o puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- Las tendencias mundiales en el sector son favorables para el desarrollo en Panamá.
- Las herramientas de gobierno - las políticas, la inversión, la alineación de la organización - pueden utilizarse eficazmente para hacer posible el crecimiento.

El plan de crecimiento económico analiza nueve sectores transables u orientados hacia las exportaciones que representan el 55% del PIB actual. Enfocarse en bienes y servicios transables permite a un país relativamente pequeño acceder a mercados más allá de su limitada población y a los flujos de divisas que tienen efectos multiplicadores en la economía nacional. Los sectores examinados fueron: logística, turismo, agricultura, servicios financieros, servicios off-shore, servicios marítimos, servicios de salud privados, servir como sede general de empresas multinacionales y la refinación de crudo.

Un proceso en tres fases facilitó la creación del plan de crecimiento económico:

- **Fase 1: Identificando las fuentes de crecimiento:** El plan investigó extensivamente la economía panameña para identificar sectores para la creación de un crecimiento sostenible en torno a los cuales alinear la estrategia gubernamental. El resultado de la Fase 1 incluye una clasificación de los sectores en tres categorías:
 - o Sectores de alta prioridad o “Motores de crecimiento”
 - o Sectores de más baja prioridad
 - o Sectores sin prioridad
- **Fase 2: Desarrollando los “Motores de crecimiento”:** Se evaluaron los factores que inhiben el crecimiento económico para identificar dónde tiene un mayor impacto la intervención del Gobierno. Las principales medidas que hacen posible el crecimiento fueron identificadas para cada sector “motor de crecimiento” a través de un análisis del registro empírico global, con amplia participación de diversos organismos gubernamentales y una amplia participación del sector privado, tanto dentro como fuera de Panamá. Estas acciones de gobierno que permitirán impulsar la competitividad del sector están alineadas con las siguientes tres herramientas: a) inversiones, b) políticas públicas, y c) cambios organizacionales, y no fueron ensambladas como un menú de acciones, sino más bien como un programa de acción coherente en torno al cual el Gobierno deberá centrarse y ejecutar a fondo.

- **Fase 3: Creando un plan para el crecimiento:** Hacer coincidir las habilidades y capacidades gubernamentales con las principales medidas que hacen posible el crecimiento llevó a la creación de un plan agresivo de crecimiento que la administración actual de Panamá deberá ejecutar. Este plan toma en cuenta cuatro aspectos fundamentales:
 - o Secuencia en la inversión y la rendición de cuenta: Identificar las prioridades correctas y alinear a las principales partes interesadas en torno a los objetivos principales para hacer frente a la escasez de recursos.
 - o Desarrollo de capacidades gubernamentales: Asegurar que existe un nivel adecuado de conocimientos a nivel gubernamental para favorecer las inversiones, los cambios a las políticas públicas y los cambios organizacionales requeridos.
 - o Desarrollo del capital humano: Construir una fuerza laboral calificada y especializada en todo el país y en todos los sectores con un fuerte énfasis en los motores de crecimiento.
 - o Adquisición de capital financiero: Asegurar la existencia de fondos gubernamentales y no gubernamentales, en particular, asegurar la participación del sector privado tanto como sea posible para liberar los recursos del Gobierno y para maximizar la eficiencia operativa.

2.2 Jerarquización y Potencial de los Sectores

Los servicios logísticos, el turismo y la agricultura surgieron como los “motores de crecimiento” de alta prioridad para incentivar beneficios económicos y sociales de gran escala. En cada uno, el Gobierno desempeña un papel vital a la hora de impulsar el desarrollo y superar los inhibidores del crecimiento. Los servicios financieros seguirán siendo una industria importante en términos de contribución al crecimiento de la economía panameña, aunque cuando se contrastan contra los sectores prioritarios, el Gobierno tiene una capacidad relativamente limitada para hacer posible un mayor crecimiento del sector dado su buen estado y la fortaleza de los entes privados.

Los servicios *off-shore*, servicios marítimos, servicios de salud privados, y el servir como sede general de empresas multinacionales, poseen un ‘potencial futuro’ debido a que los beneficios son comparativamente pequeños o las ventajas competitivas en el corto plazo son más débiles, y por tanto, son sectores de más baja prioridad.

Se le ha quitado prioridad al sector de refinación de crudo en tanto que Panamá enfrenta problemas serios a la hora de desarrollar una ventaja competitiva dado el tamaño y la madurez de los competidores potenciales a nivel regional, así como un pronóstico de largo plazo poco atractivo en términos de márgenes de refinación.

Motores de Crecimiento de Alta Prioridad

Servicios Logísticos

Panamá está en una posición única, dividiendo los Océanos Atlántico y Pacífico y ubicada entre Norteamérica y Sudamérica. El Canal es un generador importante de ingresos para el país, con cerca de B/.2.0 mil millones en ingresos y una tasa de crecimiento anual de 10%. Sin embargo, por sí solos, los ingresos del Canal, no reflejan adecuadamente la magnitud total de oportunidades para Panamá en los servicios logísticos.

Es importante mantener la competitividad del eje logístico panameño para seguir atrayendo grandes flujos de productos a través del canal. La expansión del canal, que se espera se complete en el 2014, es un paso importante en esta dirección. En el futuro Panamá debe concentrarse en fortalecer su ventaja competitiva, para facilitar tráfico que se basa en un costo relativamente bajo a pesar de un mayor tiempo de tránsito en contraposición al sistema multimodal de Estados Unidos. En este sentido, las ventajas de Panamá se adaptan bien para productos menos valiosos y más duraderos. La oportunidad de atraer flujos adicionales de productos podría ascender a más de mil millones de Balboas anuales de PIB incremental y más de 20,000 empleos adicionales.

La creación de una industria de “servicios logísticos de valor agregado” (SLVA) aprovecharía el volumen del Canal para captar un mayor valor y mejorar el empleo doméstico. La oportunidad de los servicios logísticos de valor agregado podría ser de entre B/.1.0 y B/.1.6 mil millones del PIB nominal, con la creación de más de 30,000 empleos en las industrias relacionadas con la logística al año 2020.

Los SLVA se componen de una variedad de actividades relacionadas con el envío, incluyendo almacenamiento tradicional, almacenamiento en frío, seleccionado y envasado, empaquetado, etiquetado, personalización, y acabado y montaje finales. Estas actividades suelen ocurrir al final de la cadena de valor y pueden estar ubicadas cerca de una fábrica, de los consumidores, o en cualquier lugar dentro de la cadena de transporte. Existen para Panamá dos fuentes generales de oportunidades para el desarrollo de SLVA:

- **Desplazar valor actualmente “upstream” de Panamá**

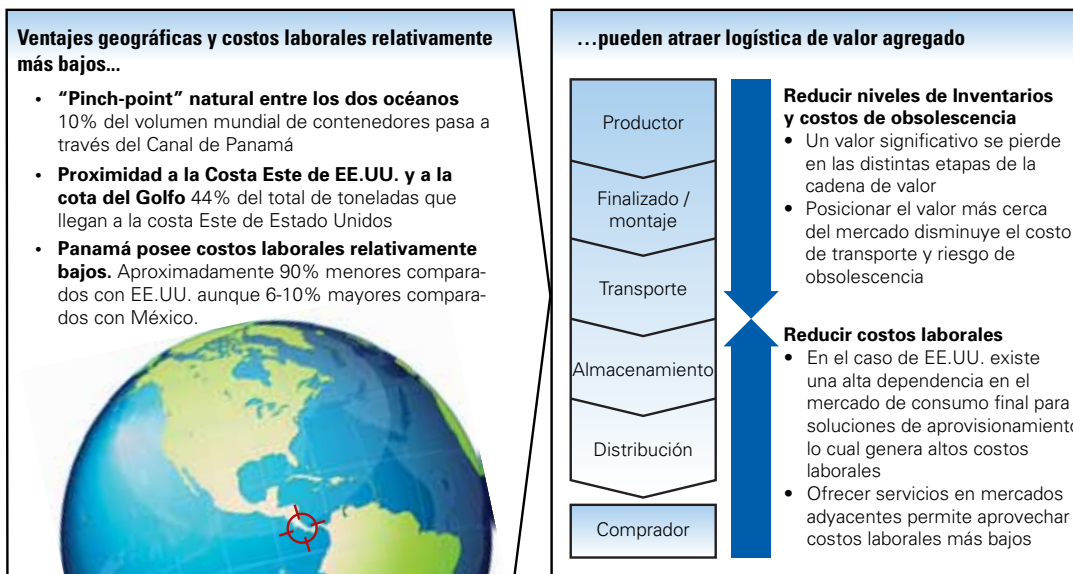
Como lo está demostrando México, para los países de América Latina existen oportunidades de ‘near-shoring’ (producción en países cercanos) para ofrecer servicios de producción o acabado que en años recientes han ocurrido en Asia. Conforme los costos laborales de Asia Oriental y las ventajas de productividad continúen erosionándose, y los costos de tránsito sigan estando sujetos a los mercados mundiales de petróleo y de otras fuerzas volátiles, disminuye la competitividad económica de las actividades SLVA que ocurren en Asia Oriental. Los costos de obsolescencia e inventarios incurridos durante el largo viaje trans-Pacífico de los productos pueden ser evitados aún más

mediante la inserción de valor a los productos más cerca de los mercados (ej., incorporar memorias SIM en Panamá en vez de en China antes de enviarlos a Estados Unidos y así aprovechar la última tecnología).

- **Desplazar valor actualmente “downstream” de Panamá**

A pesar de que la recesión mundial y la diversificación de empresas de carga ha traído un alivio de corto plazo a la congestión de puertos estadounidenses, las limitadas mejoras previstas a la infraestructura portuaria de la costa oeste de los Estados Unidos hace que la opción de envío por el Canal sea una alternativa cada vez más fiable para los envíos de Asia a los Estados Unidos. Los costos laborales más atractivos de Panamá en relación con los EE.UU. y los beneficios potenciales de la consolidación de volumen deberán llevar a que las actividades de SLVA que en la actualidad suceden ‘downstream’ emigren ‘upstream’ a Panamá. Algunas actividades, como la des-consolidación de contenedores en o cerca de puertos de EE.UU., podrían ocurrir en Panamá con mayores beneficios que impacten directamente a los minoristas. El ensamblaje en Panamá de diversos elementos de baja densidad de valor - como los electrodomésticos o los juguetes; asimismo, los elementos de alta densidad de valor – tales como computadoras y equipos electrónicos – pueden almacenarse centralmente en Panamá y depender de transporte aéreo directo para facilitar la entrega rápida, con menores costos de inventario.

Cuadro 3 - La ubicación de Panamá permite generar valor, reduciendo costos de inventario, obsolescencia y laborales



Con el crecimiento reciente de proveedores de servicios logísticos que han abierto sus puertas en Panamá, el mercado está claramente enviando señales de que la oportunidad de Panamá en SLVA es real. Esta oportunidad se genera a partir de 10 categorías de alto valor que representan el 60% del valor que transita por el Canal - entre estas categorías están las computadoras, muebles, ropa, aparatos electrónicos y electrodomésticos. Algunos de los minoristas más grandes del mundo y los fabricantes están visitando Panamá para evaluar la idoneidad para la inversión en SLVA. A pesar de estas tendencias positivas, en la actualidad varios inhibidores frustran que una industria de SLVA prospere exitosamente en Panamá:

- **Malas conexiones entre los activos logísticos actuales de Panamá**

Una infraestructura de transporte terrestre poco desarrollada ha impedido que los puertos panameños puedan obtener beneficios de red a partir de su estrecha asociación y cooperación. Tiempos de tránsito más largos de lo necesario y la volatilidad causada por la congestión dificultan los movimientos multimodales de contenedores. El tiempo de viaje estimado entre muchos de los principales activos logísticos en Panamá podría ser reducido a la mitad con base en inversiones selectas en infraestructura de superficie. Además, la industria del transporte por carretera en Panamá es de alto costo y poco competitiva en comparación con las industrias de transporte por carretera que apoyan las principales actividades de transporte en otros países en el Hemisferio Occidental. De hecho, los costos de transporte por carretera son, en promedio, 30-40% más caros en Panamá que en Costa Rica o en otros mercados comparables. El transporte por carretera es típicamente un sector altamente competitivo (caracterizado por frecuentes entradas y salidas del mercado) lo que contribuye a una disminución a largo plazo en los índices de costos de envío a ventas. A pesar de lo angosto del istmo, la pobre conectividad de la infraestructura como el poco desarrollado del sector transporte por carretera que se mueve sobre dicha infraestructura, hacen que Panamá parezca mucho más grande que su tamaño real.

- **Coordinación limitada en los esfuerzos de Panamá para la atracción de inversiones**

No existe en Panamá un aparato centralizado que se especialice en la atracción de inversiones. En la actualidad, las compañías globales que buscan abrir sus puertas en Panamá deben lidiar con una intrincada red de interacciones entre el gobierno y el sector privado. Un sondeo rápido de las naciones que cuentan con un sector de SLVA robusto revela que universalmente se cuenta con un fuerte aparato de atracción de inversiones que facilite la inversión del sector privado y que pueda colaborar en asuntos técnicos.

- **Administración de aduanas ineficiente**

Panamá ofrece el beneficio de un menor número de documentos de importación y de exportación que la media de las naciones de la OCDE. Sin embargo, el Foro Económico Mundial caracteriza la administración de este régimen aduanero como oneroso, ineficiente y proclive a la corrupción. Panamá está muy lejos del estándar de un sistema de aduanas de clase mundial y tecnológicamente

habilitado para facilitar la circulación rápida de las mercancías que en la actualidad requiere la industria global de servicios logísticos. Otros países han sido capaces de reducir la carga administrativa aduanera en más del 90% en términos de duración, documentos y aprobaciones.

- **Volumen limitado de carga aérea entre Panamá y el mundo**

Aunque Panamá tiene uno de los mejores centros de conexión de pasajeros en América, la dependencia en el servicio de aviones narrow body (fuselaje estrecho) ha impedido el desarrollo significativo de movimientos de carga aérea. Además, el volumen actualmente existente se compone en 85% de volumen en tránsito, dejando poco espacio para la exportación nacional. Las previsiones de crecimiento industrial de Panamá revelan un continuo bajo rendimiento en el crecimiento de carga aérea relativo a sus pares en la región –tanto como un 2.4% menos de crecimiento por año.

Turismo

Al explotar la diversidad regional de Panamá, el turismo podría crecer 12-15% anual, un promedio de B/.2.5-B/.3.5 mil millones de dólares anuales en el PIB y la creación de entre 180,000 y 280,000 nuevos empleos en el año 2020. La fuerte ventaja competitiva de Panamá en este sector radica en sus características intrínsecas: la biodiversidad, una próspera capital, precios competitivos y la conectividad aérea global.

Aunque ya es un sector en auge, casi todos los ingresos turísticos de Panamá vienen de la Ciudad de Panamá o de la región que le rodea (incluyendo Coclé). El crecimiento directo e indirecto derivado del turismo en destinos del interior de Panamá (por ejemplo, Bocas del Toro, Santa Catalina, y Pedasi) podría direccionar hasta 120,000- 180,000 empleos hacia las regiones fronterizas del país.

Una estrategia de crecimiento exitosa se centra en el aumento de la participación dentro de mercados de alto valor (por ejemplo, Europa, Asia), mientras que promueve el gasto en mercados que ya son de alto volumen (por ejemplo, EE.UU., Colombia). Dada la fuerte competencia regional y el espacio limitado, la mejor oportunidad de Panamá para acentuar el crecimiento viene de desarrollar su oferta de lujo en tres subsectores básicos:

- **Turismo de negocios y compras**

Hoy en día alrededor del 75% de los visitantes a Panamá vienen por trabajo o de compras, sin embargo, menos del 10% de estos visitantes afirman tener una experiencia positiva. El mejorar su experiencia podría significar que los viajes de negocios y de compras podrían crecer 8-11% anual, promediando B/.1.2 - B/.1.5 mil millones en el PIB anual y la creación de 50,000-100,000 nuevos empleos, principalmente en las regiones del Canal de Panamá y Coclé. La demanda por alojamiento de lujo entre los viajeros de negocios cuya demanda es insensible al precio continúa creciendo,

mientras que el arbitraje de los precios en comparación con Colombia y Venezuela sigue atrayendo a los compradores de lujo, muchos de los cuales no pueden obtener una visa de entrada a los Estados Unidos. Los viajes de convenciones podrían generar B/.100.0 millones adicionales en ingresos anuales, pero serían necesarias mejoras significativas en las instalaciones y negociar un estatus de exención de impuestos con la autoridad fiscal de los Estados Unidos (United States Internal Revenue Service o IRS) para atraer a un mercado cada vez mayor de convencionistas norteamericanos que buscan destinos en el extranjero.

- **Destinos de lujo de sol y playa**

Los viajes de sol y playa podrían crecer 14-18% por año con B/.600.0 - B/.800.0 millones en el PIB anual y 45,000 - 70,000 nuevos empleos en las regiones Central y Occidental. El tamaño relativo de Panamá y las limitaciones del clima realzan la necesidad de atraer al creciente segmento de turismo de lujo, que comprende el 25% de los ingresos del turismo mundial. El creciente consumo de viajes en las economías emergentes, el aumento de los gastos en viajes de los Baby Boomers norteamericanos, y la creciente diversificación de los mercados probablemente apoyen el crecimiento de Panamá en este sub-segmento.

- **Turismo de nicho y eco-turismo**

El ecoturismo podría crecer 16-19% por año, con B/.700.0 - B/.900.0 millones anuales en el PIB y 55,000 - 80,000 nuevos empleos en todas las regiones de la nación. Como industria, el ecoturismo ha crecido a una tasa de casi 12% anual durante la última década y se espera que represente el 25% del mercado total en 2012. El eco-turismo puede incluir una amplia gama de ofertas desde "chozas" ecológicas de cinco estrellas de lujo con vistas al Caribe hasta centros para acampar en los grandes Parques Nacionales de Panamá. Una biodiversidad de primer orden a nivel mundial, el Smithsonian Tropical Research Center, el nuevo museo de diversidad biológica diseñado por Ghery, y la proximidad a otros importantes eco-destinos (por ejemplo, Costa Rica) refuerzan la oportunidad de Panamá en el eco-turismo.

- **Turismo de eventos internacionales**

La conectividad aérea de Panamá nos coloca en una posición privilegiada para convertir al país en un centro de convenciones, exposiciones y grandes eventos. A través de la construcción de un nuevo Gran Centro de Convenciones que multiplicará por varias veces el área de Atlapa y de la consecución de beneficios fiscales de parte del Gobierno de los Estados Unidos para sus empresas que realicen reuniones y convenciones en nuestro país, anticipamos que nos convertiremos en el centro de eventos internacionales de América Latina.

Para competir con los principales jugadores y un creciente número de competidores regionales, Panamá tendrá que superar varios inhibidores de su competitividad:

- **Conectividad limitada o inexistente con destinos de alto potencial turístico**

Es difícil llegar a la mayoría de los lugares con alto potencial para convertirse en destinos turísticos. La mayoría de las pistas de aterrizaje regional sólo pueden ser utilizadas por aviones pequeños, mientras que las carreteras que conectan las playas y otros destinos con poblaciones más grandes, o no existen o están mal cuidadas. Además, existen muy pocos muelles deportivos o marinas a lo largo de ambas costas del Pacífico y el Caribe.

- **Incertidumbre en torno a la propiedad de la tierra**

Un incremento en la especulación trajo un aumento tanto en la superficie de tierras negociadas como en los precios de los derechos posesorios, que no constituyen un título de acuerdo con la legislación nacional. A pesar de que hay tres leyes promulgadas con el fin de abordar el tema, las solicitudes de concesión o la compra de terrenos costeros se manejan en una lenta e ineficaz base *ad-hoc*.

- **Estrategia de zonificación incompleta y deficiente**

Los destinos turísticos se han desarrollado sin una estrategia de zonificación coherente. Los esfuerzos de cartografía y uso de la tierra están descoordinados y a menudo dependen de las autoridades municipales que operan sin los conocimientos técnicos necesarios. Las normas de zonificación no siempre están bien definidas o respetadas.

- **Esfuerzos descoordinados para atraer inversionistas ancla**

Los contactos con los promotores de bienes raíces para hoteles, cadenas hoteleras, empresas de gestión y administración, compañías aéreas y operadores turísticos no siguen una estrategia cónsona con las necesidades, capacidades, o propuesta de valor del país. Por otra parte, la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), que generalmente dirige estos esfuerzos, no tiene la capacidad de otorgar directamente los incentivos que los inversionistas ancla requieren.

- **Marca y promoción sin mercados objetivo**

La marca de Panamá no es altamente visible en el extranjero y la promoción a los visitantes extranjeros es ineficaz y no cuenta con un mercado objetivo. Los pocos esfuerzos destinados a identificar los segmentos de clientes, sus preferencias y su potencial económico no han sido rigurosos o no han estado alineados con el plan maestro del país para desarrollar determinados destinos turísticos.

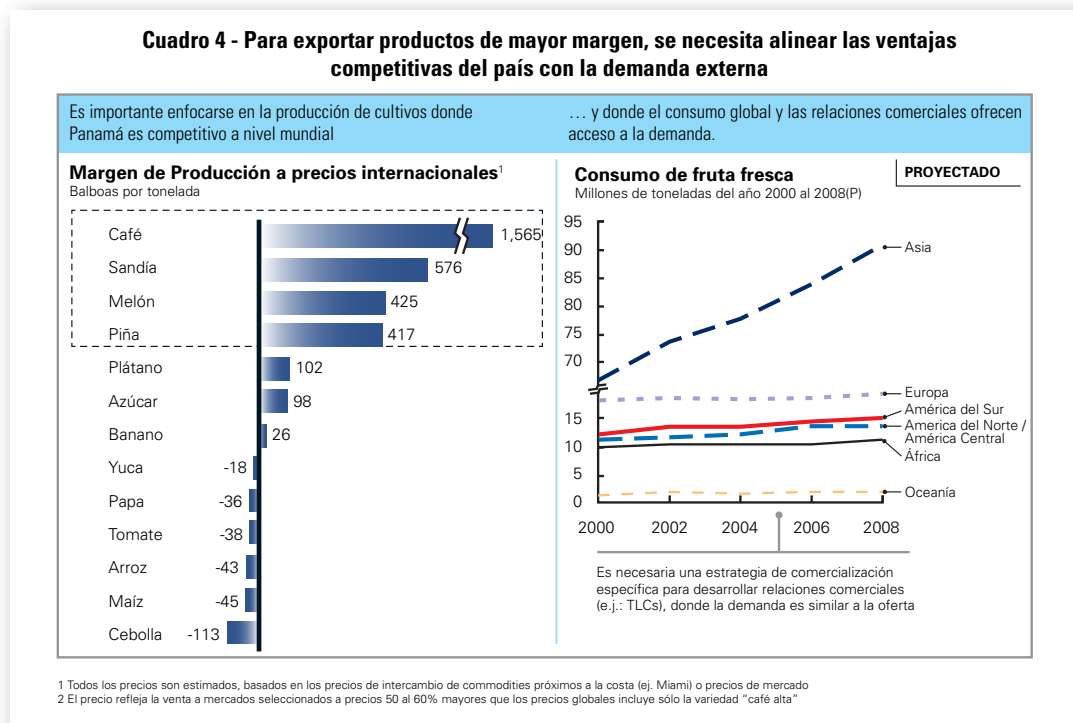
Agricultura

Cambiando la atención a la producción de alto margen para exportación (por ejemplo, frutas tropicales), el sector agrícola de Panamá podría crecer 6-8% anual, creando 175,000-250,000 nuevos empleos. Este ingreso adicional y los empleos se generarían en algunas de las regiones económicas más deprimidas de Panamá, donde la agricultura representa el 20-40% del PIB y emplea a 20-60% de la fuerza laboral.

El clima tropical de Panamá y su capacidad limitada de tierras ofrecen cuatro oportunidades para el desarrollo agrícola:

- **Cambiar el enfoque hacia producción de alto margen para exportación**

Desviar el uso de la tierra de cultivos protegidos no sustentables (por ejemplo, cebollas, tomates) en favor de exportaciones de alto valor agregado (por ejemplo, frutas tropicales) podría generar un ingreso anual adicional de B/.50.0 - B/.80.0 millones y reducir potencialmente los precios de los principales productos de consumo nacional. El clima único de Panamá, le hace un atractivo productor de muchos bienes agrícolas de alta demanda; sin embargo, los controles artificiales de precios han mantenido una producción altamente fragmentada, con menos de 24% de las tierras cultivadas para productos de exportación.



- **Mejorar los rendimientos de producción**

Mejorar los rendimientos y reducir los desechos podría generar un incremento de B/.400.00 por hectárea y conseguir ingresos adicionales de B/.60.0-B/.80.0 millones por año. En cultivos competitivos (por ejemplo, frutas tropicales), los productores panameños de mejor desempeño producen a tasas de rendimientos entre las más altas del mundo. Sin embargo, las tasas de rendimiento promedio actuales son muy inferiores a las mejores en el mundo, lo que refleja una falta de acceso al crédito y a la tecnología entre los pequeños y medianos productores de Panamá. Para aumentar los rendimientos se requiere un mejor acceso a pesticidas, a técnicas de reducción de plagas y a riego, así como la capacidad de rotar el uso del suelo y reducir cultivos (por ejemplo, el café). Adicionalmente, la conversión de residuos restantes a través de producción de valor añadido (por ejemplo, extracción de zumos, enlatado de conservas, pulpa) podría reclamar ingresos adicionales de aproximadamente el 30% de la producción de exportación que no cumple con las normas internacionales de comercio.

- **Incrementar la capacidad de producción**

Aumentar la producción en todas las regiones con tierras arables en Panamá podría abrir 20,000 hectáreas adicionales y generar B/.110.0-B/.130.0 millones en ingresos incrementales para el sector. Panamá actualmente dedica el 25% de la masa total de la tierra a la agricultura, mientras que 15% sigue siendo arable, pero sin cultivar. La mejor oportunidad para ampliar la capacidad de producción se encuentra en las provincias de Bocas del Toro y Darién, áreas donde los ingresos adicionales y la creación de empleo podrían ayudar a cerrar brechas socioeconómicas importantes.

- **Incrementar las conexiones directas de carga aérea**

Trasladar aproximadamente el 30% de la producción potencial de exportación de carga marítima a carga aérea podría generar ingresos agrícolas incrementales de B/.40.0-B/.60.0 millones por año. Este crecimiento refleja un precio incremental de B/.50.00-B/.250.00 / tonelada que ofrecen los importadores por la entrega de fruta fresca y de alta calidad. Aprovechar estas oportunidades requiere equilibrar las necesidades de la seguridad alimentaria nacional y los intereses de los pequeños propietarios. En concreto, Panamá podrá continuar produciendo cantidades establecidas de alimentos básicos nacionales (por ejemplo, arroz), a pesar de los bajos márgenes comparativos, para protegerse contra la volatilidad de los precios internacionales y garantizar un suministro nacional mínimo. Panamá también deberá considerar los efectos de la agroindustria consolidada sobre el desempleo rural. Realizar esfuerzos concertados para aumentar el rendimiento y la capacidad de producción al mismo tiempo que se apoya a los productores pequeños (por ejemplo, a través de las cooperativas y un mayor acceso al crédito) podría ayudar a equilibrar las necesidades de una productividad mejorada y la protección al empleo.

Para aprovechar esta oportunidad, Panamá tendrá que superar una serie de inhibidores que actualmente bloquean los incentivos para aumentar la producción de alto valor:

- **Falta de infraestructura de producción**

La mayoría de los productores en Panamá no tienen acceso a infraestructura básica de producción como el riego y el almacenamiento de semillas. Más del 75% del cultivo de arroz en Panamá se basa en agricultura de secano, mientras que las tierras de cultivo que reciben riego dirigido rinden volúmenes entre 120% y 220% más altos.

- **Acceso limitado a los mercados**

La falta de infraestructura vial y de cadena de frío impiden que muchas regiones de producción accedan a los mercados tanto nacionales como internacionales. El acceso vial es el principal obstáculo para aumentar la capacidad de tierras agrícolas. Un acceso reducido no sólo aumenta los costos de producción - reduciendo la competitividad de los productores panameños - sino que además, hace que se incrementen los precios y los riesgos de seguridad en el consumo interno.

- **Incentivos no orientados**

Las distorsiones del mercado en Panamá han reducido los incentivos para la producción de alto margen. Los precios locales de los cultivos protegidos (por ejemplo, maíz) son a menudo de tres a cuatro veces los márgenes mundiales, para cubrir los altos costos locales de producción.

- **Créditos no disponibles**

Las instituciones públicas y los préstamos privados carecen de capital y la capacidad para distribuir el crédito a los pequeños y medianos propietarios, lo que hace difícil invertir, tanto a corto como a largo plazo, en mejoras de productividad incluyendo cambiar a una producción más sustentable para exportación. Los pequeños propietarios se han visto particularmente afectados durante el actual período de aumento de costos de producción (por ejemplo, la duplicación a nivel mundial de los precios de fertilizantes).

- **Estrategia de comercialización descoordinada**

A diferencia de sus vecinos con mejores prácticas de comercialización (por ejemplo, Costa Rica, Colombia), Panamá carece de una entidad para gestionar la comercialización y promoción de la producción para exportación. Panamá carece de inteligencia de mercado y mecanismos de promoción necesarios a nivel internacional para promover la demanda para las exportaciones de alto valor en los mercados internacionales, en comparación con sus competidores regionales. A nivel nacional, Panamá carece de la planificación centralizada y los mecanismos de intercambio de conocimientos para ayudar a los productores a entender y satisfacer la demanda mundial.

Servicios Financieros

Debido a que el sector financiero representa un 9.2% del PIB y ha tenido un papel importante en el desarrollo de Panamá en la región, se considera un sector de alta prioridad. Sin embargo, dado que el gobierno tiene una capacidad limitada de influencia en su crecimiento y su potencial en creación de empleo y reducción de la dispersión de la riqueza es bajo, este sector no está sujeto a una acción más amplia por parte del Gobierno. El sector privado está bien posicionado para desarrollarse y adaptarse a condiciones cambiantes en la industria. Dicho lo anterior, presentamos a continuación algunas acciones específicas.

Hoy día en Panamá, la banca de consumo representa el 83% del sector, con oportunidades futuras en los siguientes sub-sectores:

- **Banca de consumo y banca corporativa**

Volúmenes mayores y sofisticación en los productos de la banca de consumo, cheques e instrumentos de ahorro, y servicios bancarios a las Pymes se desarrollarán para servir a un creciente mercado interno (impulsado por el crecimiento del PIB per cápita). Del mismo modo, la banca corporativa, incluyendo préstamos corporativos, banca transaccional, y financiamiento al comercio, se desarrollarán para servir las necesidades de las empresas que se incorporen en Panamá bajo las políticas de incentivos proactivos. Los desafíos en los subsectores de banca de consumo y banca corporativa incluyen un mercado competitivo y relativamente saturado, además de no contar con fortalezas en sus balances, para competir contra las grandes instituciones regionales o globales.

- **Banca privada**

Panamá podría establecerse como un centro de banca privada en América Latina. Un sub-sector de banca privada permitiría apalancar el favorable régimen fiscal de Panamá, la confidencialidad, la estabilidad política y monetaria y un sistema bancario sólido - aunque un régimen fiscal en evolución - puede plantear problemas temporales derivados de la repentina pérdida de beneficios fiscales a los inversionistas extranjeros actuales. Sólo el 32% de los recursos de patrimonios latinoamericanos de alto valor neto (individuos con más de B/.1.0 millón en activos) se gestiona a nivel local. Una falta adecuada de productos sofisticados, calidad del servicio o protocolos de gestión de riesgos, contribuye a los bajos niveles de servicio local.

- **Seguros y Valores**

Las aseguradoras forman parte de un sector poco desarrollado en América Central y en Panamá no existen instituciones privadas con el tamaño suficiente para obtener economías de escala. El uso de intermediarios es incipiente. Las bolsas de valores (acciones y bonos), se utilizan en forma limitada y la actividad en valores bursátiles se concentra en Brasil, México y los Estados Unidos, debido a la liquidez de la que gozan estos mercados más grandes.

Panamá tiene la oportunidad de mejorar la competitividad del sector de servicios financieros a largo plazo mediante la aplicación de un conjunto de políticas:

- Fortalecer la educación superior en servicios financieros a nivel nacional.
- Para salir de la lista gris de la OCDE se debe continuar negociaciones con países miembros de esta organización, como es el caso de Italia y México con los cuales se han cerrado las negociaciones.
- Reforzar el sistema regulatorio para garantizar la transparencia del mercado y reducir la percepción de corrupción.
- Reforzar el sistema regulatorio para ofrecer bases más sólidas a la banca de consumo.
- Continuar con la estrategia para obtener el grado de inversión.

Sectores de menor prioridad

Servicios marítimos

Las características intrínsecas de la industria global de servicios marítimos y la posición competitiva de Panamá hacen que este sector sea razonablemente atractivo. Sin embargo, la intensa competencia mundial y el tamaño relativamente pequeño del mercado potencial hacen del sector una oportunidad sólo a largo plazo. Tres segmentos definen la oportunidad en servicios marítimos:

- **Registro de embarcaciones**

Panamá es un competidor líder a nivel mundial en el registro de buques comerciales, pero otros países están ganando terreno. Durante los últimos cinco años, el volumen de embarcaciones con bandera de Panamá ha crecido más del 8% por año - crecimiento coincidente con el de la industria mundial. Nuevos jugadores, tales como las Islas Marshall y Liberia, han sido capaces de incrementar su participación de mercado con un crecimiento anual en los últimos años de 16% y 10%, respectivamente. Las claves del éxito para estos países son tarifas competitivas, procesos de registro fáciles de navegar, y operaciones contratadas con terceros (outsourced). Además de experimentar una fuerte competencia, el transporte marítimo internacional en general y los registros en particular, son susceptibles a sufrir una mayor presión de supervisión de organismos internacionales en los ámbitos de seguridad, transparencia y protección del medio ambiente.

- **Construcción y reparación de navíos**

Después de un largo período de escasez de buques, las tendencias actuales de oferta y demanda indican un horizonte a largo plazo con exceso de oferta de buques y una mayor competencia. La competencia con países del Este de Asia como Corea, Japón y China (que en total controlan el 75% del mercado) se traducirá en presiones a la baja sobre los precios. Panamá ha obtenido una pequeña fracción de los B/.300.0 millones del mercado de reparación en América Latina, pero tendrá dificultades para competir por una cuota de mercado regional con los demás países mejor posicionados como México y Brasil. Si bien en el corto plazo existirán oportunidades pequeñas, el reducido ta-

maño de Panamá hace que el desarrollo de un astillero y de las capacidades de reparación sea una oportunidad de mucho más largo plazo. También es importante señalar que las habilidades y la base de costos para la construcción de buques no existen actualmente en Panamá y que las reparaciones relevantes de buques se realizan generalmente en astilleros en donde las habilidades y equipos necesarios ya están en su lugar. Las reparaciones mayores en las naves, usualmente ocurre más cerca del puerto de origen, y dado que generalmente las naves que pasan por Panamá vienen con carga completa, es poco probable, que estén dispuestas a detenerse por algo más que reparaciones “ligeras” o de emergencia. La oportunidad se materializará para Panamá, luego de la conclusión de los trabajos de ampliación del Canal de Panamá, ya que el paso de naves Post-Panamax, convertirá a Panamá en un importante “Hub Marítimo”, con rutas que tendrán como origen los puertos panameños.

- **Financiamiento y seguros de embarcaciones**

Las 20 mayores fuentes de financiamiento— a saber, grandes y bien diversificados bancos mundiales o fondos nacionales— controlan más del 80% de la industria mundial de financiamiento de navíos. La industria de suscripción de seguros de navíos está igualmente consolidada. Caracterizada por rendimientos marginales o negativos durante décadas, la industria de seguros de navíos está experimentando tasas de siniestralidad crecientes que hacen que la industria sea menos atractiva que nunca. Panamá carece del tamaño y la diversificación de activos necesarios para financiar o asegurar buques en el futuro cercano. Es probable que el desarrollo de conocimiento especializado en este sentido vaya ligado al éxito general del sector de servicios financieros, pero, de nuevo, esta sería una oportunidad clara sólo en el largo plazo.

Servicios de salud privados

Aunque hoy son una pequeña proporción de PIB, la demanda de servicios de salud privados podría crecer dramáticamente en los próximos diez años con base en el turismo médico, los expatriados y las personas con seguro médico privado. El sector también es importante para el posicionamiento de Panamá para la competitividad futura y la atracción de empresas multinacionales. Sin embargo, salvo la existencia de supuestos agresivos en relación a la reforma del sistema de salud de EE.UU., cobertura doméstica de salud y la habilidad de competir con fuertes competidores regionales, es poco probable un incremento de ingresos más allá de B/.35.0 a B/.40.0 millones en el corto plazo.

- **Los servicios de salud privados son una pequeña parte del PIB**

Los servicios de salud privados representan menos del 30% del gasto anual de B/.1.8 mil millones en salud en Panamá, incluyendo el gasto de clínicas regionales y ONG’s. El mercado interno está limitado por una industria subdesarrollada de seguros privados, con menos del 15% de los ciudadanos panameños con cobertura de planes privados. Mientras que los expatriados y personas de alto patrimonio neto han suscitado una serie de instituciones de nivel mundial, incluso las instituciones líderes reportan menos de 200 expatriados y turistas médicos por año.

- **El turismo médico podría emerger como un segmento atractivo en los servicios de salud privados**

Fuerzas convergentes seguirán estimulando en el corto y medio plazo la demanda por un sector actualmente incipiente de turismo médico. Mientras que la demanda actual se estima en sólo 65,000 a 80,000 pacientes cada año, se espera que el crecimiento provenga de un número de fuentes, incluyendo:

- o Un auge en los jubilados norteamericanos que buscarán servicios de salud en el extranjero.
- o Un aumento en el consumo de servicios de salud en los mercados emergentes y regionales.
- o El estrés en los sistemas de salud de América del Norte.
- o Un creciente reconocimiento de la mejora en la relación costo-calidad a lo largo de mercados de salud en desarrollo a nivel mundial.

- **El crecimiento en la demanda de largo plazo en Panamá depende de la incertidumbre actual en los Estados Unidos y una reforma de quién paga por los servicios de salud**

La reforma de salud pendiente de los Estados Unidos podría generar una demanda explosiva de turismo médico hacia Panamá. En este escenario, el aumento en los tiempos de espera, arreglar los procedimientos de inscripción onerosos y la denegación de solicitudes de reembolso podría producir entre 500,000 y 700,000 pacientes que vengan a Panamá cada año. Sin embargo, la demanda también podría verse disminuida a través de la expansión de la cobertura, reducción de la carga financiera, y aumento de la competencia profesional. Además, el crecimiento de la demanda probablemente requeriría que las empresas prestadoras de servicios norteamericanos ampliarán la cobertura para procedimientos internacionales - un movimiento incierto debido a una mayor responsabilidad y el temor a una reacción a la alza en los precios por parte de los proveedores norteamericanos.

- **Para ganar en esta industria, Panamá debe posicionarse como una opción cercana de alto valor agregado**

Menos de 30% de los pacientes viajeros buscan tratamiento médico de bajo costo o tiempos de espera reducidos. Asia controla el 45% del mercado de América del Norte, impulsado por costos que apenas llegan a una sexta parte de los que se ofrecen en Panamá. A nivel regional, Panamá se enfrenta al hecho de que Colombia y Costa Rica ya ofrecen más hospitales internacionalmente acreditados y grupos de servicios médicos altamente desarrollados para el manejo de turismo médico. De lograr adelantar a Costa Rica con el 30% de participación de mercado podría generar ingresos anuales de B/.35.0-B/.40.0 millones. Incluso en escenarios de demanda agresiva, con un traslado al extranjero de 10% de los procedimientos de EE.UU., es poco probable que la industria del turismo médico de Panamá supere los B/.150.0 millones en ingresos anuales.

Atracción de las sedes corporativas de empresas multinacionales

En base a la Ley 41 de 2007, Panamá puso en marcha un trato preferencial para que las empresas multinacionales establecieran su sede corporativa o completaran servicios off-shore en Panamá. Aunque el tamaño pequeño del mercado y la fuerte competencia internacional han limitado la oportunidad de corto plazo, Panamá ha logrado atraer a varias empresas multinacionales, lo que refleja un potencial de crecimiento a largo plazo.

- **América Latina está perdiendo cuota de mercado en el mundo en procesos de negocios de tercerización (outsourcing).**

Los ingresos mundiales procedentes de procesos de negocio terciarizados han crecido 33% anual durante los últimos cinco años y como resultado la tasa de crecimiento anual de mano de obra para BPO ha sido de 25%. Con una tasa de crecimiento anual de los ingresos de BPO del 19%, América Latina está perdiendo participación de mercado ante competidores dominantes del Sur y el Este de Asia.

- **Panamá no supera a la competencia en los factores claves de éxito**

A lo largo de cuatro factores claves de éxito, Panamá iguala o está por debajo de similares como México, Estados Unidos, Brasil, Chile, Argentina y Costa Rica:

- o **Costos atractivos.** Panamá no cuenta con ninguna ventaja o desventaja con respecto a sus pares (exceptuando los Estados Unidos) en cuanto al riesgo de hacer negocios en el país.
- o **Mercado interno.** El tamaño reducido de Panamá le pone en desventaja ya que no hay capacidad de mitigar el riesgo de puesta en marcha apalancando la demanda local.
- o **Entorno empresarial.** Panamá no cuenta con ninguna ventaja o desventaja con respecto a sus pares (exceptuando los Estados Unidos y Chile) en cuanto al riesgo de hacer negocios en el país.
- o **Capital humano.** El tamaño limitado de la fuerza laboral, la educación y la experiencia limitada ponen un reto a la habilidad de Panamá para ofrecer un servicio de calidad adecuada.

- **El tamaño de la oportunidad es relativamente pequeño.**

Incluso bajo escenarios optimistas, atraer multinacionales y servicios off-shore crearía 20,000 empleos adicionales, lo que parece bajo en relación con las posibilidades de crear empleos en otros sectores. Estos servicios tienen un impacto limitado en el PIB y los ingresos fiscales se limitarán a las recaudaciones sobre los salarios de los nuevos empleados.

Panamá tiene oportunidad de mejorar la competitividad del sector:

- Educar a la fuerza laboral a través de programas locales de capacitación, aumentos en el número de becas otorgadas e incentivos a inversionistas extranjeros que traspasan conocimiento a panameños.
- Fomentar la conciencia de los incentivos especiales que ofrece Panamá a las multinacionales y empresas de servicios off-shore..

Menor potencial

Refinación de crudo

La industria de la refinación de petróleo probablemente está regresando a los márgenes históricamente bajos ya que la caída mundial en la actividad económica ha dado tiempo para corregir la deficiencia estructural en el mercado que llevó a los altos márgenes durante la década de los 2000 (con retornos sobre capital invertido de hasta 25%). La caída mundial en la actividad económica ha afectado de manera radical la demanda de productos refinados, y es probable que la recuperación prevista tenga una dinámica diferente que antes del pico en los precios del petróleo.

Además, una gran capacidad de refinación - más de 1.5 millones de barriles por día – entrará en línea en América del Norte durante los próximos cinco años, ejerciendo mayor presión a la baja sobre los márgenes. Estos aumentos de la oferta probablemente alivien los problemas de escasez de refinación de la década de los 2000 y se espera que la industria de la refinación regrese a los retornos sobre el capital invertido típicamente bajos, normalmente no superiores al costo de capital de las empresas.

Más aún, mientras que la construcción de refinerías nuevas normalmente ofrece fuertes márgenes operativos, la distancia remota de Panamá a los mercados de consumo de productos refinados erosionará los márgenes y seguramente hará cuestionar la inversión de capital necesaria para construir una refinería. Un análisis de escenarios revela que, debido al elevado costo del transporte, una refinería en Panamá sería incapaz de desplazar en las curvas de costos del mercado doméstico a refinerías establecidas en México o en la Costa Oeste de los Estados Unidos, que operen bajo configuraciones de coquización o cracking catalítico (*fluid catalytic cracking*). Por su parte, una refinería de Panamá sería capaz de colocar adecuadamente sus productos en el mercado Atlántico de los EE.UU., aunque todavía estaría en desventaja frente a las grandes refinerías del Caribe que tienen mejores condiciones de transporte. También es de notar que las grandes inversiones en infraestructura de refinación suelen dar lugar a relativamente pocos empleos domésticos debido a los bajos niveles de empleo requeridos para un proceso muy automatizado y la necesidad de mano de obra especializada - a menudo extranjera - para realizar trabajos especiales.

3. Habilitando los Motores para el Crecimiento

Superar los inhibidores al crecimiento de las industrias que son motor para el crecimiento requiere un enfoque dedicado y la ejecución eficiente por parte del sector público. Estos esfuerzos se concentran a través de inversiones, cambios de política y alineamiento organizacional para apoyar el desarrollo del sector privado. Las iniciativas sugeridas se componen de una serie cohesiva de acciones que deben ser ejecutadas en concierto unas con otras para capturar las metas de crecimiento del sector.

Cuadro 5 - El Gobierno posee tres herramientas para promover el crecimiento en los sectores claves: inversión en infraestructura, desarrollo de políticas y cambios a nivel organizacional

Herramientas del Gobierno	Infraestructura	Políticas	Organización
Sectores Claves			
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Construir infraestructura de conexión de puntos estratégicos (carreteras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las ventajas laborales (reducir costos incrementar flexibilidad) • Mejorar la industrias de soporte (transporte pesado) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una agencia para la promoción de inversiones • Atraer empresas anclas y uso de incentivos
Turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Construir infraestructura de desarrollo (ej.: aeropuertos, servicios civiles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizar las aduanas • Resolver la situación de las tierras • Definir procesos de zonificación en destinos de alto potencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer inversionistas ancla (hoteles de marca y/o desarrolladores de bienes raíces) • Lanzar una campaña de mercadeo basada en una marca de país.
Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> • Construir caminos de acceso a áreas de producción agropecuaria • Expandir los sistemas de riego • Desarrollar la cadena de frío / almacenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar sistemas de incentivos y políticas de asistencia al producir 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una institución para la comercialización de productos

3.1 Logística

Con la posición de Panamá en una ruta comercial global, la evolución del arbitraje laboral entre Oriente y Occidente y la volátil fijación de precios de tránsito, el nuevo milenio de oportunidad para Panamá será la diversificación del valor captado por la posición única del Canal. El planteamiento para hacer posible la logística de valor agregado en Panamá es de hecho la estrategia necesaria para reducir el costo real de hacer negocios en Panamá al generar soluciones para los factores que incrementan este costo:

1. Reducir el tiempo de las mercancías en tránsito
2. Reducir la volatilidad en tiempo de las mercancías en tránsito
3. Reducir los costos de insumo directos de las actividades de logística

Una inversión de aproximadamente B/.1,000.0 millones podrían estimular en gran medida la actividad logística de valor agregado.

Construcción de infraestructura de enlace

La construcción, rehabilitación y mejoramiento de la red vial primaria y carreteras importantes en la República de Panamá es fundamental para el desarrollo de la industria logística de valor agregado. Con la construcción de la Autopista Madden – Colón, se unen dos activos de logística medulares en el atlántico y en el pacífico. El mejoramiento de carreteras reduce los costos operativos de los vehículos y los tiempos de viaje generando ahorros y contribuyendo de esta forma desarrollo económico y social.

Con estas mejoras a las carreteras se puede lograr una disminución del tiempo de viaje de hasta un 50%, a la vez que se proporcionarían a los usuarios vías más seguras y con un alto nivel de confortabilidad.

Esto redundaría en un mayor flujo y tráfico de mercancías y producción agropecuaria.

Las mejoras de carreteras generarán inversiones las cuales ayudarán a Panamá a convertirse a mediano plazo en un centro multimodal de transporte.

Con estas inversiones se alerta al sector privado para que se comprometa a ser más eficiente.



Con estas inversiones se impulsará a Panamá a lograr las metas deseadas para llegar a ser a largo plazo un centro multimodal, las mismas pueden llevarse a cabo dentro de la administración del presidente Ricardo Martinelli.

- **Extensión de la autopista Panamá-Colón**

Con este proyecto se contempla terminar 15 kms de la Autopista Panamá – Colón iniciando en Quebrada López y finalizando en Cuatro Altos, incluyendo las conexiones necesarias y zonas de amortiguamiento en infraestructura local para impedir la formación de cuellos de botella en la circulación. Esta inversión resolverá la circulación del tráfico de un solo carril en cada dirección en la vecindad de Colón que actualmente está sumamente congestionada, reduciendo de manera significativa el tiempo de tránsito y la volatilidad del transporte de carga transístmica. Como resultado, Colón y sus activos logísticos estarán ‘más cercanos’ de manera real al Puerto de Balboa, al desarrollo logístico Howard y a la terminal de carga del aeropuerto Tocumen. Los beneficios adicionales también serían significativos para Colón.

- **Conectividad entre Corredores de la Ciudad de Panamá**

Para mejorar la conectividad entre Corredores en la Ciudad de Panamá, se construirán diez (10) intercambiadores a saber: Corredor Vía Brasil Tramo I y Tramo II; Obra para la Preservación del Patrimonio Histórico de la Ciudad de Panamá (Panamá Viejo); Interconexión Vial entre la Avenida Balboa y Avenida de los Poetas; Viaducto en la Ave. Omar Torrijos e Intersección con Paseo Andrews; Viaducto en la Ave. de Los Mártires; Vías de Conexión en Barriada de Tocumen (24 de diciembre y Calles Internas de Tocumen); Viaducto y Paso a Desnivel para el Corredor Calle 42 - Intersecciones de Ave. Martín Sossa con Vía España y Calle 42 con Avenida Justo Arosemena; Viaducto Ave. Nacional e Intersección con la Ave. Omar Torrijos; Ensanche de la Avenida Domingo Díaz.

- **Solución para la congestión Intra-Colón**

Con la finalización del proyecto de rehabilitación de la Carretera Transístmica y la Construcción de la II Fase de la Autopista Madden – Colón, la ciudad de Colón seguirá afectada por el tráfico vehicular causado por las actividades portuarias, el comercio en la Zona Libre de Colón, y la Estación de Trenes. Con el estudio de tráfico, y la modernización de la infraestructura dentro de la ciudad de Colón se liberará la congestión vehicular y mejorará el tráfico de mercancías entre los puertos.

- **Vía de circunvalación de Howard al Puente Centenario**

La construcción de una vía desde Howard al Puente Centenario reduciría el tiempo de viaje hasta en un 40 ó 50%, sin congestiones. El proyecto requeriría de la construcción de dos nuevos cruces en las intersecciones de la vieja Carretera Panamericana. Estos cruces requerirían especificaciones de construcción para tráfico de transporte de carga, tales como mayor radio de giro, ancho de calzada y verificación de límite de carga.

- **Extensión del Corredor Norte para llegar al aeropuerto Tocumen**

Con la finalización del Corredor Norte desde Quebrada Lajas hasta la 24 de Diciembre, se proporcionará a los usuarios una ruta adecuada para el tráfico hacia el Aeropuerto Internacional de Tocumen que no se origina en la Ciudad de Panamá. Con la construcción de este tramo de 11 kms. se reducirá el tiempo de viaje para el tráfico procedente de Colón, Howard, Puerto Balboa y las regiones con potencial de producción agrícola en el centro y occidente de Panamá. Con este proyecto se aliviará el tráfico hacia Tocumen por las únicas vías de acceso como lo son el Corredor Sur y la José Agustín Arango.

- **Conexión directa a las instalaciones de transporte de carga de Tocumen**

Actualmente el centro de carga aérea de este aeropuerto, está ubicado en el extremo más lejano de las instalaciones, por lo que se requiere circular alrededor del aeropuerto por calles internas en malas condiciones y con una iluminación deficiente, traduciéndose esto, en altos riesgos para la seguridad del transporte multimodal, ya que en su mayoría las operaciones se realizan en horarios nocturnos. Con la construcción de una conexión moderna de cuatro carriles y con acceso directo a la terminal de carga, potencialmente con un túnel por debajo de la pista de rodaje entre las pistas de aterrizaje, se reducirá los tiempos de viaje en 20 minutos en cada dirección.

Establecer una agencia para la promoción de la inversión

A Panamá actualmente le hace falta una interacción bien coordinada y profesional con la comunidad internacional de negocios. Las firmas que buscan invertir en Panamá deben navegar en una red intrincada de instituciones gubernamentales y privadas para abrir sus puertas. Una agencia para la promoción de la inversión bien concebida podrá:

- Comercializar la propuesta de valor de Panamá a través de la red de consulados de Panamá alrededor del mundo
- Comunicarse y asistir a las firmas que estén en proceso de hacer due diligence para invertir en Panamá. Una agencia de promoción debe de contar con la capacidad para comunicarse usando un lenguaje técnico con las compañías interesadas en invertir
- Conectarse con el sector privado panameño para comprender las ineficiencias y las barreras para la promoción de la inversión
- Trabajar con el gobierno para encontrar soluciones a las ineficiencias en Panamá y eliminar las barreras a la inversión

Mejorar las industrias de soporte

Las industrias complementarias de transporte en camiones local y de carga aérea internacional deben ser fortalecidas para apoyar un centro logístico globalmente competitivo, multi-modal y de valor agregado.

- **Mejores tarifas de los transportes en camiones y servicio de clase mundial**

Actualmente, las tarifas de Panamá se encuentran entre las más altas por kilómetro en el mundo – mayores que las que cabría anticipar con base en su proporción de rutas de trayectos cortos. La industria de transporte en camiones se ve afectada por el bajo número de participantes independientes, por las varias barreras a la entrada de nuevos competidores y por un sistema aduanero ineficiente que depende de las relaciones con los funcionarios. Los beneficios de la desregulación mundial del transporte en camiones todavía no se han atestiguado en Panamá. El gobierno panameño puede promover la competencia al proporcionar créditos de bajo costo para la compra de nuevos camiones, promover programas temporales con competidores internacionales y crear una alianza pública-privada para asesorar la política de transporte en camiones.

- **Crear un plan maestro para un centro de transporte de carga en Tocumen**

Con exportaciones limitadas, la industria de carga aérea de Panamá ha sido históricamente pequeña y enfrenta un bajo crecimiento. Panamá está en una encrucijada pues se requiere una industria de carga aérea bien desarrollada para atraer servicios logísticos de valor agregado, pero a su vez no existe todavía el volumen para justificar el crecimiento de la industria. Promover el crecimiento inducido por el tránsito en el corto plazo podría crear una conectividad de transporte mejorada para Panamá de la misma manera que el tráfico inducido por pasajeros ha ayudado a conectar a Panamá con el continente Americano.

Mejorar la administración del aparato aduanero

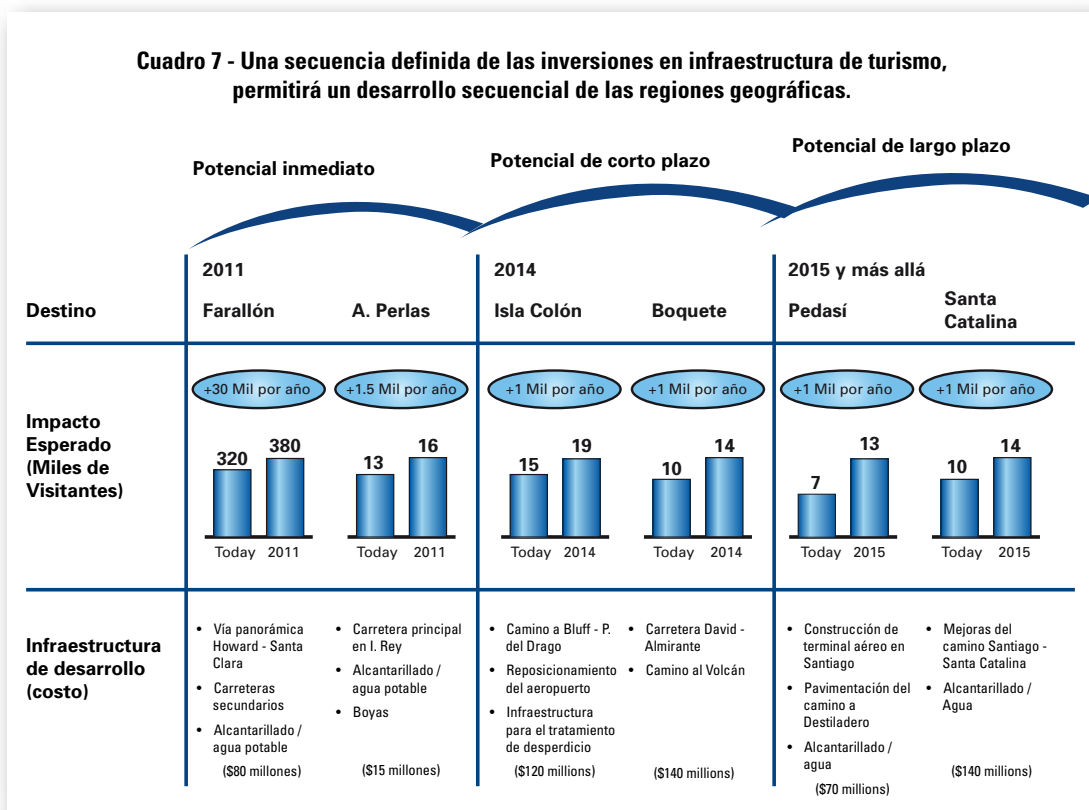
Los requerimientos aduaneros de Panamá se encuentran entre los más bajos del mundo para la importación y la exportación, sin embargo, la administración de este sistema se encuentra entre las peores del mundo. Una administración de aduanas ineficiente y onerosa tiene una serie de efectos perjudiciales:

- Las importaciones y exportaciones se vuelven dependientes de las relaciones con los titulares de los puestos, lo que da soporte a una competencia limitada y a la corrupción.
- Las expectativas de tiempo se inflan para compensar la volatilidad en los tiempos de proceso y de ese modo se aumentan los costos de hacer negocios.

Muchos países han tenido un gran éxito al implementar soluciones de tecnología unificadas que mantienen el flujo de información entre expedidores de mercancías, intermediarios y agencias. El diseño e implementación de estos sistemas debe de tomar en consideración a todos los participantes potenciales y proporcionar una solución basada en una sola tecnología.

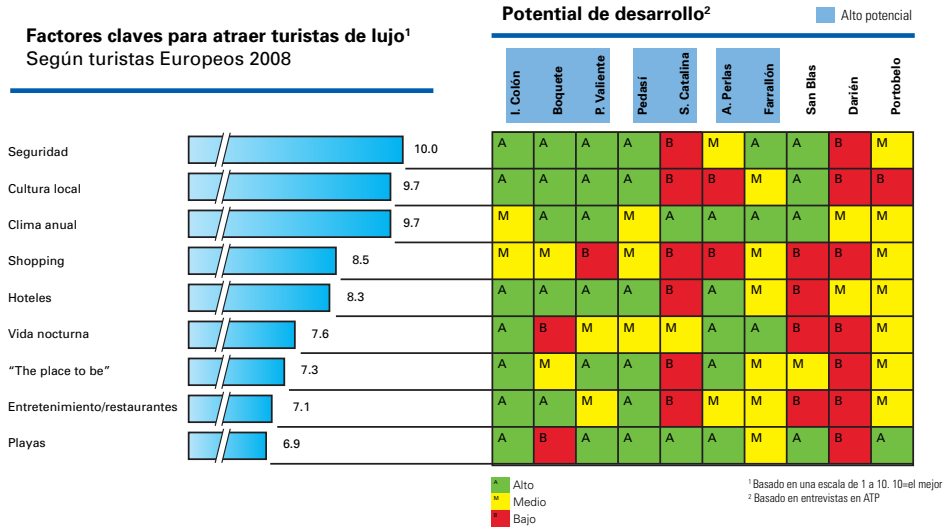
3.2 Turismo

La inversión y los cambios en la regulación en el sector de turismo deben orientarse hacia los destinos con mayor potencial para convertirse en destinos de clase mundial y de lujo. Las áreas para el desarrollo inmediato incluyen el litoral al sur de Farallón y el Archipiélago Perlas, con inversiones simultáneas en la Ciudad de Panamá para mejorar la experiencia de los visitantes en tránsito así como de los turistas de negocios y de compras. Los destinos con potencial en el mediano plazo son Isla Colón-Boquete (Estrategia Occidental). Las oportunidades para el largo plazo son Pedasí y Santa Catalina.



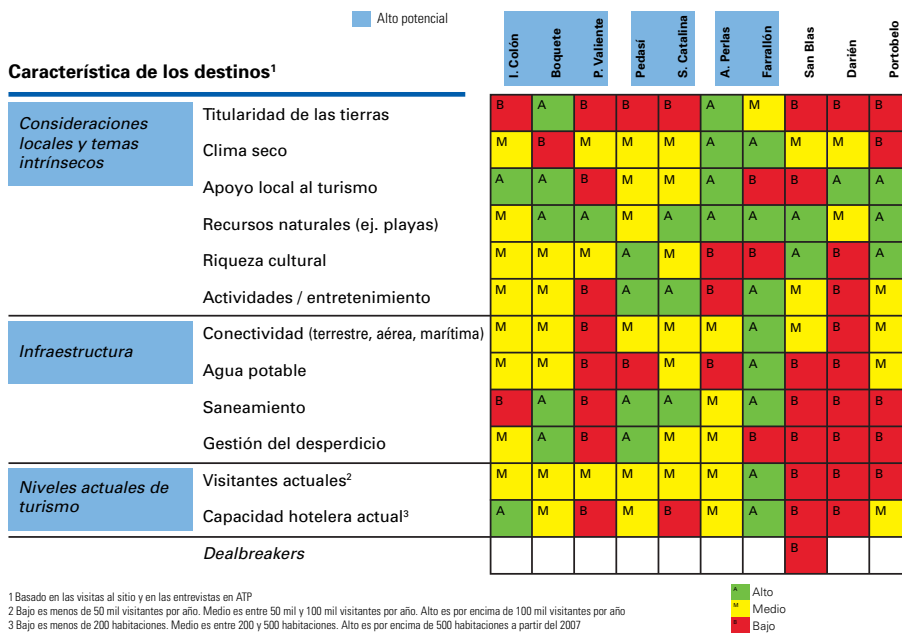
La forma como se determinó la prioridad de estos destinos refleja tanto las preferencias de los turistas de lujo como las características intrínsecas del destino.

Cuadro 8 - Los atributos de las diferentes regiones determinan la oportunidad de atraer turismo de alto valor



Fuente: Análisis del equipo. Investigación cuantitativa de mercado en base a 500 entrevistas. Investigación cualitativa de mercado

Cuadro 9 - La necesidad de solucionar los problemas en los destinos turísticos de alto potencial determinarán los requerimientos de inversión



Las necesidades específicas de infraestructura y de gestión pública varían por región y en conjunto alcanzan alrededor de B/.800.0 millones de inversión:

Farallón

- **Vía panorámica entre Howard y Campana**

Actualmente les lleva a los turistas un promedio de más de 90 minutos en la Autopista Panamericana para llegar a Farallón, mucho más allá de la barrera de los 75 minutos de viaje que la Organización Mundial del Comercio (OMC) calcula que los turistas evitarán desplazarse después de un vuelo de 4-5 horas. Construir un camino panorámico a lo largo del litoral (35 kilómetros) reducirá el tiempo de viaje entre Panamá y Río Hato en un 20-30%. Esta inversión evitará la necesidad futura de una pista de aterrizaje en el área.

- **Mejoras a los vías de acceso de playas secundarias**

Las vías de acceso de la Autopista Panamericana necesitan ser modernizados para que los turistas lleguen a las playas de alto potencial. Además, es necesario construir infraestructura de vías urbanas cerca de Río Hato para ayudar al desarrollo de un centro turístico de lujo, atrayendo a los turistas con restaurantes, comercios y otros entretenimientos.

- **Marina cerca de Farallón**

El aumentar el tráfico de naves privados requiere aumentar la capacidad de la marina en el área de Farallón. Dada la variabilidad de las mareas y la poca profundidad del fondo marino, se requiere una inversión significativa para dragarlo y permitir que naves más grandes lleguen a puerto.

- **Agua potable, alcantarillado y manejo de desechos**

La demanda de servicios públicos se incrementará debido a los 60,000 nuevos visitantes esperados anualmente y los 20,000 nuevos habitantes. Para dar servicio a esta nueva población, será necesario invertir en el sistema de agua potable y construir un sistema de biodigestión para el tratamiento de aguas residuales. Además del tratamiento de aguas, el sistema de biodigestión generará suficiente energía incremental para satisfacer el 20-30% de la demanda urbana local. El sistema de Manejo de Residuos Sólidos Municipales también necesita ser reubicado y modernizado para cubrir la capacidad, incluyendo un ~50% de incremento en la flota de camiones que actualmente maneja los residuos sólidos así como mejoras operativas para aumentar la efectividad de la recolección.

Archipiélago de las Perlas

- **Mejoras a la pista de aterrizaje de Isla del Rey**

El mejorar la pista de aterrizaje de Isla del Rey permitirá que aviones más grandes aterricen y que se reduzca el riesgo actual de quedar atrapadas en el archipiélago durante la presencia condiciones climáticas desfavorables.

- **Infraestructura de caminos**

Isla del Rey tiene más de 20 kilómetros de playas que son accesibles sólo por el mar. El construir un camino del Canal Ventura Ruiz al extremo meridional de la isla, con dos o tres caminos de acceso a la playa (3-5 kilómetros) de cada lado hará posible el acceso terrestre a la mayoría de las playas de la isla sin perturbar el terreno de la playa.

- **Conectividad marítima**

Se necesitan colocar varias boyas para facilitar el flujo de circulación de las embarcaciones de tamaño pequeño y mediano a través del archipiélago de 200 islas.

- **Agua, alcantarillado y manejo de basura**

El crecimiento del número de visitantes requerirá expandir la infraestructura de agua potable y alcantarillado en Isla del Rey, así como implementar un sistema de barcas para la recolección de residuos sólidos que sirva a todo el archipiélago.

Ciudad de Panamá

- **Habilitar los vuelos locales saliendo de Tocumen**

El mover los vuelos comerciales locales a Tocumen permitirá una conexión al interior más rápida y fácil, optimizando las conexiones a medida que el volumen de visitantes locales se añade, liberando terrenos de alto valor en Albrook. La operación de la aviación comercial de PTY estaría limitada a las rutas de volúmenes medios y regionales (ej., Bocas, David) ya que un gran número de aviones podría retardar el tráfico de los aviones más grandes. La aviación general y los vuelos comerciales de bajo volumen serían operados desde Albrook y Howard. Todos los participantes (Tocumen, S.A., las líneas aéreas, las Autoridades de Aviación) deben de participar en estudios futuros para evaluar los requerimientos operativos de este movimiento (por ejemplo el espacio de rampa y el apoyo de las oficinas internas del aeropuerto).

- **Mejoras a las infraestructuras de vías, vías peatonales y señalización**

Un sistema de señalización de calles, aceras, senderos peatonales, parques, ciclovías y estacionamientos públicos hará posible aumentar el tráfico peatonal y reducir el tráfico vehicular lo que a su vez disminuiría la contaminación visual.

Con este proyecto se aumentaría la seguridad tanto para locales como para visitantes, logrando así convertir a la Ciudad de Panamá en un centro de crecimiento.

- **Construcción de estacionamientos públicos**

Se contempla la habilitación de nuevas áreas para estacionamientos públicos y privados, utilizando áreas públicas incluyendo la construcción subterránea en parques, avenidas o calles con amplias servidumbres, con el propósito de hacer más fluida la circulación vehicular en calles congestionadas, esto permitiría el desarrollo comercial de áreas de entretenimiento y esparcimiento para residentes y turistas.

- **Ampliación de la Cinta Costera**

Con el fin de darle un rápido y estético acceso al Casco Viejo de la ciudad capital, el futuro Centro de Convenciones, al Museo de la Biodiversidad y la Calzada de Amador se proyecta extender la Cinta Costera desde el Mercado de Mariscos hasta la Presidencia y de San Felipe al Puente de las Américas. También se contempla la extensión alrededor de Punta Pacífica y Punta Paitilla a través de un tramo marino.

- **Facilitar el acceso de atracciones turísticas**

Unas nuevas instalaciones que incluyan caminos peatonales, tiendas de conveniencia y de souvenirs, restaurantes así como la distribución de guías turísticas a través de los hoteles y de los operadores turísticos pueden ampliar tanto el conocimiento como el acceso a los principales destinos turísticos de la ciudad.

Estrategia Occidental

- **Conectividad aérea**

Una nueva pista aérea en Bocas del Toro complementará las instalaciones actuales de Isla Colón, que se ubican cerca de un área residencial y no pueden ser ampliadas para satisfacer las necesidades de los aviones más grandes.

- **Infraestructura de Caminos**

- o **David – Boquete – Costa de Bocas del Toro**

Construir una conexión vial directa para facilitar el movimiento de turistas entre las provincias de Chiriquí y Bocas del Toro.

- o **Boquete – Volcán Barú**

La experiencia del volcán Arenal en Costa Rica sugiere que el volcán Barú tiene un alto potencial como destino turístico. La construcción de la carretera de comunicación entre Boquete y Volcán a través de la ruta sur (Cuesta de Piedra) es necesaria.

- o **Playa Bluff – Boca del Drago**
Un camino de 12 kilómetros proporcionará acceso a varias playas prístinas que son apropiadas para el desarrollo de centros turísticos de lujo.
- o **Rambala – Boca de Río Caña Pantano – Kausapín**
Una conexión de 90-100 kilómetros hará posible el acceso a la Península Valiente, un área con playas vírgenes después del desarrollo de Bocas del Toro. El construir este camino requiere de una estrecha coordinación con las autoridades comarcales Ngöbe Buglé.
- **Marina en la Isla Colón y la Laguna de Chiriquí**
El actual puerto deportivo en la Isla Colón no tiene la capacidad para atracar a los 1,000-1,200 visitantes adicionales que se anticipa llegarán cada año por mar. De manera similar, conforme la Península Valiente se desarrolla como un destino turístico, será necesario construir capacidad de la marina cerca del área de Kausapín, donde las condiciones del fondo del mar y de la marea son más atractivas.
- **Agua, alcantarillado y manejo de basura**
El occidente de Panamá ya está llegando a los niveles tope de su capacidad de agua y basura. Para el 2015 se esperan 45,000 turistas anuales quienes requerirán un nuevo sistema de bombeo horizontal así como duplicar la capacidad existente de agua potable de Boquete. Aumentar la administración de residuos líquidos requiere ampliar la laguna de oxidación de Isla Colón y duplicar la capacidad de Boquete. La administración de residuos sólidos es ya un problema visible en la Isla Colón y en Almirante. Mejorar la recolección de basura requerirá un nuevo sistema de barcasas y la expansión del vertedero de Boquete.

Península de Azuero y Santa Catalina

Pedasí, Tonosí, Cambutal y Santa Catalina cuentan con espléndidas características intrínsecas para atraer a los turistas de todo el mundo, sin embargo la falta de infraestructura, los bajos niveles de población y de interés local en la región, así como la relativa larga distancia de la Ciudad de Panamá, hacen que estos destinos sean posibilidades de más largo plazo, que requieren las siguientes inversiones:

- **Pista de aterrizaje en las Provincias Centrales**
- **Repavimentar el camino Pedasí – Tonosí – Cambutal**
- **Mejorar la señalización en el camino Santiago – Santa Catalina**
- **Marina en la Isla Cañas:** Un puerto deportivo privado incrementará el flujo a Pedasí de la Ciudad de Panamá de buques privados.
- **Agua, alcantarillado y manejo de basura**
A medida que la población aumenta, Pedasí requerirá un sistema terrestre de agua potable, ampliación del sistema de alcantarillado a Destiladeros y un nuevo vertedero para residuos sólidos. El

desarrollo de Santa Catalina requiere un nuevo sistema de bombeo horizontal para agua potable, una laguna de oxidación y un sistema de barcasas para la recolección de residuos sólidos.

Hacer más eficiente la titulación de tierras

La reciente aprobación de la Ley 71 permitirá la titulación de derechos posesorios en islas y costas de forma ágil y transparente, facilitando de esta forma la tenencia de la tierra para futuros desarrollos turísticos.

Definir una estrategia de zonificación

Los esfuerzos actuales del gobierno municipal son incompletos, descoordinados y sujetos a las opiniones de los ingenieros y arquitectos locales. La pobre planeación y aplicación, ha llevado a un crecimiento sub-óptimo de los destinos medulares, cuyos desarrollos aportan un bajo valor y son antiestéticos. Un proceso apropiado de zonificación consiste de cinco pasos básicos:

1. Definir la estrategia
2. Llevar a cabo estudios de mapeo y de uso del suelo
3. Definir los estándares de desempeño
4. Hacer cumplir los estándares
5. Revisar y actualizar la estrategia de zonificación

Los objetivos de zonificación y los estándares de desempeño para cada destino deben ser coordinados de manera centralizada por el recientemente creado puesto de Viceministro de Tierras y alineados con la estrategia general de turismo del país (Ej., enfocarse en los mercados objetivo) y deben ser definidos en coordinación con las autoridades tanto municipales como nacionales (ANAM, ARAP, Autoridades Marinas, ATP, etc.).

Atracción del inversionista objetivo

Incentivos especiales tanto monetarios (menores precios de los terrenos, créditos directos, exenciones fiscales) como no monetarios (claridad en el reparto de la tierra, flexibilidad laboral) serán necesarios para atraer a un pequeño número de marcas de lujo a Panamá y ayudar a construir una reputación para el país de ser un destino turístico líder. Estos inversionistas ancla a su vez atraerán a más marcas y turistas de lujo para que sigan su ejemplo. Los incentivos deben estar dirigidos a desarrolladores con la pericia para construir centros turísticos de lujo en destinos remotos (como lo reconocen las marcas de lujo que a final de cuentas son las que se requiere atraer), que quieran enfocarse en el desarrollo hotelero y no residencial y que tengan el compromiso y la capacidad financiera para realizar completamente los proyectos.

Creación de marca y promoción

Para desarrollar una estrategia promocional nacional se requiere la comprensión de los perfiles de clientes y el emitir el mensaje dirigido al grupo meta. Este es un proceso de cuatro pasos que debe estar coordinado de manera central por la ATP en coordinación con la nueva agencia para la promoción de la exportación y la atracción de inversionistas:

1. Desarrollar una hipótesis inicial acerca de los principales segmentos de clientes que el país podría atraer
2. Llevar a cabo estudios de mercado cualitativos (ej., sesiones de grupo) orientados a la identificación de países que podrían generar el mayor gasto en Panamá
3. Llevar a cabo estudios de mercado cualitativos (ej., encuestas) para identificar los criterios de selección de los mercados meta
4. Desarrollar un mensaje dirigido al grupo meta que incorpore las propuestas de valor específicas del destino y que estén acompañadas por un plan de mercadotecnia bien definido.

3.3 Agricultura

La habilitación del sector agricultor requiere de cinco iniciativas centrales. Estas iniciativas buscan apoyar a los productores al reducir el costo de producción y disminuir los riesgos de producción y comercialización.

Crear institución para comercialización

Competir con los exportadores que manejan las mejores prácticas requerirá capacidades institucionales de clase mundial para comercializar la producción doméstica y promover las exportaciones a nivel internacional. Estas capacidades caen dentro de dos amplios objetivos:

- Apoyo a productores domésticos, en la planeación de la producción alrededor de la ventaja competitiva y la demanda del mercado.
- Crecer la demanda del mercado a través de promoción internacional, incluyendo posicionamiento de marcas, mercadeo y negociaciones comerciales.

Panamá carece de una institución única para coordinar la comercialización y promoción de exportación – una responsabilidad que actualmente está repartida entre diez agencias gubernamentales. Mientras que países han alcanzado la centralización a través de iniciativas tanto públicas como privadas, un híbrido público-privado es más probable que incorpore los crecientes sindicatos productores, proporcionando a la vez el elemento de riesgo público compartido necesario para incentivar el crecimiento en producción de alto valor agregado.

Específicamente, esta nueva organización será responsable de:

- Establecer las prioridades de negociaciones comerciales (p. ej., trabajar con MIRE para determinar prioridades para Acuerdos de Libre Comercio nuevos y re negociados).
- Desarrollo de una estrategia promocional alrededor de la asistencia a ferias comerciales, posicionamiento de marcas y mercadotecnia.
- Coordinación de políticas para el control de mercado, incluyendo el enfoque y selección de incentivos y tarifas para impulsar la producción de alto valor agregado.
- Construcción de la capacidad de asociación de productores para compartir mejores prácticas de producción y comercialización (p. ej., educación, logística, transferencia de tecnología).
- Identificación y diseminación de oportunidades de mercado, incluyendo tendencias en la demanda de mercados de exportación nuevos y existentes
- Reclutamiento y atracción de inversionista objetivo.
- Investigación de compradores potenciales y certificación de embarques al exterior.

La organización también coordinaría objetivos que requieran de la experiencia o cooperación de agencias específicas gubernamentales, incluyendo: MIDA (Ej., centralizar y diseminar información en tendencias agronómicas); MOP (Ej., priorizar inversiones de infraestructura centrales para la producción de exportación); y MEDUCA (Ej., coordinación de prioridades educativas, incluyendo el financiamiento de investigación y desarrollo).

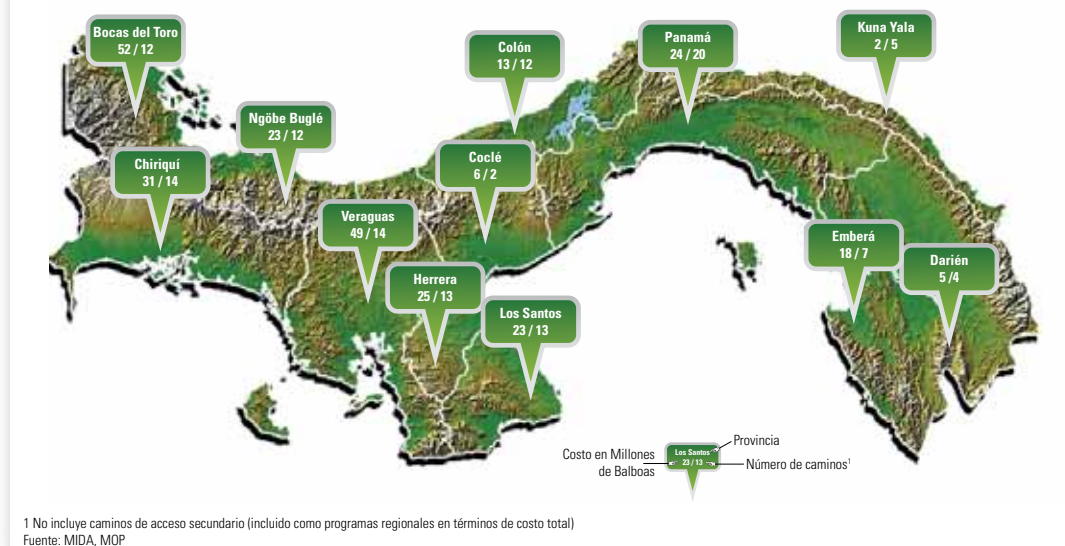
Ampliar la irrigación

En un horizonte de diez a quince años, los proyectos de irrigación podrían generar 60,000 hectáreas productivas además de incrementar el acceso a agua potable en comunidades rurales y generando reservas hidroeléctricas. Estas inversiones atienden las regiones más áridas del país, donde el acceso a la irrigación es particularmente limitado, y el potencial de producción, en especial para cosechas de exportación de alto valor agregado, es alto. Los sistemas de irrigación nacional son inversiones caras y complejas, y Panamá debe implantarlos para aprovechar al máximo la utilización de la tierra y reducir el costo de producción, tanto para la producción de exportación como la doméstica. Debido a su complejidad, los sistemas de irrigación a menudo requieren una significativa ingeniería estructural y civil para su construcción. Específicamente, las inversiones atienden las primeras dos etapas de la irrigación: la fuente, (p. ej., Presas, lagos, caudales de agua desviados); y el sistema de distribución (p.ej., pipas, bombas y canales). El proporcionar este bien público abre la puerta para inversiones adicionales en infraestructura de uso final (p. ej., aspersores, sistemas de irrigación por goteo).

Actualmente existen dos sistemas de riego en ejecución, a mencionar: Sistema de Riego en Alto de Bambito, Chiriquí y Sistema de Riego en Río Sereno, Chiriquí, los cuales para el 2011 se les programa una inversiones que ronda los B/. 800.000,00 cada uno. Ambos sistemas de riego deben estar listos a finales del 2013. Por otro lado el MIDA se encuentra evaluando 13 sistemas de riego con la idea de ejecutarlos en el periodo 2011-2015.



Cuadro 11 - El Transporte de los cultivos a los mercados requiere una inversión en caminos de acceso primario y secundario a través de las regiones claves de producción



Desarrollo de cadena de frío

Como parte de la estrategia de “eje troncal” se desarrollará la cadena de frío que permitirá a los productores agregar escala y transportar productos a destinos finales con la más alta calidad y un mínimo de merma. Un almacenamiento refrigerado adecuado también promueve la seguridad de los alimentos y reduce domésticamente los costos para los productos principales.

Un almacenamiento refrigerado adecuado también promueve la seguridad de los alimentos y reduce domésticamente los costos para los productos principales.

Una cadena de frío totalmente desarrollada consistirá de nueve centros de acopio y ocho mercados públicos con un volumen adecuado para incorporar la producción tanto doméstica como la de exportación, lo cual podría abarcar el 70% de la producción perecedera para el 2020.

Fracasos anteriores en el establecimiento de instalaciones de cadena de frío indican que la reglamentación gubernamental debe intervenir para asegurar el éxito de las inversiones en almacenaje refrigerado.

Específicamente, el gobierno debe implementar la adopción de estándares sanitarios internacionales, así como desarrollar un mecanismo para la fijación de precios en cooperación con minoristas locales y exportadores para reducir la carga de costos en los productores e incentivar la adopción universal.