

# Turismo en Panamá: El reto de la Competitividad

Gustavo Segura y Crist Inman

setiembre 1998

CEN 660

**Documento en proceso.** Escrito por Gustavo Segura y Crist Inman, Investigador y Consultor CLACDS/INCAE . Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles opciones de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regionales, nacionales o sectoriales y de estrategias empresariales. No pretende prescribir modelos o políticas, ni se hacen responsables el o los autores ni el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE de una incorrecta interpretación de su contenido, ni de buenas o malas prácticas administrativas, gerenciales o de gestión pública. El objetivo ulterior es acrecentar el nivel de discusión y análisis sobre la competitividad y el desarrollo sostenibles en la región centroamericana. El contenido es responsabilidad, bajo los términos de lo anterior, de CLACDS y no necesariamente de los socios contribuyentes del proyecto. setiembre, 1998.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>TURISMO EN PANAMÁ: EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1. EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>3</b>
1.1 MARCO CONCEPTUAL .....	3
1.1.1. <i>Condiciones de los factores</i> .....	3
1.1.2. <i>Condiciones de la demanda</i> .....	4
1.1.3. <i>Industrias relacionadas y de apoyo</i> .....	5
1.1.4. <i>Estrategia, estructura y competencia de la empresa</i> .....	5
1.1.5. <i>La dinámica dentro del diamante</i> .....	6
1.2 EL DIAMANTE Y LOS <i>CLUSTERS</i> .....	7
1.3 EL AZAR Y PAPEL DEL GOBIERNO.....	8
1.4 TURISMO Y POSICIONAMIENTO .....	9
1.4.1. <i>Centroamérica es un puente entre naciones y regiones</i> .....	10
1.4.2. <i>Diversidad ecológica y recursos ambientales únicos</i> .....	10
1.4.3. <i>Potencial agrícola y forestal durante todo el año</i> .....	10
<b>2. LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO .....</b>	<b>12</b>
2.1 EL TURISMO EN EL MUNDO.....	12
2.1.1. <i>Oriente Medio</i> .....	13
2.1.2. <i>Europa</i> .....	13
2.1.3. <i>África</i> .....	13
2.1.4. <i>Asia Meridional</i> .....	13
2.1.5. <i>Asia Oriental y el Pacífico</i> .....	13
2.1.6. <i>Las Américas</i> .....	13
2.2 EL TURISMO EN EL CONTINENTE AMERICANO.....	14
2.3 EL TURISMO EN EL ISTMO CENTROAMERICANO .....	15
2.4 EL TURISMO EN PANAMÁ .....	16
2.4.1. <i>Evolución histórica del turismo en Panamá</i> .....	16
2.4.1.1. Nota sobre los registros estadísticos oficiales.....	18
2.4.2. <i>La demanda turística de Panamá</i> .....	19
2.4.2.1. Estacionalidad de la demanda. ....	21
2.4.2.2. Turismo Nacional .....	22
<b>3. EL CLUSTER DE TURISMO DE PANAMÁ. ....</b>	<b>23</b>
3.1 DESCRIPCIÓN DEL <i>CLUSTER</i> .....	23
3.2 SECTORES DIRECTAMENTE RELACIONADOS .....	24
3.2.1. <i>Hospedaje</i> .....	24
3.2.1.1. Hotel Bristol .....	29
3.2.1.2. Hotel Caesar Park .....	29
3.2.1.3. Hotel Miramar Intercontinental .....	29
3.2.1.4. Hotel Marriott.....	29
3.2.1.5. Hotel Panamá.....	29
3.2.1.6. Hotel Radisson .....	30
3.2.1.7. Tarifas .....	31
3.2.2. <i>Agencias de Viajes</i> .....	33
3.2.3. <i>Transporte</i> .....	38
3.2.3.1. Transporte terrestre.....	38
a. Taxis .....	38
b. Buses.....	39
c. Alquiler de Vehículos (Rent-a-Cars) .....	40
3.2.3.2. Transporte Aéreo .....	44

a.	Transporte aéreo internacional.....	44
b.	Transporte aéreo local.....	45
3.2.4.	<i>Alimentación</i> .....	46
<b>NIKO'S</b>	.....	<b>48</b>
3.2.5.	<i>Atracciones turísticas</i> .....	51
3.2.5.1.	El Canal de Panamá.....	51
3.2.5.2.	Sol y Playa.....	53
3.2.5.3.	Artesanías.....	54
3.2.5.4.	Entretenimiento.....	57
3.2.5.5.	Ciudades coloniales.....	58
3.2.5.6.	Áreas Protegidas y Ecoturismo.....	58
a.	Número y categoría de áreas.....	61
3.2.5.7.	Relaciones con otros componentes del cluster.....	62
a.	Estado y tamaño promedio de las áreas protegidas.....	62
b.	Descripción de las Áreas Protegidas.....	63
c.	Otras Áreas Silvestres Protegidas.....	71
3.2.5.8.	Estructura tarifaria.....	74
3.3	SECTORES DE APOYO Y CONEXOS.....	75
3.3.1.	<i>Organizaciones de apoyo</i> .....	75
3.3.1.1.	El Instituto Panameño de Turismo (IPAT).....	75
3.3.1.2.	Incentivos a la inversión.....	78
3.3.1.3.	El Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE).....	79
a.	Algunos Problemas Administrativos.....	80
b.	Planes de Trabajo.....	80
3.3.1.4.	Mecanismos de financiamiento para la conservación y mantenimiento.....	81
3.3.1.5.	Cámara Panameña de Turismo (CAPTUR).....	84
3.3.2.	<i>Capacitación</i> .....	85
3.3.2.1.	Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU).....	86
3.3.3.	<i>Infraestructura</i> .....	88
3.3.3.1.	Aeropuertos Internacionales.....	88
3.3.3.2.	El Canal de Panamá.....	91
3.3.3.3.	Puertos.....	92
3.3.3.4.	Carreteras.....	92
3.3.4.	<i>Servicios de Apoyo</i> .....	94
3.3.4.1.	Telecomunicaciones.....	94
3.3.4.2.	Servicios Bancarios y Financieros.....	95
3.3.5.	<i>Otros servicios</i> .....	96
3.3.5.1.	Seguridad.....	96
3.3.5.2.	Salud.....	98
3.3.5.3.	Migración.....	100
3.3.5.4.	Aduanas.....	101
<b>4.</b>	<b>EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD</b> .....	<b>103</b>
4.1	EL DIAMANTE COMO MARCO DE REFERENCIA.....	103
4.1.1.	<i>Condiciones de los factores</i> .....	105
4.1.2.	<i>Condiciones de la demanda</i> .....	108
4.1.3.	<i>Estrategia de las empresas, estructura y rivalidad</i> .....	109
4.1.4.	<i>Industrias relacionadas y sectores de apoyo</i> .....	111
4.1.5.	<i>El papel del gobierno</i> .....	113
4.1.6.	<i>Importancia del azar o la casualidad</i> .....	113
4.2	COMENTARIOS FINALES.....	115
<b>ENTREVISTAS REALIZADAS</b>	.....	<b>117</b>

# TURISMO EN PANAMÁ: EL RETO DE LA COMPETITIVIDAD<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

La prosperidad de una nación no es consecuencia inevitable de la abundancia de sus recursos naturales. Por el contrario, la abundancia de recursos naturales ha evitado que muchos países en el pasado sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales, adoleciendo de una visión progresista. Más bien, la prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. En un mundo globalizado las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva sostenible se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

Ningún país es competitivo en todas las industrias. Japón, por ejemplo, no es competitivo en la industria de “software”, en productos de consumo masivo como detergentes y cereales o en productos químicos. Por el contrario, es altamente competitivo en máquinas de fax, cámaras fotográficas y otros productos electrónicos de uso doméstico. La competitividad no es un atributo de los países, más bien es un atributo de las empresas. Un país próspero es aquél que cuenta con una masa significativa de empresas competitivas a nivel mundial, en uno o varios de sus sectores productivos.

La investigación empírica de Michael E. Porter<sup>2</sup> sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado *clusters* competitivos. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o *clusters*, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible. Como ilustración de este fenómeno, la Figura 1.1 muestra los principales *clusters* competitivos en los Estados Unidos.

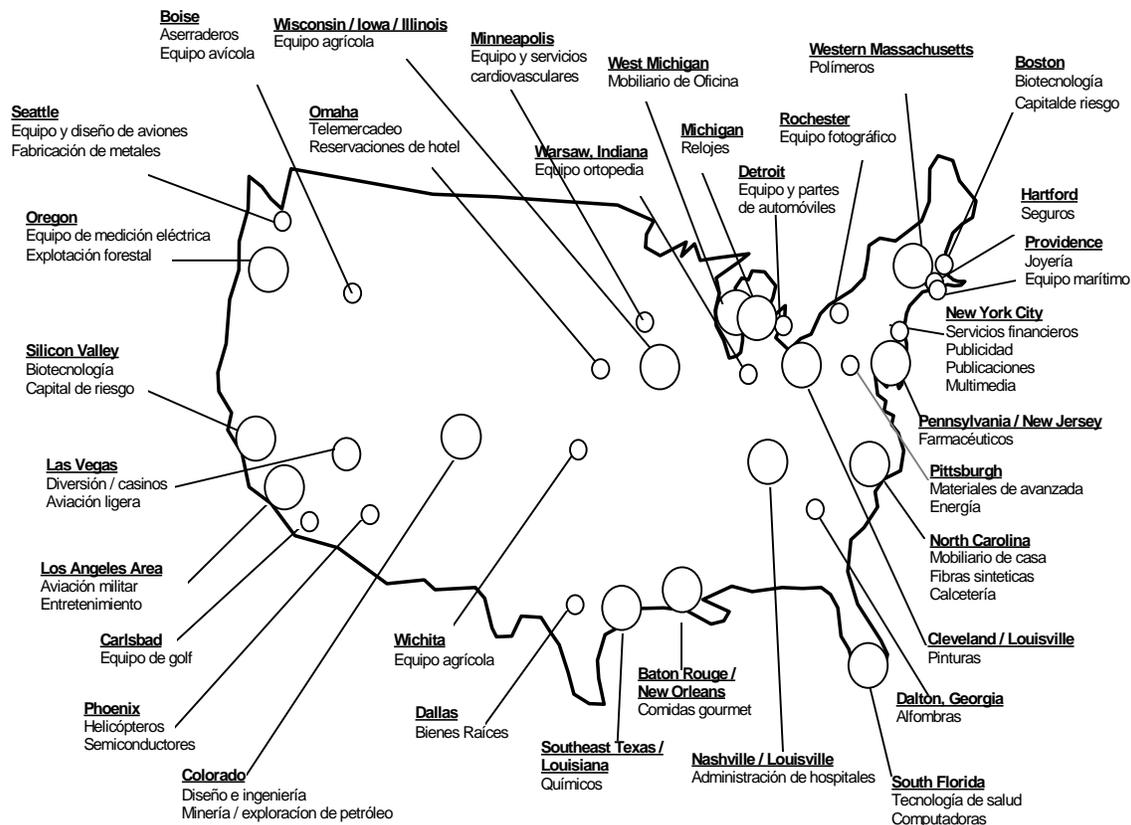
---

<sup>1</sup> Versión preparada para el Instituto Panameño de Turismo (IPAT), con el objetivo de ser utilizado como base para la discusión y el análisis.

<sup>2</sup> Michael E. Porter es catedrático de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y autor de numerosas publicaciones en el área de la estrategia. Su conocido libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” es el fundamento teórico del presente estudio.

Figura 1.1

### Clusters competitivos en Estados Unidos



El fenómeno de los *clusters* competitivos se presenta en todo el mundo: insulina en Dinamarca, flores en Holanda, productos de corcho en Portugal, carros de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia, entre otros. En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawaii, España, Cancún en México, Jamaica y República Dominicana en el Caribe son ejemplos de *clusters* turísticos altamente competitivos.

Pero, ¿cómo se explica esto? ¿Cuáles son los atributos de un país o región que promueven la capacidad de sus empresas de innovar y mejorar continuamente en una industria, y en el turismo en particular?.

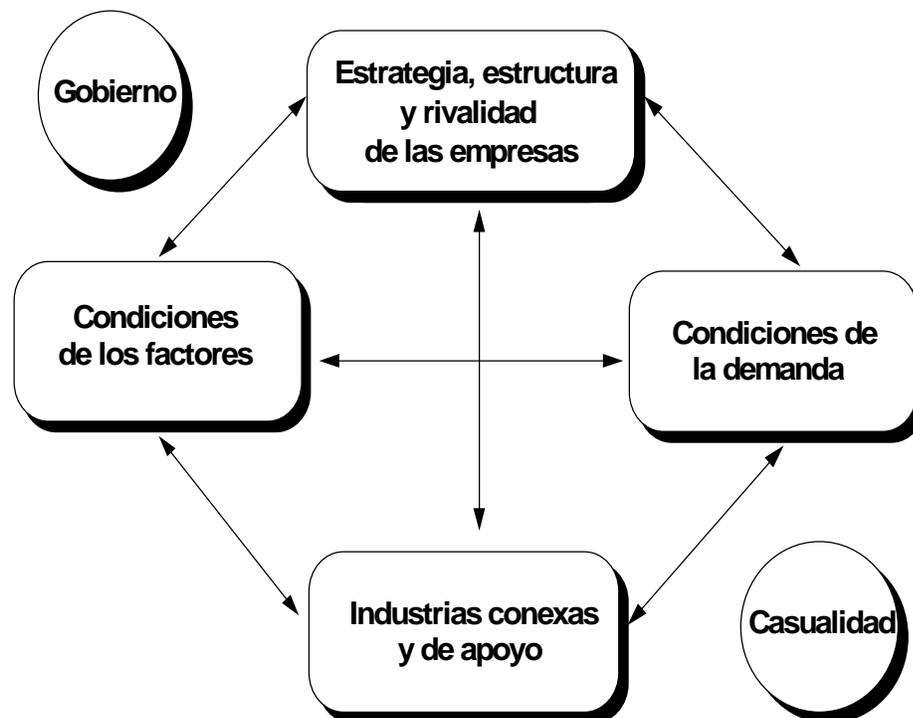
# 1. EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD

## 1.1 Marco conceptual

Según el marco conceptual propuesto por Michael E. Porter, la competitividad de una empresa o grupo de éstas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas. Estos atributos o elementos se presentan gráficamente en la Figura.

Figura 1.2

Diamante de los determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Michael E. Porter: "La Ventaja Competitiva de la Naciones".

### 1.1.1. Condiciones de los factores

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores?

Holanda es responsable de dos tercios de las exportaciones mundiales de flores frescas, sin embargo, es claramente deficiente en su dotación de factores básicos

críticos en esta actividad: sufre de una escasez notoria de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo y su mano de obra es cara en relación con países competidores.

La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas. Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

El liderazgo holandés en el mercado mundial de flores frescas es un ejemplo interesante de la creación de factores especializados. Holanda invierte una cantidad importante de recursos en investigación relacionada con flores. Un gran número de instituciones públicas y mixtas participa de esta investigación, lo cual les ha permitido introducir rápidamente tecnologías para crear nuevos tipos de flores, extender la vida de las flores cortadas, mejorar técnicas de cultivo, etc. Para compensar su notoria escasez de tierra y las inclemencias de su clima, los holandeses han desarrollado sistemas artificiales cerrados de cultivos, utilizando lo último de la tecnología. También han creado una impresionante infraestructura para el manejo y la distribución de las flores, incluyendo bodegas, compañías de transporte y el sistema de subasta de flores más grande en el mundo. Estos y otros factores especializados le han dotado a Holanda de una ventaja formidable en la industria de flores.

En turismo, los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar. Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplos de ese tipo de factores especializados.

### **1.1.2. Condiciones de la demanda**

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos

conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

Las compañías estadounidenses de comida rápida son líderes mundiales indiscutibles en la industria. Gran parte de su éxito se debe a que han tenido que satisfacer a clientes locales muy exigentes, que valoran la conveniencia, la calidad estandarizada y la rapidez en el servicio; ya que no disponen de mucho tiempo para comer. Ahora que estos atributos son cada vez más apreciados en otros mercados, las cadenas estadounidenses han podido aplicar lo aprendido y conquistar estos nuevos horizontes.

En la industria turística, la demanda está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en vez de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino.

### **1.1.3. Industrias relacionadas y de apoyo**

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al *cluster* insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrados de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del *cluster*.

Italia, líder mundial en la producción de calzado de alta moda, domina dos tercios de las exportaciones mundiales del sector. El liderazgo italiano ha sido posible por la existencia de una red de industrias relacionadas y de apoyo muy eficientes: unas se especializan en la curtiembre de pieles de alta calidad; otras son líderes en la producción de los moldes y equipos que se utilizan para fabricar los zapatos; adicionalmente, los diseñadores italianos, reconocidos mundialmente, posicionan ventajosamente al país en el ámbito de la moda.

Para que un *cluster* turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes; buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo y otras empresas de servicio afines a la actividad.

### **1.1.4. Estrategia, estructura y competencia de la empresa**

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o

clientes, etc. En Japón, las industrias más exitosas cuentan con varios jugadores de clase mundial que compiten intensamente por la atención del mercado japonés. Tal es el caso de Sony, Matsushita, Casio, y Sharp en productos electrónicos, así como Toyota, Nissan y Honda en automóviles. La competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una bendición para la competitividad de largo plazo.

En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (i.e. hotelería, rentadores de autos o “tour” operadores), tanto mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalcar que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y *cluster*, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

#### **1.1.5. La dinámica dentro del diamante**

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.

La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten vigorosamente en un mercado turístico, justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También, crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y rentadores de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor. A su vez, los factores creados para atender a la industria principal son aprovechables por las industrias relacionadas y de apoyo. Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden

integrarse y transformarse en nuevos entrantes que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva de un país constituyen por sí mismos un sistema bastante complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican con el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va creando un entorno de relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países o clusters turísticos potencialmente competidores.

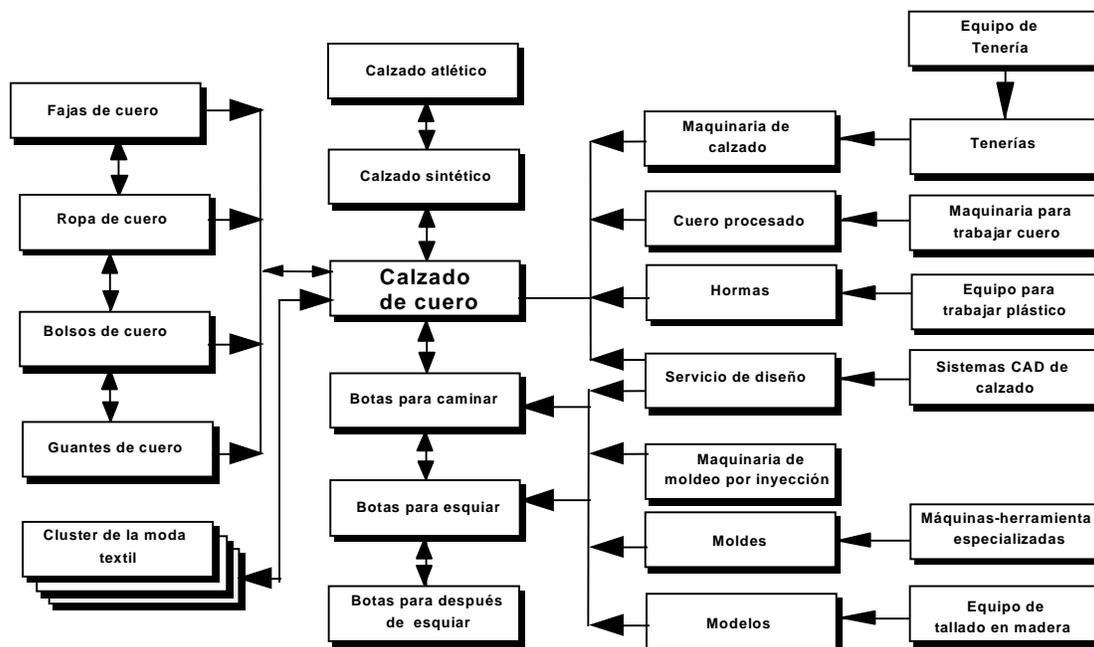
## **1.2 El diamante y los *clusters***

Una empresa desarrolla su habilidad para mejorar e innovar continuamente por su proximidad a las ventajas de los atributos del diamante. La cercanía a mercados desarrollados, la rivalidad intensa entre compañías, el acceso a proveedores e industrias relacionadas eficientes y a factores especializados permiten que las compañías innoven y triunfen continuamente. Esta dinámica favorece la creación de los mencionados grupos competitivos de industrias relacionados: *clusters*, en regiones geográficas relativamente concentradas.

Una vez que un *cluster* se forma, todo el grupo de industrias se refuerza mutuamente. Los beneficios fluyen de clientes a proveedores y entre las empresas que compiten. Los *clusters* crecen en la dirección de nuevas industrias que aparecen como resultado de la integración vertical u horizontal de las empresas. La Figura 1.3 ilustra como ejemplo la organización del *cluster* de calzado en Italia, cuyos productos son muy apreciados en todo el mundo. En esta figura se aprecia todo un conjunto de *mini* sectores que han nacido en torno a la industria original de la fabricación de calzado.

Figura 1.3

**Un ejemplo de *cluster* de clase mundial  
La industria de calzado del norte de Italia**



Fuente: Michael E. Porter: "La Ventaja Competitiva de la Naciones."

### 1.3 El azar y papel del gobierno

Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

El gobierno puede influenciar y ser influenciado por cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o desestimar la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.

El gobierno también puede ser influenciado por los elementos del diamante, tal es el caso cuando decide invertir en educación en áreas específicas necesarias para el mejoramiento de un *cluster*, motivado por el ritmo de crecimiento de la demanda turística y su influencia en la generación de divisas para el país.

En el contexto de la “Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible”, los gobiernos de Centroamérica han acordado la conveniencia de trabajar en una agenda común para mejorar el clima que permita el desarrollo de la competitividad y el crecimiento económico de la región. Dentro de esta agenda se han definido áreas prioritarias de acción (ver Figura 1.4) que incluyen la atracción de inversiones productivas, la promoción de la competencia y el comercio internacional, el mejoramiento de la infraestructura, la modernización aduanera, el fortalecimiento de los mecanismos de protección ambiental, etc.

Figura 1.4



Los países están dando los primeros pasos para mejorar el desempeño de cada país en las diferentes áreas de acción. En particular, se le ha dado prioridad a áreas como transportes, modernización de aduanas y mejoramiento del clima de seguridad personal que favorecerán el desarrollo nacional de la industria turística como un *cluster*.

## 1.4 Turismo y posicionamiento

Para analizar las posibilidades competitivas de la industria turística de Panamá en el plano internacional, debe contemplarse el posicionamiento del país y de la región. En este sentido, existe un alto grado de consenso sobre una propuesta de posicionamiento para Centroamérica<sup>3</sup> que se basa en tres elementos.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Cualquier referencia que se haga a Centroamérica, incluye geográficamente el territorio de Panamá.

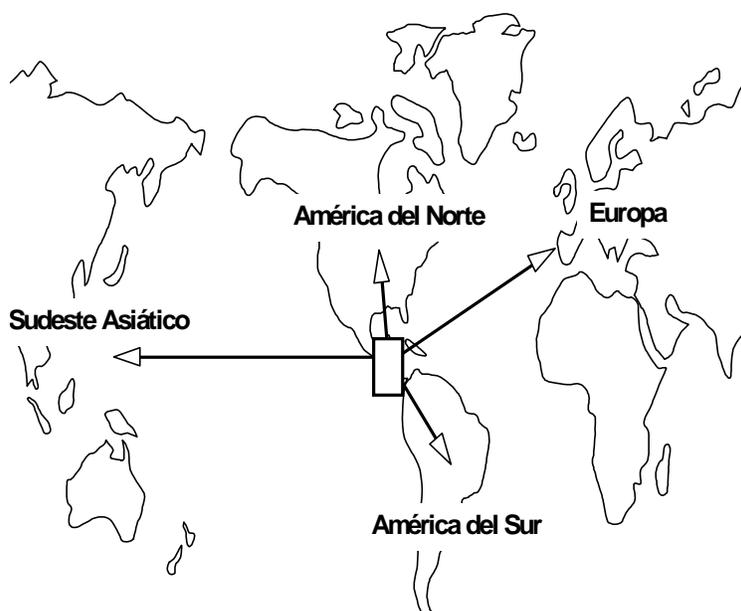
<sup>4</sup> Este posicionamiento fue propuesto por Michael E. Porter a los Presidentes de Centroamérica, en la Cumbre de Octubre, 1995, en Harvard, como parte de las actividades de la “Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible”.

### 1.4.1. Centroamérica es un puente entre naciones y regiones

Centroamérica es un puente geográfico, logístico, económico y cultural entre importantes países y regiones. Por su posición geográfica, Centroamérica es un puente natural entre Norte y Sudamérica, y entre los océanos Pacífico y Atlántico. Es también una base logística importante en el transporte de carga y de pasajeros. En el aspecto económico, también sirve a Norteamérica y el Caribe como base de manufactura directa, de maquila y de servicios de apoyo. En lo cultural, sirve de enlace entre los distintos patrimonios culturales e idiomas de Latinoamérica, Norteamérica y Europa (ver Figura 1.5).

Figura 1.5

#### Centroamérica es un puente natural entre países y regiones



### 1.4.2. Diversidad ecológica y recursos ambientales únicos

Centroamérica posee una biodiversidad privilegiada. Su patrimonio ecológico constituye un alto porcentaje de las especies que existen en nuestro planeta. Su clima tropical favorece el desarrollo de investigación científica sobre sus recursos naturales. Gracias a este favorable legado natural, la región podría convertirse en un importante destino para visitantes de Sur y Norteamérica.

### 1.4.3. Potencial agrícola y forestal durante todo el año

Resultado de su ubicación y clima tropical, la región tiene un alto potencial de producción agrícola y forestal durante todos los meses del año, en un amplio espectro de cultivos. Esto le otorga una ventaja, porque permite una mayor producción, con relativamente menos estacionalidad, en una gran variedad de productos que pueden ser

dirigidos a distintos mercados. Todas estas condiciones favorables también convierten a la región en un atractivo destino para la inversión, la investigación y el desarrollo de la agroindustria.

Del posicionamiento mencionado puede concluirse que existen determinadas actividades económicas en las que la región tiene ventajas comparativas naturales. Por citar ejemplos, podrían destacarse como muy prometedoras la agroindustria y el procesamiento de alimentos, los productos forestales y sus derivados, los servicios de transporte y la logística de carga internacional, los servicios de educación y salud, los servicios energéticos y ambientales, y el turismo basado en atractivos naturales, arqueológicos, históricos y culturales.

Es evidente que, dados los recursos patrimoniales y características únicas e inigualables con que cuenta Panamá en particular y Centroamérica en general, el turismo, que tiene como finalidad última ofrecer a los visitantes todos los atractivos de un destino, encaja perfectamente con este posicionamiento y se manifiesta como una actividad con claras posibilidades de llegar a gestar un *cluster* competitivo y sostenible. Este estudio pretende, por consiguiente, analizar el *cluster* de turismo en Panamá en su estado actual, identificando sus fortalezas, así como las debilidades que deben superarse para hacer del sector una industria de calidad mundial capaz de servir de motor de desarrollo a toda el área. El contenido de este análisis se desarrolla a lo largo de los siguientes dos capítulos.

## 2. LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO

### 2.1 El turismo en el mundo

A partir de la década de los cincuenta, el turismo mundial ha mostrado altas tasas de crecimiento, hasta llegar a convertirse en una industria de enorme importancia desde el punto de vista económico. Tanto es así, que el monto de sus ingresos ya ha superado las ventas del petróleo, así como también las de la industria automotriz y las de equipos electrónicos. El Cuadro 2.1 muestra esta evolución.

**Cuadro 2.1**

**Crecimiento mundial de la industria del turismo  
Porcentajes (1950-1995)**

Período	Número de turistas (Crecimiento anual promedio)	Ingreso por turismo (Crecimiento anual promedio)
1950-1960	10,6	12,6
1960-1970	9,1	10,1
1970-1980	5,7	19,2
1980-1990	4,8	9,6
1990-1996	4,4	7,5

Fuente: Organización Mundial del Turismo (1994 y 1997).

En la actualidad, de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT), la industria es responsable por 12% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y genera ingresos brutos por US\$425.000 millones, registrándose en todo el mundo alrededor de 595 millones de llegadas de visitantes extranjeros. La OMT pronostica que durante las próximas dos décadas el turismo mundial alcanzará los 1.000 millones de turistas y los US\$1,55 billones de ingresos. Por consiguiente, la industria crecerá un ritmo inferior al registrado durante los últimos 45 años, pero en todo caso casi duplicará las cifras actuales<sup>5</sup>.

A continuación se presenta cuál es la situación del sector en las diferentes zonas del planeta. Posteriormente, el capítulo finalizará con una breve descripción de Panamá como destino turístico. Quedarán así establecidas las bases de un marco de referencia para desarrollar, más adelante en este estudio, el análisis del *cluster* del turismo panameño.

Las dos tendencias primordiales que impulsan el crecimiento del turismo mundial son: el auge de los viajes de breve duración en los países industrializados y la creciente tendencia a viajar de la población de los países en desarrollo.

<sup>5</sup> Organización Mundial de Turismo (1997), p. 2.

Los viajeros exigen cada vez más calidad y mejor relación calidad/precio, lo cual ha influido en la elección de destinos vacacionales y conformado las pautas turísticas mundiales en 1996.

### **2.1.1. Oriente Medio**

En 1996, fue la región de mayor crecimiento turístico en el mundo. Pese a registrar cierta inestabilidad, experimentó un crecimiento de más de 10% en llegadas y de casi un 15% en ingresos. Este auge de la región puede atribuirse sobre todo al fuerte y sostenido aumento del turismo en Egipto, país que atrae a cuatro de cada cinco visitantes a la región.

### **2.1.2. Europa**

En 1996 mantuvo su rango de primera región del turismo mundial. El Reino Unido registró un año excelente al igual que los destinos del Mediterráneo, en especial España, Portugal, Italia y Turquía. Los resultados de Francia también fueron positivos en llegadas, pero el aumento en ingresos fue menor al esperado.

### **2.1.3. África**

En 1996 el turismo en África creció modestamente a un ritmo del 2,9%, como consecuencia del miedo de los viajeros por su seguridad y su tendencia a evitar Sudáfrica y la mayor parte de África del Norte, con la excepción de Marruecos, donde las llegadas aumentaron a casi el 4% y los ingresos al 10%.

### **2.1.4. Asia Meridional**

También obtuvo beneficios del turismo en 1996, pese a los problemas políticos de ciertos destinos. India, que absorbe más de la mitad de los resultados de la región experimentó un crecimiento de casi el 8% en llegadas y del 10% en ingresos.

### **2.1.5. Asia Oriental y el Pacífico**

La región presentó también buenos resultados en 1996, pero el rápido crecimiento del turismo experimentado en la primera parte del decenio muestra señales de un ritmo más lento por la congestión del tráfico aéreo y el creciente interés sobre la incidencia del turismo en el medio ambiente.

### **2.1.6. Las Américas**

Registraron un sustancial crecimiento en 1996, en gran parte como consecuencia de la expansión económica de Estados Unidos. Los países con mayor aumento en la llegada de turistas fueron Canadá, México y EUA, que registraron una tasa de crecimiento del 3,2%, si bien algo menor a la esperada por haber sido año de Olimpiadas.

En el siguiente cuadro se presentan los diez países líderes mundiales en lo que a llegadas e ingresos por turismo se refiere, y se comparan con Panamá.

**Cuadro 2.2**

**Principales mercados receptores de turismo en el mundo (1996)**

Nº	País	Nº de turistas	Variación 1995-1996	Ingresos (US\$M)	Variación 1995-1996	Ingreso "por turista" (US\$) *
1	Francia	61 500 000	+2,3%	28 241	+2,6%	459
2	EEUU	44 791 000	+3,4%	64 373	+5,3%	1 437
2	España	41 295 000	+5,0%	28 428	+10,6%	688
4	Italia	32 853 000	+5,8%	27 349	-0,4%	832
5	Inglaterra	26 025 000	+8,4%	19 738	+3,5%	758
6	China	22 765 000	+13,6%	10 200	+16,8%	448
7	México	21 428 000	+6,3%	6 894	+11,8%	322
7	Hungría	20 670 000	-0,1%	2 200	+27,6%	106
9	Polonia	19 420 000	+1,1%	8 400	+25,4%	432
10	Canadá	17 386 000	+2,9%	8 813	+10,0%	507
	<b>Panamá</b>	<b>442 720</b>	<b>+6,12%</b>	<b>343,1</b>	<b>+10,53%</b>	<b>775</b>

\* Ingreso promedio por turista.

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Francia es el país líder en el mundo en cuanto al número de turistas captados con más de 60 millones en 1996, cantidad que corresponde al 10.4% del turismo mundial. En cuanto a los ingresos percibidos el mismo año, los Estados Unidos fueron el país líder, al recibir gracias al turismo US\$ 64.373 millones, suma que representó el 15.2% de los ingresos por turismo de todo el mundo. La participación de Panamá con respecto al turismo mundial fue en 1996 del 0.07% en el número de turistas y del 0.08% en los ingresos. Durante el año 1996 el gasto por viaje realizado por cada turista en el mundo registró un promedio de US\$714. Comparativamente, en el mismo año, cada turista extranjero que visitó Panamá tuvo un gasto promedio equivalente a US\$775, arriba del promedio mundial.

Según estimaciones de la misma OMT, para el año 2000 se prevé en todo el mundo la llegada de unos 700 millones de turistas internacionales, mientras que los ingresos esperados ascienden aproximadamente a US\$600.000 millones, lo que evidencia la importancia sin precedentes del turismo en el mundo.

## **2.2 El turismo en el continente americano**

A lo largo de 1996, el continente americano registró un importante crecimiento en la llegada de turistas, alcanzando los 114 millones con una tasa de crecimiento del 4%, mientras que los ingresos por este rubro crecieron en 6% en relación con el año previo, alcanzando los US\$106.200 millones.

El siguiente cuadro presenta los diez países líderes de América en llegadas e ingresos por turismo, y se comparan con Panamá.

Cuadro 2.3

Principales mercados receptores de turismo en el continente americano (1996)

Nº	País	Nº de turistas	Variación % 1995-1996	Ingresos (US\$M)	Variación % 1995-1996	Ingreso "per cápita" (US\$)
1	EEUU	44 791 000	+3,4	64 373	+5,3	1 437
2	México	21 428 000	+6,3	6 894	-3,9	322
3	Canadá	17 386 000	+2,9	8 813	+11,8	507
4	Argentina	4 286 000	+4,5	4 572	+6,2	1 067
5	Puerto Rico	3 066 000	-2,1	1 898	+3,8	619
6	Brasil	2 210 000	+11,0	2 273	6,1	1 028
7	Uruguay	2 162 000	+4,2	599	-2,0	277
8	Dominicana	1 815 000	+4,0	1 747	+8,9	963
9	Bahamas	1 669 000	+4,4	1 378	+2,4	826
10	Chile	1 460 000	-5,8	889	-1,2	609
	<b>Panamá</b>	<b>442 720</b>	<b>+6,12</b>	<b>343,1</b>	<b>+10,53</b>	<b>775</b>

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

Las cifras del cuadro anterior evidencian la actual posición de Panamá con respecto a otros países del continente americano, que lo superan tanto en llegadas como en ingresos. Con relación al resto del continente, la participación de Panamá en 1996 fue del 0.38% en el número de llegadas y del 0.32% en los ingresos.

### 2.3 El turismo en el Istmo Centroamericano

La participación de Centroamérica en el contexto del turismo en todo el continente sigue siendo muy baja, aunque en 1996 mejoró ligeramente su posición con respecto al total. En efecto, durante el año en referencia el número de llegadas a Centroamérica creció el 7.9%, para llegar a 2.655.000 visitantes mientras que los ingresos por turismo lo hicieron en el 7.42%, para situarse en US\$1.573 millones. Es indudable que la firma de acuerdos de paz a lo largo de esta región ha facilitado el incremento del arribo de visitantes extranjeros, motivados principalmente por las oportunidades de negocios típicas de los mercados emergentes, y en el caso de los turistas recreacionales, motivados por una mayor confianza para visitar las múltiples atracciones naturales e históricas en Centro América.

Cuadro 2.4

Principales mercados receptores de turismo en la región centroamericana (1996)

Nº	País	Nº de turistas	Variación % 1995-1996	Ingresos (US\$M)	Variación % 1995-1996	Ingreso "per cápita" (US\$)
1	Costa Rica	781 000	-0,5	654	-0,9	837
2	Guatemala	520 000	-7,6	284	+2,5	546
<b>3</b>	<b>Panamá</b>	<b>442 700</b>	<b>+6,12</b>	<b>343.1</b>	<b>+10,53</b>	<b>775</b>
4	Nicaragua	303 000	+7,8	58	+18,0	191
5	El Salvador	283 000	+20,4	44	+7,8	155
6	Honduras	263 000	-2,6	115	+43,75	437
7	Belice	143 000	+9,2	75	-3,8	524
	<b>Total</b>	<b>2 735 000</b>	<b>+10,95</b>	<b>1 573</b>	<b>+7,42</b>	<b>592,5</b>

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

La participación de Panamá con respecto al total de la región centroamericana fue, en 1996, del 16.2% en el número de llegadas y del 21.8% en los ingresos de divisas, ocupando la tercera posición en la región en llegadas y la segunda en divisas. Estos números colocaron a Panamá por debajo del promedio regional de crecimiento de la demanda, pero lo ubican entre los países más dinámicos de la región en cuanto al crecimiento de los ingresos por divisas.

## 2.4 El turismo en Panamá

### 2.4.1. Evolución histórica del turismo en Panamá

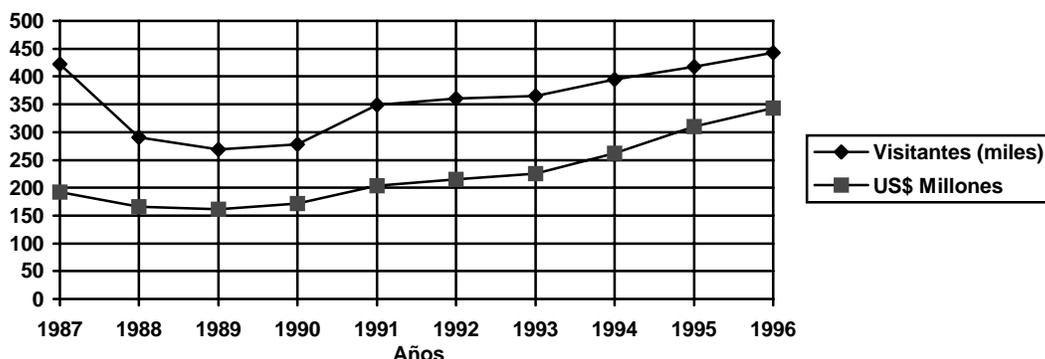
Panamá es un país que se ha dado a conocer internacionalmente por la majestuosidad de su canal interoceánico, el dinamismo de su centro bancario internacional y el pujante comercio en la zona libre de Colón. Estos tres elementos siguen siendo en la actualidad el motivo que atrae a la mayor parte de los visitantes al país. Sin embargo, el país ofrece otros atractivos muy importantes, tales como una exuberante y diversa naturaleza, playas y culturas vivas, los cuales no han sido promocionados de manera exhaustiva. Pese a su incipiente desarrollo, el turismo es una actividad con un potencial mucho mayor a su desempeño (sobre todo el recreacional), que quizás no ha sido alcanzado por la mala imagen que el país ha proyectado en el exterior, consecuencia directa de conflictos armados y de la insuficiente atención que el sector ha recibido de los gobiernos.

En la actualidad el turismo está aportando una contribución creciente a la economía del país, con una proyección a que la tendencia se mantenga en el largo plazo. En 1995 la industria generó US\$310.4 millones y en 1996 US\$343.1 millones, confirmando su supremacía como el primer rubro generador de divisas, seguido de la venta de otras mercancías comerciales, bananos y camarones. La cifra de generación de divisas por

turismo para 1996 representa un 4.42% del total de las exportaciones panameñas (del orden de US\$7.750 millones), y aproximadamente un 4.23% del Producto Interno Bruto nominal (de unos US\$8.109,6 millones).

Figura 2.1

Evolución de la industria turística  
(1987-1996)



Cuadro 2.5

Evolución de la industria turística  
1987-1996

Año	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
Visitantes (mil)	422,0	290,5	268,4	277,	348,5	360,	364,5	394,2	417,2	442,7
Crecimiento %		-31,2	-7,6	7	25,5	5	1,1	8.15	5.8	6,1
Ingresos (M\$)	191,9	166,3	160,8	171,	203,4	214,	225,6	261,6	310,4	343,1
Crecimiento %		-13,3	-3,3	8	18,4	9	5,0	16,0	18,6	10,5

Fuente: IPAT. Boletín Estadístico de Turismo, 1987-1996.

La tasa de crecimiento anual promedio del arribo de turistas para las series consideradas (1987-1996), es de 0.53%, lo cual está muy por debajo del crecimiento promedio mundial para el mismo período (4%). El número de turistas que ingresó a Panamá en 1996 apenas supera el número observado 9 años antes, en 1987, por unos 20.700 turistas. Las cifras muestran una caída importante en el arribo de turistas y en el ingreso de divisas por turismo a finales de la década de los ochenta.

La caída a fines de los ochenta es el resultado de la inseguridad percibida por los visitantes extranjeros tras el proceso de crisis política en Panamá. En 1988, el país atravesó una serie crisis bancaria, la cual incluyó un cierre temporal de los bancos a finales de abril. Esta situación se prolongó por 4 meses, durante los cuales el funcionamiento normal de los bancos estaba alterado por políticas de retiros limitados, plazos fijos congelados, entre otras. Los visitantes de negocios (que representan cerca de un 40% en el país, de acuerdo con las cifras oficiales), comenzaron a cancelar sus viajes. En el año 1989 la crisis se agravó y aumentó la tensión en las relaciones entre los gobiernos de Panamá y los Estados Unidos, a tal punto que el gobierno norteamericano emitió una advertencia sobre la poca seguridad de viaje para sus ciudadanos y para los ciudadanos Europeos, en sus embajadas a escala mundial. Esto se tradujo en una drástica caída de los arribos de visitantes recreacionales a Panamá, que tan sólo fue contrarrestada levemente por la llegada de numerosos periodistas internacionales. En diciembre de 1989, la crisis culminó con la intervención militar de los Estados Unidos.

Para esa época el arribo de turistas en Panamá decreció en más del 40%, tendencia que se mantuvo hasta finales de 1989. En junio de 1990 la situación política se estabilizó y la industria turística mostró leves signos de recuperación, y ya en 1991 se observó un aumento de 25% en el arribo de visitantes extranjeros con respecto al año anterior, lo cual coincidió con la recuperación total del orden civil en el país. A partir de ese momento, el número de turistas recibidos recuperó la tendencia de crecimiento anual promedio y se mantuvo cercana al 5%.

La tasa de crecimiento anual de los ingresos por turismo es mucho más alta que la de arribo de turistas (6.7%), especialmente desde 1992, cuando el crecimiento mantuvo un ritmo anual promedio de 12.22%. Este hecho, de nuevo, responde probablemente a la recuperación de la confianza en el país de turistas con un mayor perfil de gastos.

#### *2.4.1.1. Nota sobre los registros estadísticos oficiales.*

Históricamente, el registro de la movilización turística hacia Panamá ha tenido como fuente principal la información procesada por la Dirección General de Migración del Ministerio de Gobierno y Justicia. Esta información se basa en una declaración individual que se solicita a todos los viajeros que ingresan al país. Se ha presentado el caso de viajeros que no declaran el motivo real de su visita, lo cual implica que la confiabilidad de la información está sujeta a probabilidades. Este hecho debe ser tomado en consideración a la hora de realizar análisis fundamentados en estos datos.

## 2.4.2. La demanda turística de Panamá

Un análisis retrospectivo del origen de los visitantes lleva a concluir que la demanda sufrió un cambio en el tiempo. En 1987, Suramérica era el más importante generador de turistas hacia Panamá, representando un 36.6%, seguido por Norteamérica con un 26.0%. En 1996 esta composición es sustancialmente distinta; Norteamérica es ahora el mercado emisor más relevante, con una participación del 35.3% de los turistas que arriban al país; seguido por un 30.9% de Suramericanos y 11.9% de Centroamericanos.

**Cuadro 2.6**

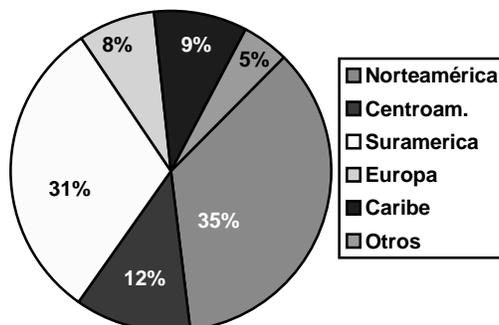
**Origen de los visitantes a Panamá\***  
(miles de visitantes)

Origen	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Norteamérica	69,4	44,5	31,8	60,0	73,3	83,1	86,6	107,6	106,1	116,0
Suramérica	97,8	75,8	75,5	69,8	90,1	93,9	95,2	103,0	103,3	101,6
Centroamérica	40,4	33,8	30,9	32,8	40,3	41,7	40,4	36,0	39,0	39,0
Caribe	30,9	27,0	29,2	22,2	28,5	29,0	33,3	33,9	32,6	31,3
Europa	18,3	15,5	16,3	14,8	16,9	16,7	19,1	21,7	27,7	25,5
Otros	10,5	10,5	11,6	8,2	9,9	11,6	12,8	12,6	12,2	15,3
<b>Total</b>	<b>267,3</b>	<b>207,1</b>	<b>196,3</b>	<b>207,8</b>	<b>259,0</b>	<b>276,0</b>	<b>287,4</b>	<b>314,8</b>	<b>320,9</b>	<b>328,7</b>

Fuente: IPAT. Boletín Estadístico de Turismo, 1987-1996. \* Ingresan Vía Aeropuerto Internacional de Tocumen

Figura 2.2

### Composición del origen de los turistas (1996)



En una base individual, la nacionalidad más frecuente de los visitantes a Panamá en 1996 fue la Estadounidense (26%), seguida por la Colombiana (17%) y la Costarricense (11%).

De acuerdo con las estadísticas oficiales, para el año 1996 la razón más importante para visitar Panamá era “recreo” (52.8%), seguido por “negocios” (36.1%) y de lejos por “convenciones” (5.8%). No obstante, entrevistas sostenidas con los hoteleros en la industria tienden a poner en duda estas cifras, pues aseguran que más de la mitad de los viajeros vienen a Panamá por razones de negocios. Entre ellos, hay un grupo importante de visitantes que viene a hacer compras a la Zona Libre de Colón; la distinción entre turista recreacional y turista de negocios se hace difusa en ese caso.

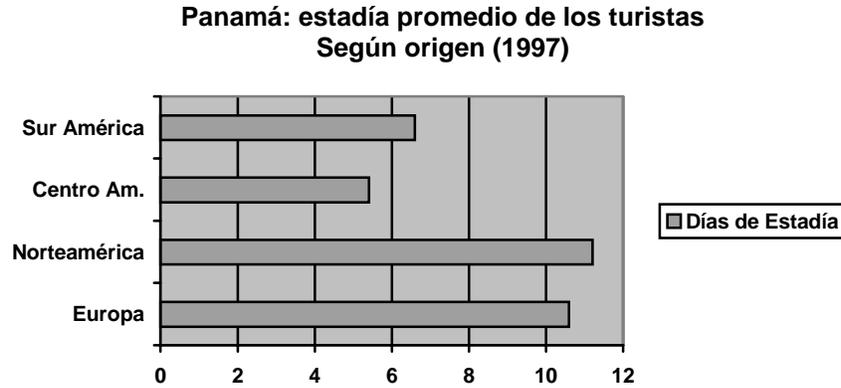
Panamá no cuenta con información oficial sobre el perfil de los turistas que visitan el país, en particular sobre sus características sociológicas y acerca de los canales de comercialización que fueron exitosos en crear la decisión de venir al país. La información se limita a lo siguiente:

- El 52.8% es un turista recreacional, y el 36.1% es una persona de negocios
- El 26% proviene de los Estados Unidos, de los cuales cerca de un 40% es oriundo de alguno de los estados del Sureste del país.
- Los turistas norteamericanos tienen un tiempo promedio de estadía en Panamá de 11.2 días. Los centroamericanos se quedan en el país 5.4 días en promedio; los suramericanos 6.6 días; los europeos 10.6 días.
- Del total de visitantes, un 64.5% son varones y por lo tanto un 35.5% son mujeres.
- El rango de edad más frecuente de los visitantes es entre 30 y 34 años (14.5%). Del total de visitantes, un 63.4% se concentra en el rango de edad entre 25 y 49 años.

No se encontraron registros específicos oficiales sobre las quejas de los turistas. Sin embargo, las entrevistas dejan saber que las quejas más frecuentes se relacionan con cobros no autorizados por parte de funcionarios de migración a los turistas,

especialmente en los puestos fronterizos terrestres; también se presentan quejas frecuentes relacionadas con la seguridad personal del turista (robos, etc.).

**Figura 2.3**

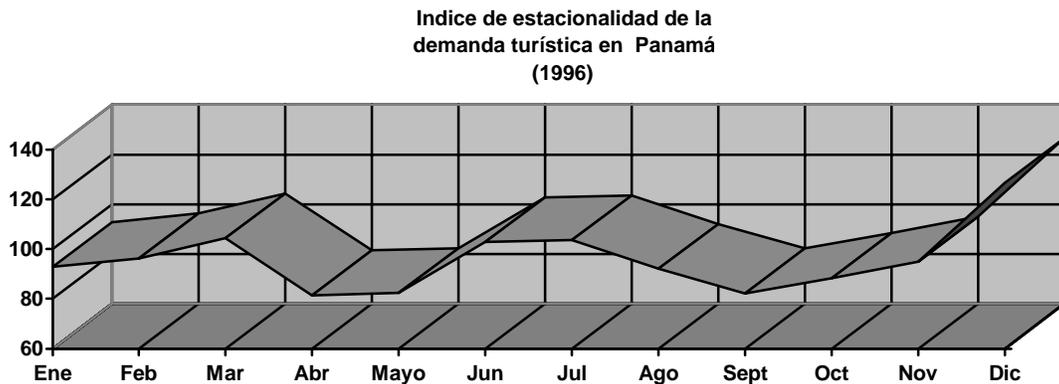


Fuente: Instituto Panameño de Turismo (IPAT), 1997.

*2.4.2.1. Estacionalidad de la demanda.*

Hay dos “temporadas altas” del turismo: una ocurre entre junio y agosto, meses que coinciden con los períodos de vacaciones escolares en los Estados Unidos (principal fuente de turistas para Panamá); otro se da en diciembre, muy probablemente como resultado de las numerosas visitas de los turistas que vienen a hacer compras al país. La Zona Libre de Impuestos de Colón y la facilidad de circulación del dólar, aunado a la gran variedad de productos extranjeros a precios competitivos, hacen del “turismo de compras” uno de los más importantes en el país. Los meses de abril y mayo, septiembre y octubre arrojan los resultados más bajos en visitas de turistas.

**Figura 2.4**



Los turistas centroamericanos son menos estacionales que los norteamericanos. Los europeos muestran una preferencia por viajar en los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

#### *2.4.2.2. Turismo Nacional*

No hay registros estadísticos sobre el turismo interno en Panamá. Se conoce, sin embargo, que los panameños salen a vacacionar hacia las provincias del interior del país especialmente en semana santa (marzo-abril) y durante la época de Carnaval (febrero). El Instituto Panameño de Turismo (IPAT) ha planificado e implantado una campaña de promoción del turismo interno, publicando material impreso que invita a aprovechar los “puentes” (fines de semana de tres días por su coincidencia con viernes feriados) para realizar turismo interno. Si bien el ciudadano panameño no se ha caracterizado en el pasado por ser un asiduo viajero dentro de su propio país, esto tiende a cambiar y se nota actualmente una mayor disposición a realizar turismo interno.

Las autoridades no manejan registros de información que indiquen hacia dónde se dirigen los panameños que vacacionan fuera del país, lo cual dificulta hacer un análisis sólido al respecto.

### 3. EL CLUSTER DE TURISMO DE PANAMÁ.

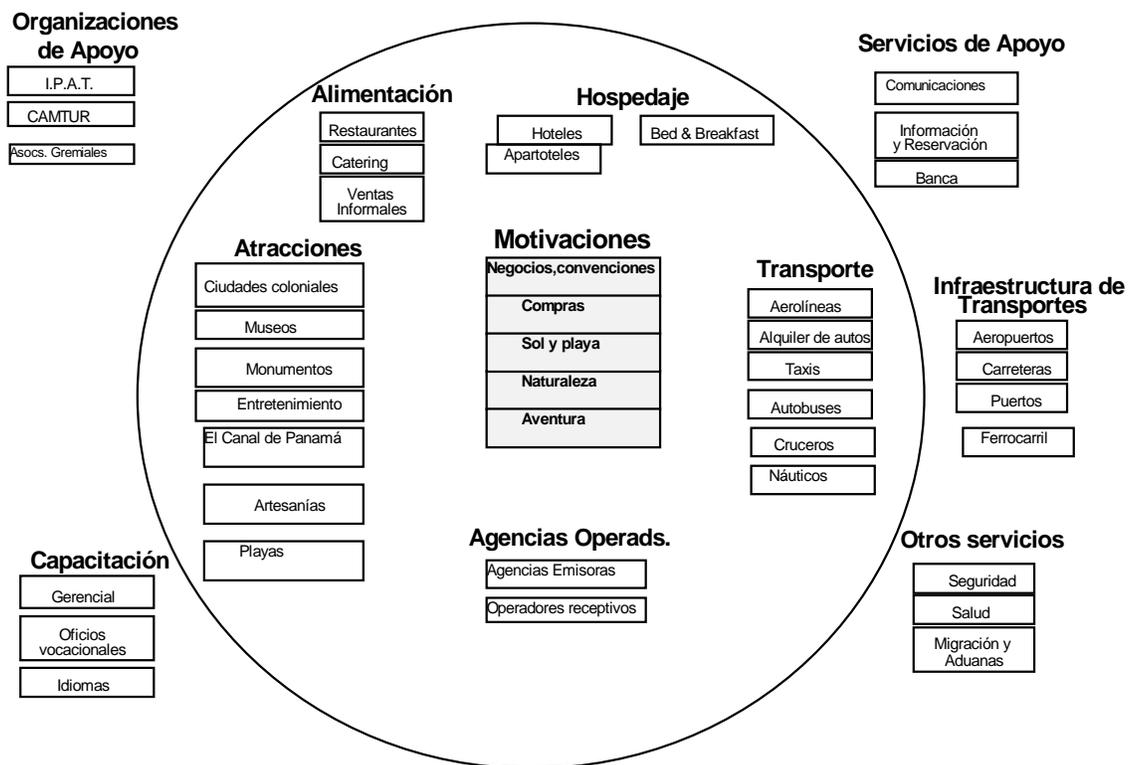
#### 3.1 Descripción del cluster.

Cuando se estudia una industria, frecuentemente se comete el error de reducir el análisis a sus partes más visibles. En el caso del turismo, con frecuencia se estudia con detalle la hotelería; sin embargo, se ignoran otras actividades relacionadas, como son las de transporte, alimentación, atracciones, operadores de turismo, servicios de apoyo, capacitación. Estos sectores deben analizarse con mayor intensidad, con el fin de determinar el potencial del turismo como un *cluster* competitivo a nivel mundial.

El siguiente gráfico presenta, de manera esquemática, el *cluster* principal de turismo en Panamá. Se puede observar que los motivadores más importantes para visitar al país son las compras, los negocios, las playas, la naturaleza y la aventura.

Figura 3.1

El cluster de turismo en Panamá



Dentro del círculo, alrededor de los principales motivadores, se han ubicado otros sectores directamente relacionados. Estos son: hospedaje, transporte, agencias operadoras, atracciones y alimentación. En la periferia del círculo, se encuentran los sectores de apoyo y otros sectores relacionados. Este último concepto se refiere a

aquellas actividades que son importantes para la experiencia del turista, aunque no interactúen directamente con los visitantes. Los siguientes capítulos se dedicarán a analizar estos sectores, presentando información de la evolución, características actuales y situación potencial de cada sector.

## 3.2 Sectores directamente relacionados

### 3.2.1. Hospedaje

Uno de los sectores más importantes de la industria turística es el sector hotelero. Su importancia se deriva del porcentaje de valor económico que representa en el paquete total para el turista. Por ejemplo, en un estudio reciente<sup>6</sup> se demostró que para los turistas de vacaciones (específicamente los denominados “ecoturistas”), los hoteles representaron la mayor proporción de gastos diarios, incluyendo gastos de viaje. Si bien es cierto que el transporte aéreo y el alojamiento hotelero son las dos mayores fuentes de valor agregado en un paquete turístico (de negocios o placer), también es importante notar que los hoteles tienden a retener dentro del país más de los ingresos generados de lo que las aerolíneas pueden típicamente retener. En este sentido podemos decir que los hoteles son más valiosos en términos de divisas extranjeras llegando a un país que cualquier otro sector dentro del *cluster* de turismo. Las figuras 3.2 y 3.3 muestran los resultados de un estudio sobre el valor agregado del ecoturismo en Costa Rica.

Típicamente, se utiliza el término “hotel” para referirse a todo tipo de hospedaje, pero existen numerosos tipos de compañías de alojamiento. Los hoteles juegan varios papeles de acuerdo al mercado turístico de un destino en particular. A continuación se mencionan algunas de las categorías más relevantes en el contexto de Panamá:

- Hoteles-destino o “resorts”, dirigidos exclusivamente a viajeros de placer, y que frecuentemente sirven como atractivo principal<sup>7</sup> del destino a la vez de ser un servicio relacionado o de apoyo.
- Hoteles “no-resorts”, para viajeros de placer principalmente, que se localizan en o cerca de las principales atracciones fuera de las ciudades.
- Hoteles de convenciones, que típicamente dan servicio a grupos grandes con propósitos de negocios o convenciones, pero que también dan servicio a estos viajeros antes o después de que su trabajo haya sido concluido para turismo de placer también.

---

<sup>6</sup> “[Ecotourism Versus Mass Tourism as a Source of Value-Added for the Host Economy: The Case of Costa Rica](#)”, un capítulo de [Impacts on Developing Countries of Changing Production and Consumption Patterns in Developed Countries](#), por publicarse, basado en un proyecto dirigido por [Crist Inman, Ph.D.](#) y patrocinado por una beca de investigación del Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas.

<sup>7</sup> Un hotel “resort” puede ser un atractivo principal en función del número de características recreacionales y amenidades que ofrezca. Por ejemplo, un campo de golf de campeonato o servicio profesional de buceo podría estar disponible en adición a la oferta básica del hotel (habitaciones), en cuyo caso el hotel puede ser la razón en sí misma de la visita de un vacacionista a una localidad en particular. Un hotel “resort” podría estar también limitado en el alcance de sus servicios, ofreciendo sólo una piscina y/o otras formas básicas de recreación, en cuyo caso no será una atracción principal para la localidad, pero sí un servicio relacionado con el atractivo principal.

- Hoteles de Ciudad, que típicamente dan servicio tanto a viajeros de negocios como de placer.
- Otros tipos, incluyendo “bed and breakfasts”, pensiones y unidades de tiempo compartido.

De acuerdo con el Instituto Panameño de Turismo (IPAT), existían 7,700 habitaciones disponibles en Panamá durante el año 1998. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, existían 9,093 habitaciones en 1994. Esto sugiere que hubo una pérdida neta de cerca de 2,400 habitaciones a lo largo de un período de 3 años. Aún con esta reducción en el número de habitaciones disponibles, las tasas de ocupación durante 1997 para hoteles de primera clase promediaron 66.62%, mientras que los hoteles de segunda categoría promediaron una tasa de 36.6%. Estas cifras no son significativamente distintas de las observadas en otros países en la región, o incluso de la tasa de ocupación del hospedaje en los Estados Unidos, que promedió 64.5% en 1997<sup>8</sup>. Sin embargo, la tasa de ocupación para hoteles de primera clase en 1996 fue de 72%, así que debería existir alguna preocupación sobre el nivel de oferta de habitaciones en este segmento.

La tasa de ocupación para hoteles de segunda clase en 1997 refleja las tasas experimentadas por estos hoteles durante los años anteriores en esta década, y es razonable asumir que gran parte de la caída en la oferta de habitaciones entre 1994 y 1997 se presentó en esta categoría de hoteles: con tasas de ocupación tan bajas, es difícil que un hotel sobreviva financieramente. Una preocupación acerca de estas estadísticas es que el IPAT no es capaz de identificar cuántas habitaciones existían disponibles para cada uno de los años en esta década, lo cual imposibilita la conducción de un análisis de tendencias. De especial preocupación es que el IPAT reporta oficialmente que desde el principio de la década el número total de hoteles ha mostrado una tasa de crecimiento anual del 2.61%.

Es difícil conciliar una caída tan dramática en la oferta de habitaciones con un crecimiento neto positivo en hoteles, a menos de que varios hoteles muy grandes hayan salido del negocio y hayan sido reemplazados por un número aún mayor de hoteles muy pequeños. No existen reportes de hoteles enormes que hayan fracasado recientemente, y la ciudad ha añadido una cantidad importante de hoteles de mediano tamaño, así que la esa explicación no parece sostenerse. Esto hace que surjan interrogantes sobre la exactitud y exhaustividad de los sistemas de recolección estadística, reportes y registros del IPAT.

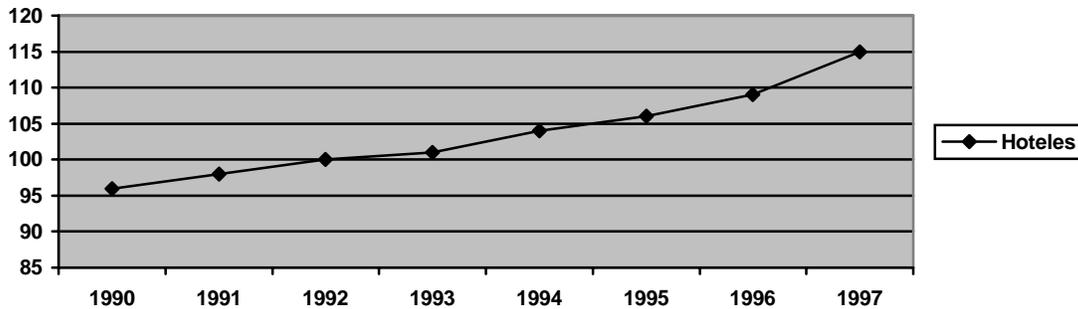
Este es un tema muy importante para efectos de planeamiento en el sector hotelero, debido a que estas estadísticas tienen fuertes impactos en los procesos de toma de decisiones empresariales relacionadas con nuevas construcciones, renovaciones y precios. Por ejemplo, independientemente de si la tasa de crecimiento en hoteles y/o habitaciones es un número positivo o negativo, se trata de una cifra menor que el 7.4% de crecimiento observado en el arribo de visitantes durante esta década. Basado en estas cifras, uno podría concluir que la oferta hotelera ha estado creciendo a una tasa más baja que la demanda hotelera, en cuyo caso ni siquiera la reciente explosión en la construcción de hoteles en la ciudad podría estar satisfaciendo la demanda por habitaciones de hotel basada en el incremento de los arribos de viajeros. La figura 3.4 muestra el crecimiento de los hoteles en Panamá en la década de los noventa.

---

<sup>8</sup> Smith Travel Research, Jan. 30, 1998.

Figura 3.4

Evolución de los hoteles en Panamá



Fuente: IPAT.

Dados los objetivos de este estudio –un análisis de la competitividad del *cluster* de turismo de Panamá–, se pondrá más atención acá en las condiciones del extremo superior del mercado, que agrega más valor a la economía. En este extremo del mercado, los hoteles están concentrados en la ciudad, formando el único *sub-cluster* localizado dentro del país (por ejemplo, fuera de la ciudad existen algunas localidades con hospedajes de primera clase, pero ninguna con múltiples hoteles de primera clase). Debido a que la mayoría del tráfico turístico (tanto de negocios como de placer) viene a través de la ciudad, se brinda a continuación una descripción y análisis de la oferta de hoteles de primera clase. Cerca de un tercio de estos viajeros provienen de los Estados Unidos<sup>9</sup>, lo cual hace a este país la más grande fuente de turistas en Panamá, incrementando a su vez la importancia de los hoteles con marca reconocida.

Aunque la mayoría de estos viajeros de los Estados Unidos (y cualquier otra parte) viene a la ciudad por razones de negocios, una de las oportunidades para el sector de hoteles y el *cluster* de turismo en su totalidad es convertir a esos viajeros de ser “propósito único, corta estadía” a ser viajeros de “propósito dual, estadía extendida” (es decir, negocios y recreación combinados). O, al menos, estos viajeros de negocios deberían proveer a los hoteleros de una fuerte recomendación “de boca en boca” a los viajeros de vacaciones de regreso en sus países de origen. Los propietarios y gerentes de los hoteles de clase de negocios líderes han comenzado a reconocer la importancia de esta conversión y de las oportunidades de publicidad “boca en boca”, y algunos (como el Bristol y el Intercontinental) hasta han diseñado programas especializados de mercadeo enfocándose en estas oportunidades. La ejecución de un planeamiento y un mercadeo más amplio y completo, que involucre tanto al sector público como privado (IPAT, hoteleros y otros elementos del *cluster* de turismo) es posible y necesaria.

Este planeamiento y mercadeo debería tomar en cuenta algunos de los patrones de viaje fundamentales del mercado potencial más grande: Estados Unidos (consideraremos otras dimensiones de estos patrones en secciones más adelante en este documento). Estados Unidos es importante por varias razones: ha sido el país con el mayor gasto en turismo durante décadas (actualmente el gasto es cercano a los

<sup>9</sup> OMT, Estadísticas Anuales de 1997.

US\$50 mil millones por año, excluyendo transporte); está muy cerca de Panamá; y su economía es la más fuerte y estable del mundo. De los 65 millones de viajeros por año desde los Estados Unidos, cerca de un 1.3% viajan a Centro América, y la porción de ese mercado de Panamá está creciendo pero sigue siendo relativamente pequeña.

Entre los viajeros por placer, Centro América (incluida Panamá) está considerada técnicamente como un destino de larga distancia. La mayor parte de los viajeros de los Estados Unidos se dirigen a destinos de corta distancia, especialmente el Caribe y México. En realidad, la diferencia en distancia o tiempo de viaje entre Estados Unidos y Panamá en comparación al tiempo entre Estados Unidos y muchas de las islas del Caribe es insignificante. Para los viajeros de la parte Oeste de los Estados Unidos, Panamá está incluso más cerca que la mayoría de las islas del Caribe. Esta proximidad y facilidad de viaje debería ser aprovechada y explotada en términos de mercadeo con mayor fuerza por parte del sector de hoteles, operadores de turismo y el IPAT. Los Estados desde los cuales la mayoría de los viajes se originan son, en orden, California, Nueva York, Florida y Texas. Debido al hecho de que dos de los anteriores estados se encuentran en la parte Oeste, es lógico enfocar los limitados recursos de mercadeo en esos mercados.

También es el caso que la mayoría de los viajeros de corta distancia buscan destinos de sol y playa. Por el hecho de que Panamá es capaz de ofrecer no sólo sol y playa, sino también una multiplicidad de otros atractivos, competir contra esos otros destinos no debería ser una tarea tan insuperable. Sin embargo, el desafío es que la infraestructura hotelera de mayor calidad está en la ciudad, no en los lugares donde esos viajeros de placer de corta distancia querrían disfrutar sus vacaciones.

Durante el período examinado acá, Panamá se transformó de ser un mercado que ofrecía sólo dos opciones notables de hoteles (el Caesar Park y el Hotel Panamá, con un total de aproximadamente 800 habitaciones) a ser un mercado con seis alternativas, con más de 500 nuevas habitaciones del extremo superior, todas con una afiliación a una marca internacionalmente reconocida. Este dramático incremento durante los últimos dos años ha creado un notable cambio, no sólo en el número de alternativas que posee el consumidor, sino también en el sentido de urgencia competitiva entre las firmas. La mayoría de los propietarios y gerentes de estos hoteles muestran una renovada atención hacia la capacitación, pero mientras hablan de contratar y entrenar a nuevos empleados sin experiencia hotelera, también se quejan del descontrolado “robo” de empleados: estos hoteleros están cada vez más compitiendo entre sí por mano de obra entrenada y calificada.

### *El Hotel Bristol*

A finales de 1997, Panamá y el resto de Centro América entraron en una nueva era en términos de la oferta hotelera: la era del hotel *boutique* de lujo. Es cierto que ha habido representación de cadenas hoteleras líderes por algún tiempo en la región (el antiguo Panamá Hilton y el Intercontinental en Managua representan décadas de atención de las cadenas hoteleras líderes del mundo al sector del hospedaje en Centro América). Y recientemente las banderas de Marriott e Intercontinental han proliferado país por país en Centro América, añadiendo hoteles de primera clase. Pero el Hotel Bristol en Ciudad Panamá representa verdaderamente una nueva dimensión del negocio hotelero.

El Bristol refleja la confianza de sus desarrolladores en que los recursos humanos de Panamá son capaces de cumplir con los más altos estándares de calidad de servicio, es decir, que Panamá está lista para ofrecer hospitalidad de clase mundial. Este hotel está en el corazón del distrito central de negocios y está diseñado para servir al extremo más alto del segmento de viajeros de negocios. Si bien existen otros hoteles en Panamá que apuntan hacia este mercado con un piso ejecutivo, o servicio V.I.P. especializado, el Bristol es el único hotel diseñado exclusivamente para el viajero corporativo del extremo superior del segmento. El sistema altamente eficiente de registro (*check-in*), el servicio de *concierge* y el personal de contacto con el cliente con servicio altamente personalizado, todos acompañados de extensivo planeamiento y entrenamiento, pueden ser considerados como una importante contribución a los activos del *cluster* de turismo de Panamá.

Estas habilidades son una importante contribución porque pueden ser comparadas y adaptadas a los repertorios de servicio de otros negocios de hospitalidad en el país. Sería un error de otros negocios el copiar simplemente los sistemas y procedimientos del Bristol, pues han sido diseñados para un nicho de mercado muy pequeño. Más bien, los niveles de servicio de este hotel deberían ser considerados como un ejemplo brillante de lo que Panamá es capaz de hacer en términos de calidad del servicio. Un error adicional de otras compañías sería “robar” el *staff* del Bristol, como frecuentemente sucede cuando un negocio hace una inversión significativa en sus recursos humanos y desarrolla una fórmula ganadora. Cada negocio de hospitalidad debería aprender de este ejemplo que es el planeamiento y la inversión como proceso y compromiso lo que lleva al éxito en el servicio.

En muchas formas, este grupo de hoteles representa lo que puede ser el mejor ejemplo de competitividad en el sector hotelero de la región. Son claramente rivales, como se evidencia de sus tácticas agresivas tratando de tener la preponderancia sobre los otros en los viajeros de primera clase. Por otro lado, no solo hay evidencia de que se están obligando entre sí a mejorar sus estándares operativos y de mercadeo, también hay evidencia de la presencia de uno de los elementos más críticos para la competitividad efectiva: cooperación. Estos hoteleros (excepto por el Marriott, que aún no ha abierto sus puertas), regular y frecuentemente comparten información competitiva (principalmente tasas de ocupación y tarifas diarias promedio). Esto le da a todo el grupo una mejor posibilidad de tomar decisiones de calidad con respecto a precios, contratación de personal, compras y otras decisiones clave.

#### 3.2.1.1. *Hotel Bristol*

Este hotel inició operaciones en Noviembre de 1997. Inicialmente las tarifas fueron establecidas a niveles superiores a los US\$200, pero luego de la apertura se mantuvieron significativamente más bajas hasta la primera mitad de 1998. Posteriormente las tarifas escalaron al rango de los US\$150-US\$200. El hotel hace una notable labor de preparación y posicionamiento como el principal hotel de primera clase, no sólo de Panamá sino de todo el istmo centroamericano.

#### 3.2.1.2. *Hotel Caesar Park*

Tradicionalmente, este hotel de 400 habitaciones ha disfrutado de una muy buena reputación como hotel de clase alta. Esto le permite tener una sólida base de clientes corporativos/ejecutivos, los cuales dan cuenta de más del 60% de su negocio. Sus tarifas se ubican en el rango de los US\$150-US\$200. Sus servicios, reconocidos por su consistente calidad, incluyen las facilidades para reuniones y convenciones, club atlético y piso con atenciones ejecutivas especiales. Entre sus fortalezas principales se identifica la lealtad de su clientela.

#### 3.2.1.3. *Hotel Miramar Intercontinental*

Inició operaciones en Agosto de 1997, posicionándose como un hotel de cinco estrellas. Con 206 habitaciones, las tarifas comienzan en los US\$200, hasta llegar a US\$500 para una suite del club ejecutivo, con dos recámaras. Su diseño es atractivo, y ofrece numerosos servicios, entre los cuales están: banquetes, convenciones, spa y cinco pisos ejecutivos. Su fortaleza principal es la fuerza de ventas y el sistema central de reservaciones de la cadena Intercontinental.

#### 3.2.1.4. *Hotel Marriott*

Se espera que abra sus puertas antes del final de 1998. Será un hotel de servicio completo cuya principal fortaleza radica en formar parte de una de las cadenas hoteleras más consistentes y reconocidas internacionalmente, con una de las más altas tasas de repetición de clientes en la industria. Es probable que sus tarifas se ubiquen en el rango de los US\$125- US\$175 para la habitación típica.

#### 3.2.1.5. *Hotel Panamá*

Este hotel de 340 habitaciones es uno de los más antiguos del extremo superior del mercado. Con la llegada de nuevos competidores con conceptos innovadores y estándares de servicio de clase mundial, la reputación de este hotel dentro de su segmento ha disminuido. No obstante, mantiene su reconocimiento de marca y un número importante de servicios: capacidad para albergar reuniones y convenciones pequeñas, banquetes, piso ejecutivo, casino, instalaciones deportivas y una excelente ubicación. Sus tarifas para una habitación estándar oscilan entre los US\$100 y US\$140. Los clientes corporativos aportan aproximadamente la mitad de la ocupación.

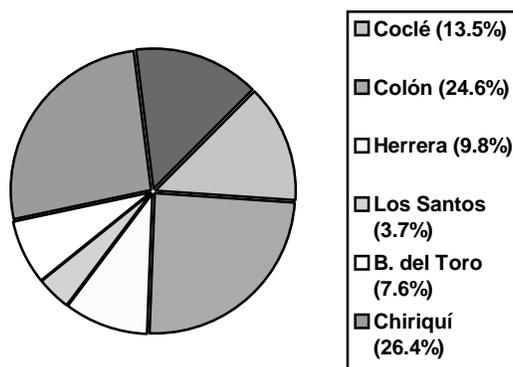
### 3.2.1.6. Hotel Radisson

Este hotel arrancó en agosto de 1997 con 135 habitaciones, un buen nivel de servicio y tarifas atractivas, que rondan los US\$140. Está enfocado completamente en la clientela corporativa, que aporta más del 80% de su ocupación. Entre sus fortalezas principales está la localización, muy cerca del World Trade Center.

Un breve análisis de los registros del IPAT muestra una gran concentración de habitaciones de hotel en la ciudad de Panamá (70%). El resto del país comparte el remanente 30% de las habitaciones disponibles. La Figura 3.5 muestra las provincias (excepto la capital) con el mayor número de habitaciones de hotel en 1997. Los hoteles que se encuentran fuera de los centros urbanos sufren de una insuficiente proveeduría de bienes. Las amenidades básicas, tales como champú y jabón para hotelería, no se producen en el país en cantidades suficientes, lo cual obliga a las compañías a importar esos materiales.

Figura 3.5

#### Provincias con más habitaciones de hotel



Fuente: IPAT

En la región centroamericana, y de acuerdo con las estadísticas oficiales, Panamá se ubica en el cuarto lugar de acuerdo a la penetración de habitaciones de hotel (habitaciones por kilómetro cuadrado), con una razón de 0.10, pero muy por debajo de Costa Rica. Esta baja razón de penetración amenaza con bloquear la rápida expansión del número de visitantes a Panamá, lo cual no es bueno ni para los hoteleros existentes ni para el resto del *cluster*. Mientras no exista una masa crítica de habitaciones de hotel grande y suficiente, el número de visitantes al país permanecerá estático. Incluso la promoción no resolvería este problema: la gente no vendrá sin saber que existen adecuadas alternativas de hospedaje.

La amenaza es que mientras no haya habitaciones suficientes, los viajeros continuarán dirigiéndose a otras partes. Una vez que se construya el número requerido de habitaciones y comience el éxodo de visitantes, entonces las anémicas tasas de ocupación mostrarán mejorías. Esta es la paradoja de la competitividad: cuanto mayor sea el número de competidores, y cuanto más agresivamente compitan entre sí, tanto mayor es la oportunidad de que ellos encuentren campos fértiles para la colaboración y el mejoramiento de las condiciones para todos los participantes.

**Cuadro 3.1**

**Comparación entre la existencia de habitaciones de hotel  
y la extensión territorial en los países del Istmo Centroamericano**

<b>País</b>	<b>Área (Km<sup>2</sup>)</b>	<b>N° de habitaciones de hotel</b>	<b>Habitaciones/Km<sup>2</sup></b>
Costa Rica	51 100	25 328	0,49
Belice	22 963	2 913	0,13
Guatemala	108 889	12 033	0,11
Panamá	77 082	7 699	0,10
Honduras	112 088	10 772	0,096
El Salvador	21 476	1 564	0,07
Nicaragua	121 428	1 942	0,01
<b>Promedio</b>	<b>73 575</b>	<b>8 893</b>	<b>0,12</b>

Fuente: INCAE / CLACDS.

**3.2.1.7. Tarifas**

Considerando los niveles de calidad, las tarifas en la industria hotelera de Panamá son relativamente altas. El Cuadro 3.2 da una idea del nivel de precios por zona.

**Cuadro 3.2**

**Algunas tarifas promedio de hoteles en Panamá**

<b>Hotel</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Tarifa promedio en US \$</b>
<i>Caesar Park</i>	Ciudad Panamá	5 Estrellas	\$140,00
El Panamá	Ciudad Panamá	5 Estrellas	\$150,00
Radisson Royal	Ciudad Panamá	5 Estrellas	\$150,00
Costa Inn	Ciudad Panamá	4 Estrellas	\$41,00
Riande Granada	Ciudad Panamá	4 Estrellas	\$85,00
Apartotel	Ciudad Panamá	3 Estrellas	\$30,00
Acapulco	Ciudad Panamá	2 Estrellas	\$21,00
<i>Washington</i>	Colón	5 Estrellas	\$55,00

Fuente: Guía InterAmericana de Turismo.

¿Cómo han reaccionado los hoteles pre-existentes a los nuevos entrantes y a los que pronto entrarán al mercado? Algunos de los hoteleros entrevistados están conscientes de los beneficios que conlleva la competencia. Pero generalmente, los hoteles no están respondiendo con el tipo de renovaciones agresivas que la nueva competencia requiere, ni con alianzas estratégicas o promociones más agresivas. Algunos de los hoteleros se apegan a la creencia de que Panamá no necesita más competidores, que la demanda

está siendo completamente satisfecha por la oferta y que el IPAT debería evitar nuevas inversiones.

Los hoteleros entrevistados describen sus problemas más importantes así:

- Escasas posibilidades de financiamiento: el crédito es muy caro en los mercados locales.
- Deficiente infraestructura de acceso a sitios importantes.
- Ausencia de recursos humanos altamente entrenados, especialmente en niveles medios. Los hoteles deben entrenar su personal en todos los niveles. Algunos de ellos utilizan los servicios de INAFORP (Instituto Nacional de Formación Profesional).
- Un mal sistema sanitario en el país.
- La incapacidad del IPAT para promover eficientemente a Panamá en el extranjero.

Se finaliza esta sección con un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria hotelera panameña.

⇒ Fortalezas

- Los hoteles en Ciudad Panamá son exitosos a la hora de posicionarse en un nicho determinado, a través de la calidad del servicio, instalaciones físicas y por lo tanto el nivel de las tarifas.
- La existencia y creciente ingreso de cadenas hoteles de reconocida trayectoria internacional está elevando los estándares de calidad en el servicio de la hotelería panameña.
- Interesante dinámica de colaboración y flujo de información estratégica entre los hoteleros, al menos los del extremo superior, que coexiste con la ardua competencia.

⇒ Debilidades

- Escaso desarrollo de oferta de calidad para el segmento de viajeros de placer.
- Extremada concentración de la oferta hotelera en el segmento de hombres de negocios y convenciones, descuidando el nicho de turistas recreacionales.
- Escaso desarrollo de infraestructura básica en ciudades rurales, que son las que con frecuencia acumulan la mayor cantidad de potenciales atractivos turísticos.
- La oferta de recursos humanos bien entrenados sigue siendo baja.
- Deficiente apoyo por parte de los suplidores locales.
- En comparación con los hoteles de la región, las tarifas de hotel en Panamá son más altas que el promedio.

⇒ Oportunidades

- Demanda en crecimiento que aún no ha sido totalmente satisfecha, sobre todo en el segmento de viajeros de placer. Actualmente existe poca inversión hotelera en sitios turísticos.
- Se puede convertir a los viajeros de negocios en viajeros de placer con una estadía extendida, y en portadores de publicidad positiva “boca en boca”.

⇒ Amenazas

- Falta de reacción (por voluntad o recursos) de algunos de los actuales participantes del sector ante la entrada de nuevos competidores.
- Baja penetración de habitaciones de hotel por kilómetro cuadrado, lo cual impide que muchos turistas vengan al país.

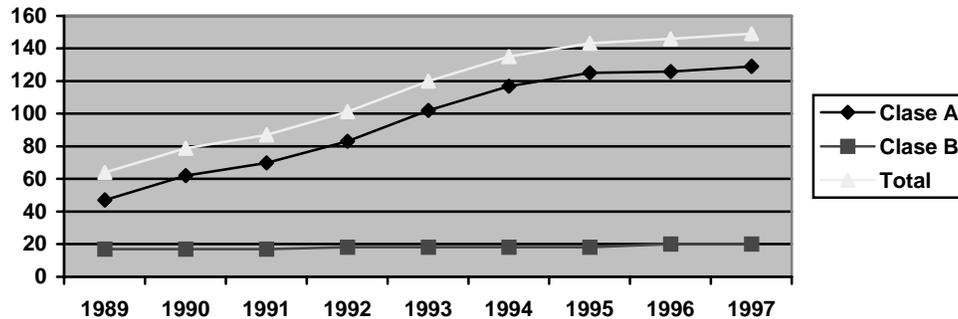
### **3.2.2. Agencias de Viajes**

En Panamá, las agencias de viajes se clasifican en dos categorías: la categoría “A”, que incluye a las empresas autorizadas a manejar tanto turismo receptivo como emisor; y las agencias clase “B”, solamente autorizadas para vender paquetes de turismo hacia el exterior. La Ley #73, del 22 de diciembre de 1998, regula la actividad de las agencias de viaje y determina los requisitos para abrir una compañía operadora de turismo. Entre otros requisitos de documentación, para obtener una licencia clase “A” una empresa debe depositar un bono en garantía por la suma de US\$10.000; mientras que para a obtención de una licencia clase “B” el depósito correspondiente es por la suma de US\$5.000.

Si un empresario desea iniciar un negocio de operación turística exclusivamente interna, está obligado a obtener una licencia tipo “A” -aún cuando no haga operaciones de turismo emisor-, para lo cual está obligado a depositar en garantía la totalidad de los US\$10.000. Algunos empresarios entrevistados comentaron que este hecho es un obstáculo importante para el desarrollo de negocios de operación turística, sobre todo para el caso de pequeños empresarios que decidan comenzar con tours especializados de poco volumen. Esto hace difícil conocer la evolución en el tiempo de las empresas tour operadoras que se dedican a brindar servicios en Panamá a visitantes extranjeros. No obstante, se muestra a continuación una gráfica del comportamiento en el tiempo de las agencias de viaje tipo “A” y “B”.

Figura 3.6

Agencias de Viaje en Panamá (1989 – 1997)



Fuente: Instituto Panameño de Turismo

Se puede observar que el número de agencias con licencia clase “B” se ha mantenido relativamente constante a lo largo del tiempo (creciendo apenas a una tasa promedio de 2% anual); no así las agencias con licencia clase “A”. Estas pasaron de ser 47 en el año 1989 a 129 en 1997, creciendo a una tasa anual promedio del 13.45%. Este crecimiento se muestra superior a la tasa observada en la demanda (medida por el arribo de turistas a Panamá) durante el mismo período, que fue de 7.41%. Asumiendo que, en general, las agencias de viajes con licencia clase “A” están interesadas en operar turismo interno, se puede pensar que este crecimiento superior a la demanda responde a la identificación por parte de los empresarios de interesantes oportunidades de negocios.

El 86.3% de las agencias de viaje con licencia tipo “A” se encuentran localizadas en la Ciudad de Panamá, lo cual encuentra su explicación lógica en el hecho de que la gran mayoría de turistas que ingresan al país lo hacen a través del Aeropuerto Internacional de Tocumen y, al menos, pasan las primeras horas de su estancia en la Ciudad de Panamá.

Si bien se considera a Colón como la segunda provincia en importancia del país, la ciudad de David, en la provincia de Chiriquí, tiene la segunda mayor acumulación de empresas habilitadas para operar turismo interno, con el 7% del total.

Existe en el país la Asociación Panameña de Operadores de Turismo (APOTUR), que agrupa 23 empresas con licencia “A” (es decir, el 20% de la totalidad de las empresas de esta naturaleza). La membresía no es obligatoria, pero ese porcentaje de agrupación hace que la asociación no tenga la representatividad adecuada para fungir como actor que pueda motivar cambios en favor del sector.

En las entrevistas sostenidas con empresarios del sector, se hizo notar que la demanda turística que enfrenta el país sigue teniendo a los “city tours” como su producto favorito. No obstante, existe conciencia en que Panamá posee un gran potencial en los campos del ecoturismo y el turismo de aventura, de los cuales no se están obteniendo todos los beneficios que se podrían derivar. Los empresarios parecen coincidir en que la causa de esto radica en la falta de promoción de Panamá como un destino ecoturístico, aunado a un exceso de promoción como destino metropolitano.

Coincidiendo con los datos de arribo de turistas al país, las agencias tour operadoras encuentran en el turista estadounidense a su cliente principal, seguido por los europeos. Aunque en el país los turistas de Suramérica ostentan el segundo lugar en importancia relativa, no resultan clientes relevantes de paquetes de tours, lo cual refuerza la idea de que los visitantes del sur del continente vienen primordialmente a hacer compras y negocios.

Los oficiales de las bases militares de los Estados Unidos en el Canal de Panamá han sido tradicionalmente un nicho de mercado muy interesante para las agencias de viajes del país. Sin embargo, la aplicación del tratado Torrijos-Carter, mediante el cual esas áreas se revierten a la propiedad panameña, ha provocado en los últimos años que el número de ciudadanos norteamericanos presentes en la Zona del Canal disminuya drásticamente, perdiendo así el sector un segmento de mercado interesante.

Una de las características que provee mayor competitividad a un *cluster* es la interacción positiva entre sus diversos componentes. Los operadores turísticos en Cancún, por ejemplo, tienen estrechas relaciones con los hoteles (que les facilitan espacio para oficinas, recomendaciones a los huéspedes, tarifas especiales para grupos, etc.), con otras tour operadoras (inversiones conjuntas en muelles, transporte, etc.), entre otros, lo cual les permite mostrar un alto grado de competitividad.

Las relaciones entre los tour operadores de Panamá con otros componentes del *cluster* (hoteles, aerolíneas, instituciones educativas, IPAT) no parecen ser muy positivas. En entrevistas con empresarios de tour operadores, se mencionó lo siguiente:

- Los hoteles no ofrecen tarifas de grupo atractivas para preparar paquetes competitivos con otros destinos turísticos;
- Se cree que el IPAT no hace una buena labor de intermediación entre las necesidades de los operadores y el Gobierno de Panamá en materia de infraestructura. Los operadores, por otro lado, consideran que la labor de promoción podría ser mucho mejor, si se hicieran esfuerzos por posicionar al país en nuevos segmentos, rentables y con potencial, como el de naturaleza (por ejemplo, más espacios en medios como el Travel Channel, Discovery, revistas especializadas, etc.)
- En el caso de las aerolíneas, los operadores mencionan que los vuelos locales están monopolizados por una compañía que cobra altos precios por un vuelo “charter”. Eso dificulta alcanzar el punto de equilibrio con un número razonable de pasajeros para un vuelo dado, y por supuesto dificulta aún más obtener ganancias en esas condiciones. La alternativa es utilizar vuelos internos regulares de esa compañía, lo cual en principio está bien, pero en realidad es impráctico pues la compañía posee la costumbre de cancelar sin previo aviso las paradas en sitios programados en caso de no alcanzar un determinado número de pasajeros. Eso añade un riesgo que los tour operadores no están dispuestos a correr.
- Los empresarios mencionan que uno de los mayores problemas que enfrentan es la falta de programas de capacitación para guías turísticos. Hay una alta escasez de guías que puedan hablar inglés, y es aún mayor en el caso de otros idiomas (alemán, francés).

En los últimos años se ha observado el surgimiento de firmas especializadas, sobre todo aquellas que venden paquetes de turismo de aventura y ecoturismo: navegación por ríos rápidos, pesca, encuentros indígenas, observación de pájaros, entre otros.

La variedad en la oferta actual de tours es un reflejo de las posibilidades turísticas que ofrece el país. A continuación se observa una lista de los productos disponibles:

- City Tours y Canal de Panamá
- “White water rafting” por el Río Chagres
- Visitas ecoturísticas a la Isla Barro Colorado
- Estadías en las Islas Contadora o Taboga
- Encuentros indígenas: visitas a Kuna Yala.
- Tour de compras a la Zona Libre de Colón
- Viajes Históricos por la Ruta del Oro
- Viajes de Playa: estadías en Resorts (Coronado, por ejemplo)
- Viajes de fiesta: tours nocturnos en la Chiva Parrandera.
- Buceo en Portobelo
- Montañismo en Chiriquí (con estadía en hoteles locales, como El Bambito)

La duración de estos viajes varía entre las cinco horas y los cinco días, dependiendo de la naturaleza del tour o la combinación de actividades ofrecida. De acuerdo con los entrevistados, los precios de los viajes largos pueden oscilar entre los US\$125 por los de un día, hasta los US\$700 por los de cinco días, dependiendo del hotel escogido.

Existe una firma extranjera en particular llamada “Tempress Adventure Cruises”, que ofrece un viaje en crucero de 8 días, el cual cubre Panamá, Colón y algunas de las principales islas y playas. Su precio varía entre los US\$2.200 y los US\$3.000.

Como resumen de los párrafos anteriores, y para comprender mejor la situación de este importante componente del *cluster*, se presenta a continuación un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

⇒ Fortalezas:

- El país tiene un gran potencial para tours variados e innovadores.
- Panamá es un destino relativamente seguro en la región.
- El Canal de Panamá es un gran atractivo de clase mundial
- Hay un incipiente desarrollo de compañías con servicios de buena calidad.
- Han aparecido compañías con estrategias de alta segmentación (sobre todo en turismo de naturaleza y aventura).

⇒ Debilidades

- Poca interacción positiva con otros componentes del cluster, lo cual se hace patente por la escasez de paquetes turísticos con precios competitivos.
- Insuficiente promoción del país por parte del gobierno como destino de naturaleza y aventura
- El marco legal para la operación de compañías especializadas en turismo receptivo desalienta la inversión
- Escasez de guías turísticos bien entrenados, e instituciones que llenen este vacío.
- Poca desarrollo de infraestructura en sitios de atractivo turístico
- Muy pocos operadores de tours en el país estimulan el turismo nacional.
- Poca infraestructura turística en las playas

⇒ Oportunidades

- Las tendencias actuales del turismo favorecen a Panamá: viajeros individuales de naturaleza y aventura, muy interesados en experiencias vivas con diferentes culturas.
- La reversión de las áreas del Canal de Panamá hacia el gobierno panameño se convierte en un atractivo de visita, pues se planea construir algunos hoteles y mantener áreas protegidas con fines turísticos en esta zona, lo cual ampliará las posibilidades de los operadores.
- Internet es una herramienta que puede ser utilizada de mejor manera para promocionar Panamá
- Existen medios de promoción muy apropiados para Panamá que no han sido explorados, como Travel Channel o Discovery Channel.

⇒ Amenazas

- Los recursos naturales podrían dañarse si no se toman medidas apropiadas de conservación.
- La membresía de Panamá en la Organización Mundial de Comercio no impide la entrada de competidores mayoristas internacionales.
- No hay buenos sistemas de manejo de desechos en sitios rurales con atractivo turístico, lo cual se convertirá en una situación apremiante si aumenta el número de turistas que visitan el país.
- Paulatina desaparición del nicho de mercado de oficiales en las bases militares de los Estados Unidos, que se están retirando por la reversión de las zonas del Canal.

### 3.2.3. Transporte

#### 3.2.3.1. Transporte terrestre

Panamá cuenta con más de 10 vehículos en circulación por cada 100 habitantes. En particular, el parque de vehículos comerciales para 1996 fue de 61.131 vehículos inscritos, cifra que creció al ritmo de 4.9% anual entre 1992 y 1996. A continuación se muestra un cuadro con la composición de vehículos comerciales por provincia.

Cuadro 3.3

#### Vehículos comerciales en Panamá

Provincia	Automóviles en circulación				
	1992	1993	1994	1995	1996
Bocas del Toro	283	510	355	487	488
Coclé	2 571	2 658	2 692	2 802	2 794
Colón	3 861	4 487	4 501	4 860	4 250
Chiriquí	7 942	7 998	8 303	8 287	8 484
Darién	209	143	144	201	195
Herrera	2 418	2 550	2 686	2 742	2 920
Los Santos	2 270	2 142	2 398	2 384	2 500
Panamá	28 672	32 422	33 208	36 212	37 012
Veraguas	2 228	2 369	2 238	2 431	2 488
<b>TOTAL</b>	<b>50 454</b>	<b>54 979</b>	<b>56 525</b>	<b>60 406</b>	<b>61 131</b>

Fuente: Dirección General de Transportes.

#### a. Taxis

Panamá cuenta con dos tipos de servicio de taxi: los taxis turísticos y los regulares. Los primeros tienen su base en el Aeropuerto Internacional de Tocumen. Poseen una estructura de tarifas predefinida, que el turista puede consultar en un puesto de información del aeropuerto. Se trata de una cooperativa de taxistas que son dueños de los vehículos, los cuales se constituyen en una flotilla superior a las cuarenta unidades, todas de modelos muy recientes, de un color uniforme blanco, de fabricación norteamericana y equipadas con aire acondicionado. Esta flotilla fue renovada recientemente, luego de que la cooperativa logró, con apoyo del IPAT, una negociación con las autoridades fiscales del país (que dieron condiciones especiales de nacionalización de los vehículos) y el sector bancario (que aportó facilidades financieras a los dueños de los vehículos).

Otra categoría de “taxis de turismo” son las unidades que dan servicio exclusivo para los huéspedes de los hoteles. Estos cobran tarifas relativamente altas, de al menos US\$5.00 por viaje. La mayor parte de los choferes de estos taxis son guías relativamente experimentados, casi siempre bilingües, y pueden realizar tours para el pasajero a tarifas que rondan los US\$10 la hora, aunque con frecuencia operan con un mínimo de tres horas.

Los taxis regulares operan en el resto del país. En general, el sector de taxis no cuenta con prerrogativas especiales de importación de vehículos ni de financiamiento, pues los impuestos son bajos para la importación de cualquier vehículo. La flotilla de taxis es irregular, se puede observar tanto vehículos en buen estado como otros en malas condiciones.

Aunque los taxis deben operar con tarifas definidas por un taxímetro, no todos respetan esta condición. En general, las tarifas son bajas en comparación con otras ciudades de la región centroamericana, y normalmente oscilan entre US\$1.50 u US\$3.00. Para reforzar el análisis se enumeran a continuación las fortalezas y debilidades del sector de taxis.

⇒ Fortalezas

- Existen las bases para una buena organización en el sector.
- Flota para servicio en el aeropuerto recientemente renovada
- Tarifas del servicio regular son razonables

⇒ Debilidades

- Mal estado de algunas unidades de la flota regular
- Tarifas no estandarizadas, no hay utilización generalizada de taxímetros.
- Limitada cobertura de seguros en el servicio.

## b. Buses

El sistema de buses dentro de la ciudad capital es bueno en términos de cobertura de rutas, frecuencia de paradas y disponibilidad de unidades, pero malo en términos de calidad del servicio. Los buses son viejos, algunos en mal estado. Se caracterizan por ser pintados con motivos extraños y multicolores, muy vistosos. El costo del viaje es bajo, menor a US\$1 para rutas dentro de la ciudad. Los choferes son normalmente agresivos y mal encarados. No es un servicio recomendable para un turista, a menos que se trate de viajeros con presupuesto muy limitado.

Los buses al interior del país son mejores. Normalmente son confortables, excepto por las épocas de feriados, cuando van con total ocupación. El costo de viaje es bajo. Existen rutas hacia casi cualquier lugar en el país, lo cual es positivo.

Los buses hacia las provincias de Chiriquí, Veraguas y Colón poseen aire acondicionado, asientos reclinables, música abordo y capacidad para más de 40 pasajeros. Para rutas más cortas hacia sitios como Coclé, Herrera, Los Santos y Darién, los buses son más pequeños (alrededor de 25 pasajeros), normalmente sin aire

acondicionado, pero las unidades están en buen estado, algunas con música abordo. Se trata de formas seguras de transporte, con una alta frecuencia de salidas.

Existen compañías que prestan servicio de autobús internacional entre San José, Costa Rica y Panamá (y viceversa), con unidades de lujo, por precios que oscilan los US\$25 por una vía. Ticabus y Panaline son ejemplos de compañías que prestan este servicio.

Se enumeran ahora algunas fortalezas y debilidades del sistema de buses.

⇒ Fortalezas

- Amplio alcance de las rutas disponibles.
- El sistema de carreteras de Panamá es relativamente bueno.
- Buenos servicios interdepartamentales.

⇒ Debilidades

- Flota de servicio público en la ciudad capital en mal estado
- No hay segmentación considerable en los servicios interdepartamentales (por ejemplo, disponibilidad de servicios de primera, segunda y tercera clases a precios diferenciados).

#### c. Alquiler de Vehículos (Rent-a-Cars)

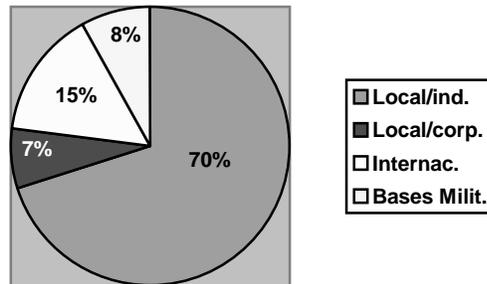
El sector de rentadores de vehículos tiene más de 20 años de existencia en Panamá. Desde sus inicios se ha tenido la presencia de compañías de prestigio internacional en operación: Hertz, Avis, Budget, entre otras. La dinámica del mercado, no obstante, ha cambiado significativamente en ese tiempo. Inicialmente, las compañías en su conjunto poseían cerca de 200 vehículos, y enfocaban su negocio en el visitante extranjero (turistas y hombres de negocios).

Hace aproximadamente 15 años, las compañías comenzaron a dirigir sus miradas hacia el cliente local. A través de promociones y publicidad, el panameño comenzó a utilizar autos rentados para viajar al interior del país en los fines de semana, en vez de utilizar su propio vehículo. En la actualidad, se estima que los clientes de las compañías rentadoras de vehículos se dividen en:

- 70% clientes locales individuales
- 7% mercado local corporativo
- 15% mercado internacional (del cual 5% son turistas)
- 8% clientes de las bases militares de los Estados Unidos.

Figura 3.7

**Panamá: tipos de clientes de Rentadores de Autos  
(estimado, 1997).**



El hombre de negocios del segmento de alto poder adquisitivo no alquila vehículos, pues por lo general su visita al país incluye un vehículo y un chofer por parte de la compañía que lo patrocina. El mercado étnico (panameños viviendo en el extranjero que visitan ocasionalmente el país), que resulta ser particularmente importante para los rentadores de vehículos de otros países de la región, lo es para el caso panameño sólo en ciertas épocas: carnavales (febrero), Navidad y Año Nuevo. La tendencia de disminución de los alquileres por parte de extranjeros se ha reforzado en los últimos años. Es así como los clientes locales han ido desarrollando una costumbre por reemplazar su vehículo por uno alquilado durante los fines de semana, o incluso para el trabajo semanal, convirtiéndose en el cliente clave del negocio de alquiler de autos.

Las compañías rentadoras observan una tasa de ocupación promedio de su flotilla del 70% (con picos de 85%-90% y valles de 57%-63%; en temporadas altas y bajas respectivamente). Se considera, en general, que las tarifas son bajas, sobre todo debido a la intensa competencia. Panamá es el país latinoamericano con mayor cantidad de autos per cápita (un parque de vehículos para alquiler de 3.500 unidades) lo cual podría estar ocasionando un exceso de oferta y por lo tanto un mantenimiento del precio en niveles bajos: US\$19 más coberturas de seguros por autos compactos, libre millaje. Estas tarifas se han mantenido bajas durante los últimos 15 años, pese a que los costos típicos de una empresa del ramo se han duplicado en ese período. El crecimiento del número de compañías en el ramo, aunado a la situación descrita, deja ver que el volumen de operaciones en el sector creció de manera importante en el período. Esto ha creado el sector de rentadores de vehículos más competitivo de Centro América.

La competencia en la actualidad se centra en la obtención del mayor volumen posible, esto explica que las compañías utilicen medios de comunicación masiva para su publicidad y promociones: radio, televisión y prensa escrita. Un segmento que ha venido creciendo es el corporativo, y muchas compañías han conformado equipos de ventas especializados para visitar compañías y ofrecer paquetes de servicios. Otras compañías asisten a ferias comerciales y promocionan sus servicios.

Un negocio lateral importante para los rentadores de vehículos es la venta de los autos usados, pues el panameño tiene la costumbre de cambiar con frecuencia de vehículo. En general, las compañías panameñas del sector de renta de autos no se especializan en un segmento en particular. Sí se han visto innovaciones interesantes en el servicio

en los últimos años; por ejemplo, alquiler complementario de beepers y teléfonos celulares; alquileres de camionetas 4x4; entrega y retiro del vehículo rentado a domicilio; programas de rentador frecuente (acumulación de puntos canjeables por días/auto); alianzas con instituciones de tarjetas de crédito con programas de puntos por compras canjeables por días/auto; entre otros.

Las pocas experiencias disponibles de relaciones entre los rentadores de vehículos con otros componentes del cluster han tenido diversos resultados. Por ejemplo, hubo una época en que algunas compañías de alquiler de autos se instalaban en hoteles para ofrecer sus servicios, pero el volumen de las operaciones observadas no justificó esta inversión, retirándose al poco tiempo. En la actualidad, los rentadores dan una comisión por negocios referidos a los recepcionistas de los hoteles. Por otro lado, se han hecho algunos esfuerzos para ofrecer paquetes de hotel, vehículo y boleto aéreo, con resultados satisfactorios. No obstante, las relaciones con vendedores de tours y otros componentes del cluster son escasas.

No se han observado aún movimientos de fusiones o absorciones en el sector. Sí han surgido nuevas compañías de socios locales, sobre todo fuera de Panamá. Algunas de las grandes agencias tienen vínculos empresariales con agencias representantes de vehículos, lo cual es útil a las agencias para vender autos nuevos, y a los rentadores para vender autos usados cuando los desean cambiar.

Los proveedores de los rentadores de autos son primordialmente las agencias de venta de vehículos y repuestos, y dan buen servicio. Hay que considerar que el sector de vehículos es altamente competitivo en Panamá, así que un buen servicio es fundamental para poder sobrevivir. En algunas ocasiones es difícil encontrar ciertos repuestos específicos, pero siempre los suplidores tienen intenciones de ayudar.

La seguridad ciudadana no es un tema crítico para las agencias de alquiler de vehículos. Se han dado casos de asaltos en el camino entre Ciudad Panamá y Colón, pues es conocido que la gente carga importantes cantidades de efectivo. Pero en general, Panamá se considera un lugar seguro.

En general, los empresarios entrevistados para este diagnóstico coinciden en que los problemas que enfrenta el sector son:

- La capacitación: en general, los empresarios opinan que hay escasez de gente con vocación de servicio al cliente y que hable inglés. Sí se consigue suficiente personal de taller con experiencia, pero para los niveles de servicio, las compañías deben organizar su entrenamiento interno (teoría-práctica). A juicio de los entrevistados, la currícula de las universidades deben incorporar mucho más el componente de los idiomas.
- La legislación para accidentes no incorpora la responsabilidad objetiva. En el país el dueño del vehículo es responsable civil de cualquier accidente. Ha habido casos importantes de accidentes con vehículos alquilados. La gente involucrada en los accidentes abusa de la ley, por lo que se reciben muchas demandas, hasta por “daños morales”. Los empresarios consultados piensan que la ley debería hacer responsable civil al conductor. La legislación actual podría generar conductas irresponsables por parte de algunos conductores.

En general, a juicio de los empresarios, las barreras de entrada más importantes para el negocio de alquiler de vehículos en Panamá son la inversión de capital y el conocimiento del mercado. No existen incentivos particulares para entrar al sector, pues la legislación no hace una distinción especial al respecto.

En general, se puede decir que el sector de rentadores de vehículos es adecuado para servir a los turistas extranjeros. El número de compañías es adecuado, así como la cantidad de autos y el estado del parque vehicular. Pero para poder convertir el 5% del mercado que representan los turistas para los rentadores, éstos deben comenzar a desarrollar mayores relaciones estratégicas con otros componentes del cluster turístico. Un análisis FODA ayuda a reforzar las conclusiones de esta sección.

⇒ Fortalezas

- Poder adquisitivo de los consumidores locales
- Costumbre local de alquilar vehículo para viajes largos
- Bajos impuestos de introducción de vehículos (entre 15 y 25%)
- No hay regulaciones ni cuotas en cuanto al número de vehículos comprados
- Se obtienen altos valores de rescate de los vehículos que se venden usados.
- La banca ve con buenos ojos el negocio, por la generación de flujo de efectivo, por lo tanto hay acceso a recursos bancarios con facilidad.

⇒ Debilidades

- Hay falta de conciencia de los choferes, lo cual afecta a las compañías tanto por el deterioro de los vehículos como por las demandas de afectados en accidentes. La legislación panameña castiga al dueño del vehículo, aún cuando en un accidente doloso no haya ido conduciendo.

⇒ Oportunidades

- El desarrollo turístico de Panamá vendría a incrementar el mercado potencial
- Los procesos de "outsourcing" de las compañías pueden generar oportunidades de negocios para los rentadores de vehículos
- Panamá se establece crecientemente como un centro de transporte multimodal y logístico, lo cual genera las visitas de hombres de negocios, algunos de los cuales son rentadores de vehículos .

⇒ Amenazas

- Incertidumbre por el estancamiento del mercado
- La demografía está cambiando, hay nuevos segmentos que abren nuevas oportunidades para competidores adicionales.
- Muchas facilidades para comprar autos nuevos en el mercado (100% financiamiento, etc.)

### 3.2.3.2. Transporte Aéreo

#### a. Transporte aéreo internacional.

Dieciocho aerolíneas realizan vuelos internacionales desde y hacia Panamá: Lloyd Aéreo Boliviano, Copa (de capital panameño), Lacsá, Taca, Aviateca, Avianca, Sam, Mexicana, Servivensa, Continental, American Airlines, Iberia, Aces, Intercontinental, Cubana de Aviación, Eva Air, Aeroperú y Aeroperlas (de capital panameño). Esta cantidad de aerolíneas permite conexiones a cualquier parte del mundo.

Existen 25 frecuencias de vuelos directos. Se trata, desde o hacia el destino respectivo, de las siguientes: Santa Cruz (Bolivia), Santiago y Lima (Perú), Bogotá, San Andrés, Medellín, Cali y Cartagena (Colombia), Quito y Guayaquil (Ecuador), San Juan (Puerto Rico), Santo Domingo (República Dominicana), Caracas (Venezuela), San José (Costa Rica), San Pedro Sula (Honduras), San Salvador (El Salvador), Los Angeles, Nueva York, Miami, Houston (Estados Unidos), México, La Habana (Cuba), Madrid (España), Kingston (Jamaica), y Port au Prince (Trinidad y Tobago).

La calidad del servicio brindado por las compañías se considera como bueno, aunque algunos problemas se presentan con frecuencia: retrasos en los vuelos, mal manejo del equipaje, problemas de comunicación con sobrecargos de aerolíneas extranjeras.

Las tarifas para viajar a Panamá son altas. Este es uno de los temas más polémicos en la industria turística de la región centroamericana. Aunque se han firmado algunos acuerdos bilaterales de cielos abiertos, las tarifas se mantienen muy altas, como resultado de un aparente acuerdo entre las aerolíneas. Esto resta una buena parte de la competitividad del sector turístico de Panamá.

El Grupo TACA, líder regional en transporte aéreo, es una corporación que puede considerarse como modelo en términos de la administración estratégica del nicho centroamericano de hombres de negocios. Sin embargo, existe mucha frustración entre los otros componentes del *cluster* turístico, cuyo futuro depende en el crecimiento de un nicho de mercado diferente: el de turistas recreacionales. En las entrevistas sostenidas con empresarios turísticos para realizar este diagnóstico, una de las respuestas más consistentes a la pregunta: “¿Cuál son los principales impedimentos para el desarrollo de una industria turística de escala relevante en Panamá?”, fue la rigidez de la estructura de las tarifas aéreas, enfocadas en el hombre de negocios y el turista “étnico”. Los turistas recreacionales gastan un porcentaje muy importante de su presupuesto en el transporte aéreo, y pueden encontrar opciones comparables a Panamá más baratas (especialmente en el Caribe, que compite directamente con algunos destinos panameños).

Las barreras de entrada para las aerolíneas internacionales son altas, comenzando por la inexistencia de cielos abiertos generalizados. Otra barrera más es la financiera, pues se conoce que el negocio de las aerolíneas es intensivo en capital. por ejemplo, el alquiler mensual de un equipo 737 asciende a US\$70 000, más seguros e impuestos.

## b. Transporte aéreo local.

Existen algunas aerolíneas locales con servicios al interior del país y a las islas del Pacífico y Atlántico. La compañía con gran mayoría de frecuencia de vuelos se denomina “Aeroperlas”, y utiliza como base de operaciones el Aeropuerto de Paitilla, en la ciudad capital. Su servicio es muy bueno, aunque los usuarios se quejan con frecuencia de precios relativamente altos y cambios no anunciados de horarios y frecuencia de vuelos; estas quejas con frecuencia vienen acompañadas de un comentario sobre la posible causa: “la falta de competencia”.

Las rutas de vuelo más importantes que existen son las siguientes: vuelos a la Zona Libre de Colón de lunes a viernes, partiendo en la mañana (alrededor de cuatro vuelos) y regresando en la tarde (4 vuelos). También existe servicio diario con un vuelo a David, Bocas del Toro, Changuinola, las Islas del Archipiélago de Las Perlas (Contadora, San Miguel).

En resumen, el transporte aéreo, al igual que en el resto de países de la región centroamericana, se erige como uno de los mayores problemas que sufre la industria turística de Panamá, pues las tarifas para volar al país son considerablemente superiores que las de otros destinos atractivos, sobre todo en el Caribe. Se necesita que todos los sectores involucrados diseñen una estrategia de país, y decidan si el segmento de mercado de hombres de negocios es el único que debe ser servido, en detrimento de la posibilidad de diseñar paquetes atractivos para turistas recreacionales, que ayuden a impulsar un desarrollo estratégico del turismo en Panamá. Una descripción de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) concluye con el análisis.

### ⇒ Fortalezas

- Buena oferta de vuelos internos nacionales
- Importante cantidad de vuelos directos y conexiones hacia y desde Panamá.

### ⇒ Debilidades

- Altas tarifas de vuelos internacionales cortos
- Deficiencias repetitivas en el servicio (puntualidad, manejo de equipaje)

### ⇒ Oportunidades

- La eventual firma de acuerdos de cielos abiertos unilaterales puede representar una oportunidad para firmas eficientes de incrementar sustancialmente el volumen de tráfico manejado, con la inclusión de viajeros recreacionales en los vuelos.
- El crecimiento de la industria turística beneficiaría a las aerolíneas directamente.

### ⇒ Amenazas

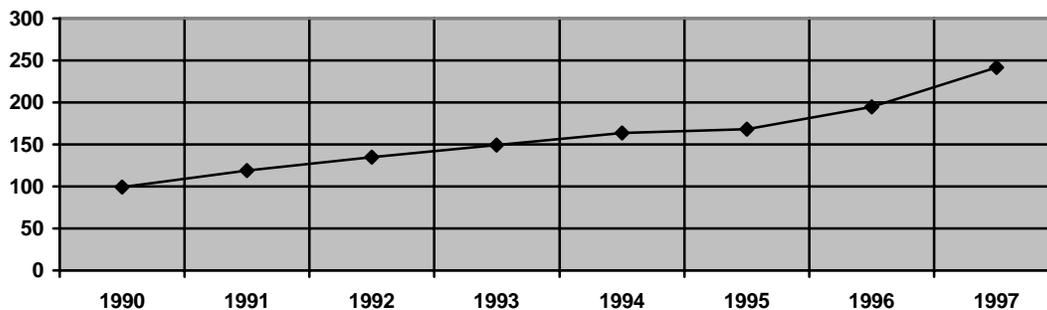
- La posible colusión de las aerolíneas se puede volver en contra de ella por posibles acusaciones penales

- El potencial de un apolítica de cielos abiertos unilaterales son una amenaza para aerolíneas ineficientes.

### 3.2.4. Alimentación

Se puede argumentar que Panamá es la capital de los restaurantes en Centro América. Por ser el país un crisol de culturas y una amalgama de razas y civilizaciones, la comida internacional es muy aceptada y ofrecida en numerosos restaurantes. La comida típica, no obstante, es singular. Si bien refleja algunas semejanzas con las recetas típicas de otros países centroamericanos, difiere sustancialmente en la forma de preparación y en los ingredientes utilizados, lo cual le da un sabor muy propio. Panamá ofrece una amplia selección tanto de cocina local como extranjera.

Figura 3.8  
Evolución de los restaurantes en Panamá



Fuente: IPAT. Registro de empresas turísticas, 1997.

Existen en la actualidad cerca de 250 restaurantes en el país, de diversas categorías y especializaciones. En la ciudad capital hay restaurantes que ofrecen platos de diversos sitios del mundo: comida hindú, árabe, marroquí, china, japonesa, peruana, argentina, mexicana, italiana, suiza, griega, francesa, entre otros. Esto posiblemente responde a la gran influencia extranjera que hay en Panamá, pues muchos de los dueños de estos restaurantes son extranjeros o descendientes de extranjeros radicados en la ciudad.

El número de restaurantes ha venido creciendo a una tasa anual promedio de 13.6% durante los últimos ocho años. Este crecimiento es superior al arrojado por el arribo de turistas en ese mismo período, que fue de 7.4%, aunque el tamaño de la demanda interna es lo suficientemente importante como para no poder atribuir el crecimiento en la oferta de restaurantes únicamente a la demanda externa. Más que cualquier otro factor, los fuertes sectores de negocios y comercio hacen de los restaurantes un lugar importante para conducir los negocios o entretener a los clientes. El famoso Club Unión es solo uno de los muchos lugares donde los empresarios llevan a sus clientes, pero es un buen ejemplo de los mezclados usos que se puede hacer de los establecimientos de comida. En un viernes reciente, a la hora del almuerzo, numerosas salas de comedor estuvieron repletas de gente con atuendo de negocios, y tan pronto como el alto tráfico del almuerzo desapareció, los empleados comenzaron a preparar las instalaciones para varios miles de invitados que asistirían a varios eventos sociales esa noche en el Club.

La oferta de restaurantes de calidad y variedad se encuentra concentrada en la Ciudad de Panamá. En particular, la zona bancaria y las áreas de mayor movimiento comercial aglomeran la mayor cantidad de restaurantes; como es de esperar, la ardua competencia concentrada geográficamente ha resultado en negocios que brindan alta calidad en el servicio. Existe un tipo de restaurantes que resulta particularmente atractivo al turista, los posicionados como “restaurantes típicos”. En esta categoría se encuentran negocios como “El Trapiche”, “Las Bóvedas”, “Las Tinajas” (que ofrece un espectáculo en vivo de danza folclórica), “El Bohío Turístico”, entre otros. Estos negocios frecuentemente se ubican en sitios de atractivo para el visitante extranjero (ruinas del Panamá Viejo, el Casco Viejo de la Ciudad, etc).

Durante el último siglo, numerosos extranjeros han decidido trasladar su residencia hacia Panamá, muchos de ellos viniendo originalmente como trabajadores o mercaderes relacionados con el Canal, pero más recientemente quizás en busca de clima tropical y diversidad. Algunos de los más nuevos restauranteros en la ciudad vinieron a Panamá específicamente por su reputación como una cultura cosmopolita con una apreciación de la diversidad culinaria. Su tendencia es a instalar restaurantes individuales, con temas y cocinas populares. También existen muchas compañías de restaurantes bien establecidas que ofrecen cocina étnica de otras partes del mundo, dirigidas al mercado de masas. Un ejemplo es la compañía Don Lee, que posee una de las pocas cadenas de restaurantes exitosas en el Hemisferio Occidental. La familia Lee, tal como la familia Liakopulous (cuyo negocio es descrito en el siguiente inserto) ha hecho la transición de ser un negocio familiar pequeño a ser una compañía profesional de administración y desarrollo de restaurantes a gran escala.

## NIKO'S

El sector de restaurantes de Panamá tiene la variedad más grande que cualquier otro país de la región, tanto en términos de cocina étnica como de segmentos de mercado servidos. Un restaurante se destaca como institución panameña única: Niko's. Este restaurante es único en muchos aspectos. Para empezar, ilustra la corta pero poderosa máxima: "el tamaño sí importa". Dos de sus unidades son más grandes que cualquier otro restaurante visto en Centro América, en términos de capacidad de asientos, diseño de la cocina y espacio de almacenamiento. Más importante que el tamaño, sin embargo, es la obsesión por el valor. Esta compañía parece haber inventado la versión tropical del "value meal pricing" (precios de "combo"), y es esto lo que lleva el volumen a los enormes establecimientos.

Pudo haber sido el origen relativamente humilde de este negocio (ventas callejeras) lo que ha conservado el concepto de valor como aspecto clave de negocios para la compañía, aún cuando ha disfrutado de enorme éxito y expansión (lo cual normalmente conlleva a establecer precios avaros y arrogantes). La comida ofrecida es un gran despliegue mezclado de comida típica, comida popular como pizza, y algunos platos Griegos incluidos como un tributo a los ancestros del propietario. No sólo son los restaurantes grandes y el despliegue de comidas enorme, pero de alguna manera se las ingenian para trabajar estos comedores alrededor del reloj. Los restaurantes están abiertos 24 horas al día, lo cual también los hace únicos en Centro América, y frecuentemente están más ocupados a las 3:00 a.m. que a las 3:00 p.m., lo cual ha generado una frase típica entre los panameños más jóvenes: "no te has enfiestado a menos que hayas terminado en Niko's."

La rápida expansión de la compañía en años recientes ha cambiado la naturaleza de la administración de la compañía. Aunque siempre se han desempeñado bien como negocio administrado familiarmente, la compañía recientemente ha hecho enormes inversiones en tecnología de punta, seminarios ejecutivos, entrenamiento y controles operativos. Esta transición a una administración "profesional" se asegura que la expansión de la compañía a lo largo de Panamá (y concebiblemente más allá de sus fronteras) será gerenciada utilizando estándares de clase mundial. Esto hace de Niko's un modelo de competitividad en el sector de restaurantes de Panamá y del resto de la región centroamericana.

Los trámites de apertura de un restaurante de servicio completo resultan, de acuerdo con empresarios entrevistados, innecesariamente engorrosos. Los pasos que hay que superar antes de poseer una licencia de funcionamiento son:

- Obtención de licencia comercial por parte del Ministerio de Comercio e Industria,
- Permiso del Ministerio de Salud para el expendio de alimentos,
- Para el expendio de bebidas alcohólicas, la Alcaldía de la Ciudad de Panamá debe tramitar un permiso de la Iglesia y del Ministerio de Educación,
- Visto Bueno de un representante del Corregimiento (Junta Comunal) en donde se vaya a establecer el local
- Recomendación de autorización por parte de IPAT.

Los empresarios entrevistados citan que hay una excesiva burocracia para llenar con éxito estos requisitos, lo cual casi lo convierte en una barrera de entrada a la industria. Ciertamente es bueno tener altos estándares, pero eso no debe traducirse en una mera barrera burocrática.

Los restaurantes utilizan el “tema” de la comida (geográfica, tipo de comida) para posicionarse, así como el nivel de calidad del servicio reflejado en el precio. Debido a lo relativamente pequeño del mercado, la publicidad más efectiva es principalmente la denominada de “boca en boca”. Los restaurantes también publican anuncios en los periódicos de mayor circulación y en algunas revistas, con menor frecuencia. Una forma interesante de publicidad es el “pasaporte gastronómico” una iniciativa de la asociación de restaurantes y afines de Panamá que da una guía sobre todos los servicios brindados por los asociados.

Los pocos restaurantes que han establecido buenas relaciones con otros componentes del “cluster” turístico han tenido resultados interesantes. Por ejemplo, “Las Tinajas” es un restaurante que ofrece espectáculos de danza folclórica en vivo para atraer bastantes turistas al local (lo cual sucede con frecuencia los fines de semana), que tienen un patrón de gastos mayor al de los consumidores panameños. Esto se logra ofreciendo porcentajes atractivos a los tour operadores para que traigan sus grupos a cenar al lugar. Los turistas llegan a Panamá con una cena incluida en el paquete turístico que compran. Algunos hoteles han accedido a colocar publicidad impresa en sus recepciones y habitaciones. Hasta se ofrecen comisiones interesantes a los taxistas que lleven turistas a cenar al restaurante. La existencia de restaurantes de esta naturaleza es un hecho positivo, pues ejemplifica los beneficios de mantener buenas relaciones con otros componentes del *cluster*, pero su existencia no se ha generalizado.

Existen mecanismos formales para procurar buenas condiciones de higiene en los restaurantes. Por un lado, el Ministerio de Salud realiza revisiones programadas anuales, y algunas no programadas, sobre las condiciones higiénicas de los restaurantes. Esto permite a la entidad tomar eventuales decisiones de revocatoria de algún permiso de funcionamiento en caso de que las condiciones no se den para una operación aceptable. Por otra parte, todos los meseros y operadores de alimentos deben portar un carné de salud, emitido por el Ministerio, sobre el cual se ejerce control mensual. El control estricto de las condiciones de higiene no se replica a lo largo del país, pues aunque hay oficinas del Ministerio de Salud en algunas provincias del interior de Panamá, no tienen recursos suficientes para seguir de cerca las condiciones higiénicas de los restaurantes de sus localidades.

Los restaurantes de la capital tienen, en general, buenas relaciones con sus proveedores. La agresiva competencia motiva a los suplidores a dar un mejor servicio. Típicamente, los restaurantes adquieren sus materias primas perecederas en una base diaria y los no perecederos en base mensual, por lo cual el apoyo mutuo es muy importante. Los empresarios consultados mencionaron, no obstante, que los precios que se cobran por algunos productos son excesivamente altos, debido a la protección arancelaria que persiste en el país. Algunos empresarios se han visto obligados a integrarse hacia atrás para superar este obstáculo, lo cual redundo en frecuentes ineficiencias en el sector.

El gremio de los restaurantes se encuentra aglomerado en una Asociación, la cual ha dado pasos importantes en representación de sus asociados. Algunos de estos pasos

son: fomento de mejores relaciones con el IPAT, pensar en alternativas a la poca capacitación, y funcionamiento como grupo de representación legítima de los intereses de los empresarios ante decisiones políticas que les afectan.

Los empresarios del sector de restaurantes entrevistados para este estudio coincidieron en que una de las grandes debilidades del sector es la insuficiente capacitación a los recursos humanos. Particularmente, los trabajadores del sector de servicios en Panamá no están acostumbrados a dar un excelente trato a los turistas, por falta de capacitación y conciencia. Existen algunas iniciativas en el Instituto Nacional de Formación Profesional (INAFORP), y en la Asociación de Restaurantes y Afines de Panamá, para dar educación “dual” (teoría y práctica); pero de acuerdo con la información suministrada, no resultan suficientes. La Asociación de Restaurantes se encuentra buscando apoyo financiero para establecer escuelas de manipulación de alimentos y servicio en general, lo cual vendría a llenar algunos de los espacios vacíos que hay en la actualidad.

A continuación se presenta un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de restaurantes en Panamá.

#### ⇒ Fortalezas

- Panamá tiene las condiciones de oferta y demanda más atractivas de la región, tiene una clientela local exigente y una diversa oferta de restaurantes para suplir esas exigencias.
- Las condiciones de oferta son atractivas, sobre todo en Ciudad Panamá.
- Hay facilidades para adquirir mariscos frescos y de buena calidad.
- Los aranceles son relativamente bajos (techo de 17%), lo cual facilita la adquisición de insumos extranjeros a precios razonables, cuando la calidad así lo amerite.
- La mayoría de los propietarios están involucrados en la administración y manejo de los restaurantes, lo cual crea atención al servicio de alta calidad.
- Los controles de calidad e higiene son relativamente altos, sobre todo en la capital.

#### ⇒ Debilidades

- Insuficiente inversión pública y privada en el desarrollo de recursos humanos: muy poco entrenamiento y desarrollo de trabajadores y gerentes.

#### ⇒ Oportunidades

- El eventual desarrollo turístico recreacional de Panamá vendría a beneficiar al sector.
- Posibles acuerdos con autoridades del sector público para establecer escuelas técnicas para los restaurantes.
- Una mayor cooperación con otros sectores del cluster facilitaría el alcance de beneficios potenciales que se están desaprovechando.

- Debido a que la región centroamericana no se destaca en términos culinarios, el cluster de turismo de Panamá podría sacar gran provecho de su fuerte diversidad y calidad en la oferta de restaurantes.

⇒ Amenazas

- Aunque en la actualidad no hay muchas alternativas de entretenimiento, crecientemente aparecen negocios innovadores que compiten por el tiempo libre de los clientes de los restaurantes.
- La burocracia en el proceso de obtención de licencias de operación crea al menos una leve barrera de ingreso, la cual afecta la competitividad del sector desestimulando nuevas inversiones o el desarrollo de nuevos negocios.

### **3.2.5. Atracciones turísticas**

Panamá, límite del Istmo Centroamericano y vecina de Suramérica, disfruta por su situación de grandes riquezas naturales; y debido a su historia se instituye como un verdadero “crisol” de culturas. Estos dos hechos le dotan de ciertos factores naturales, no incididos por el hombre, que desembocan en interesantes atractivos para el visitante extranjero. A continuación se detallan estos atractivos.

#### *3.2.5.1. El Canal de Panamá*

Además de ser uno de los puntos de encuentro más importantes del comercio mundial, esta obra ingenieril monumental se ha instituido también como una interesante atracción turística en sí misma. En la sección de infraestructura de apoyo se encontrará información específica al funcionamiento del Canal.

Las autoridades administrativas del Canal han acondicionado espacios de mirador para observar el paso de los buques por los diferentes niveles acuáticos creados por las esclusas del canal. En particular, las Esclusas de Miraflores resultan muy atractivas, tanto por su cercanía con la ciudad Capital como por sus bien acondicionadas instalaciones.

El Canal es el más famoso punto de referencia del país. Se ha desarrollado un plan maestro para el área, que incluye zonas para el futuro desarrollo turístico. El canal en sí mismo no ofrece actualmente el potencial de mantener a los turistas en estadias extendidas, pero es un fuerte atractivo para el país. Los turistas vendrán a ver el Canal y a quedarse para disfrutar las otras muchas atracciones del país. Algunas de estas atracciones estarán en la zona del Canal debido a la abundancia de naturaleza protegida cercana a la ciudad capital, pero actualmente esas atracciones están todavía en su etapa de planeamiento.

### **Ventas y Proyectos, S.A.**

El *cluster* de turismo de Panamá tiene muy pocos “jugadores grandes” (compañías o individuos con una gran proporción del mercado o influencia sobre él). Posiblemente el más visible de éstos es Herman Bern, cuya compañía, Ventas y Proyectos, S.A. ha estado directamente involucrada en esta industria por muchos años como constructora de hoteles y otros proyectos de infraestructura turística. En años recientes, la compañía se ha integrado verticalmente, invirtiendo su propio capital en el sector, más notablemente con el complejo Miramar. El Hotel Intercontinental, a pesar de su pequeño pero prominente rival (el Hotel Bristol), es tal vez la entidad privada más importante del *cluster* de turismo de Panamá.

La ubicación del Intercontinental, la calidad de la construcción, el alcance de sus amenidades y servicios, y la visibilidad global a través de la conexión a una de las cadenas hoteleras líderes del mundo, lo hacen destacarse no sólo por encima de otros hoteles, sino también de otros tipos de empresas turísticas. Eventos tales como los torneos internacionales de pesca de alto perfil patrocinados por el Hotel rivalizan con el gran poder de los operadores turísticos. La calidad de la contribución que el Miramar Intercontinental ha hecho al *cluster* turístico hace elevar las expectativas con respecto al siguiente gran movimiento adicional de Ventas y Proyectos, S.A. en la industria.

La visión de Bern se ha extendido más allá de hoteles a una área más fundamental como lo es el desarrollo de atractivos turísticos para el país. Su siguiente proyecto importante es desarrollar un área cercana a la ciudad, en Gamboa, zona del Canal, en el borde una de las áreas protegidas más importantes del país. Más importante que ello es el hecho de que este desarrollo está dando una detallada atención a los principios del desarrollo sostenible. Bern comprende la importancia de la naturaleza como uno de los principales atractivos de Panamá, y construirá un destino tipo “resort” con un impacto mínimo en el ecosistema del área (lo cual posibilita que los atractivos naturales sigan siendo accesibles a los turistas). Otro plan de desarrollo ha sido la instalación de un Teleférico del Bosque Lluvioso, como el que existe en Costa Rica, que ha merecido mucha atención como un método de bajo impacto de convertir el dosel del bosque en una atracción (y que, como empresa rentable, fomenta a su vez la preservación del ecosistema del bosque lluvioso).

El éxito final de este proyecto, que en adición al teleférico incluirá un hotel y otras atracciones como tours de naturaleza, dependerá al menos en parte en la accesibilidad de este destino para los visitantes de barcos cruceros. Esto, por supuesto, es un tema de infraestructura (construir un muelle apropiado y facilidades de transporte para llevar a la gente desde el crucero hasta las atracciones). Creemos que inversiones como las que realiza Ventas y Proyectos, S.A. deben ser acompañadas de un compromiso público de aportar la infraestructura necesaria para hacer que las inversiones sean rentables y cumplan sus objetivos.

Deberían existir grandes beneficios promocionales de la transición del Canal al control Panameño. Por supuesto, si la transición no transcurre con normalidad y facilidad, la tendencia de la prensa global a destacar las fricciones y problemas podría convertir la transición en una agresión promocional, que más podría retrasar el desarrollo turístico. El escrutinio de la prensa debe ser transparente durante la transición, y es del interés de todo el *cluster* de turismo el utilizar su voz política para asegurar esa transparencia y una transición adecuada. Por otro lado, asumiendo que la transición transcurre como se desea, la atención de la prensa debe ser aprovechada para destacar tantas de las otras atracciones de Panamá como sea posible. Los turistas necesitan una motivación más

grande para venir a Panamá que únicamente el Canal, y la atención de la prensa global debería ser dirigida a destacar esas otras motivaciones.

### 3.2.5.2. *Sol y Playa*

El país cuenta con 1280 kilómetros de costa en el Caribe y 1600 kilómetros en el Pacífico. En esta extensión es posible encontrar numerosas playas en diferentes estados: alejadas a los centros urbanos o cercanas a éstos; con cierto nivel de desarrollo o en estado natural; de arenas blancas, amarillas o grises; de aguas agitadas o tranquilas; con formaciones de arrecifes coralinos o sin ellos.

En la provincia de Panamá, cercanas a la ciudad capital, se encuentran: Playa Naos, Farfán, Kobbe, Venado, Veracruz, Punta Chame, Nueva Gorgona, Coronado, San Carlos, El Palmar, Río Mar y Corona. En la provincia de Coclé se encuentran Santa Clara y Farallón. En la provincia de los Santos están Uverito, El Rompío, Pedasí. Finalmente se encuentra la playa Mariato en la provincia de Veraguas y Playa Las Lajas en Chiriquí.

Las Islas son otro de los grandes atractivos de Panamá. San Blas, en el Caribe, es el hogar de los coloridos indios “kunas”. Comprende un bello archipiélago de 365 islas tropicales. Las mujeres kunas elaboran unas artesanías de tela características de su cultura, muy vistosas, denominadas “molos”, adornadas con figuras de peces, aves, animales de la selva y figuras geométricas. Contadora, una de las islas del Archipiélago de Las Perlas, es la más destacada en el Pacífico. Allí se encuentran extensiones claras de playa, buena pesca y deportes acuáticos, tales como el buceo, surf y motos acuáticas. También el Pacífico está la islas de Taboga, una floreada isla llena de tranquilidad.

Bocas del Toro es una isla cerca de la selvática costa atlántica, con rasgos típicos de los pueblos del caribe centroamericano: sabroso pan de jengibre, arquitectura georgiana, bellas playas y hábitat de langostas, almejas, ostras y tortugas. Posee hermosos arrecifes de coral que hacen del buceo una actividad ideal. Bocas del Toro es la entrada a la Bahía Charco Azul.

Estas y otras islas, por lo general, ofrecen interesantes jardines de corales ideales para los amantes del buceo y el nado con mascarilla. La pesca es un deporte con enorme potencial en el país; las estadísticas demuestran que en Panamá se han roto más de 50 récords mundiales de pesca deportiva.

En términos generales, realmente son pocas las playas que poseen un desarrollo de facilidades de alojamiento y entretenimiento para turistas extranjeros de alto gasto por día. Esto coloca al país en una posición de enorme potencial de crecimiento ante un mercado que busca nuevas experiencias, mezcladas con el elemento de naturaleza que ofrecen las costas panameñas. Es necesario, sin embargo, realizar esfuerzos inmediatos en cuanto a la limpieza de muchas de estas playas, que están enfrentando crecientes niveles de contaminación.

### 3.2.5.3. Artesanías

Una de las atracciones importantes para el turismo es la presencia de artesanías vistosas y de buena calidad que sean autóctonas de un destino. Panamá posee una estructura de apoyo muy interesante para el sector de los artesanos, los cuales producen piezas hermosas que, para el beneficio del *cluster* turístico, son distintivas del país.

Para caracterizar los productos de los artesanos panameños, es necesario comenzar citando las “molas”. Se trata de piezas hechas a mano a partir de dos o más capas de tela cortadas y cosidas una sobre la otra, para enseñar los colores de las telas inferiores. Los motivos de las molas consisten en diseños geométricos, representaciones de flora y fauna, imágenes e ideas del mundo moderno. Estas piezas han venido siendo desarrolladas por indígenas kunas, de la comarca de Kuna Yala. En la actualidad, los productores de molas están asociados en una cooperativa, lo cual les permite hacer esfuerzos conjuntos de comercialización de sus productos. Alrededor de 2000 mujeres residentes en las 14 comunidades de la comarca de Kuna Yala participan de esta cooperativa, que fue fundada en 1964 como una iniciativa conjunta entre estas mujeres y miembros del Cuerpo de Paz. Desde que se unieron en la cooperativa las indígenas han logrado diversificar el uso de las molas: hoy en día se producen numerosas prendas de vestir tales como camisas, camisetetas, chalecos, vestidos de mujer, enaguas, conjuntos para niños, y otros accesorios tales como gorras, corbatas, billeteras, entre otras ideas ingeniosas.

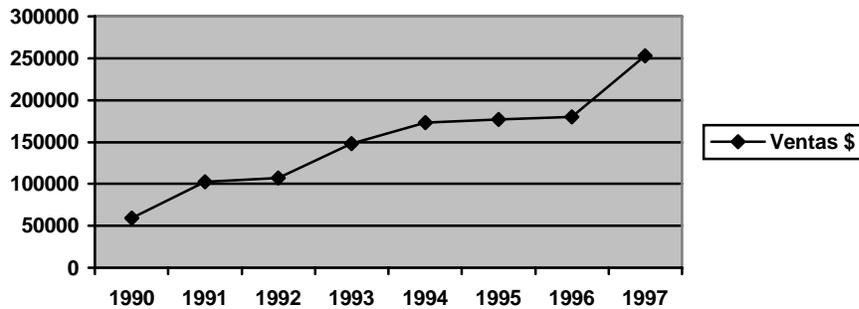
Otros artículos de artesanía autóctona son: la “tagua” (artículos pequeños hechos a partir de una semilla, conocida como “marfil vegetal”), figuras hechas con escamas de pescado, figuras de “piedra Belmont”, cestería y otros productos a base de fibras, máscaras hechas con técnicas innovadoras de barro, entre otras. No pueden faltar, por supuesto, los hermosos trajes típicos panameños, los vestidos y los montunos, cuyos bordados y adornos se hacen a mano. Un vestido de novia típico panameño muy elaborado puede llegar a costar más de US\$3.000.

En los últimos años se ha venido manifestando en el país un incremento importante en la actividad artesanal. Como refuerzo a este surgimiento, tanto el sector público como el privado ha venido incrementando las iniciativas de apoyo, principalmente a través de organismos no gubernamentales, en acciones tales como: actividades de promoción, financiamiento, asistencia técnica y comercialización de artesanías. Cuando es posible, se aprovechan oportunidades surgidas en el exterior como consultorías, conferencias de expertos, entre otras.

Las Ferias Nacionales de Artesanías representan el medio de promoción y comercialización más importante para los artesanos de Panamá. La Dirección General de Artesanías Nacionales (DGAN) organiza cerca de 16 ferias al año en las provincias del país, y una gran Feria Anual Nacional de Artesanía en el Centro de Convenciones Atlapa. La última de estas ferias, realizada en 1997, ha sido la más exitosa hasta el momento. Se recibieron más de 40 mil visitantes, de los cuales se calculó que un 27% eran extranjeros. Cerca de 400 artesanos con sus familias recibieron compras por cerca de US\$253.000 en cuatro días, y pedidos por el orden de los US\$50.000. Esta feria tuvo un costo para el Ministerio de Comercio e Industria ligeramente superior a los US\$100.000, que fueron financiados en un 50% con fondos públicos, y el resto con aportes del sector privado y la cuota de participación de los artesanos (US\$45 cada

uno). A continuación se presenta un gráfico que ilustra el comportamiento creciente de las ventas en las ferias nacionales de los últimos siete años.

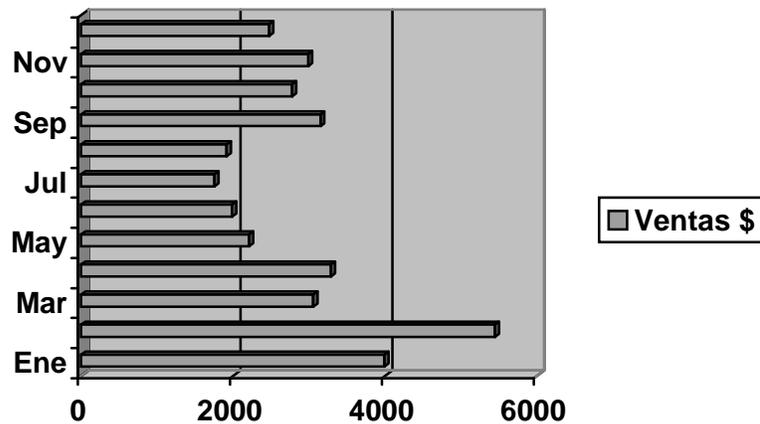
**Figura 3.9**  
**Ventas en las Ferias Anuales Nacionales de Artesanía**



Fuente: Dirección General de Artesanías Nacionales.

De acuerdo con la directora de la DGAN, el fomento de una red de mercados regionales de artesanía es, además de las ferias, otra de las formas útiles a través de las cuales se puede apoyar a los artesanos en la comercialización de los productos. En la actualidad existen 9 mercados regionales de propiedad pública, más una tienda de ventas en las Ruinas de Panamá la Vieja, y una en el Aeropuerto Internacional de Tocumen. Durante el año de 1996, las ventas en esos mercados ascendieron a US\$35.000. La siguiente figura muestra las ventas realizadas por mes.

**Figura 3.10**  
**Ventas en los mercados de artesanía durante 1996**



Fuente: Dirección General de Artesanías Nacionales.

Estos esfuerzos promocionales (ferias y mercados), se han visto fortalecidos con la aprobación de la Ley sobre Protección, Fomento y Desarrollo Artesanal en Panamá, del 24 de julio de 1997, que ha venido a reforzar la promoción de la actividad artesanal en el nivel legislativo. En particular, la ley establece condiciones especiales de protección, fomento, desarrollo y comercialización, con el objetivo de mejorar las condiciones productivas y de rentabilidad de los artesanos. Entre los beneficios promulgados por esta ley se encuentran:

- Definición clara de las funciones de la Dirección General de Artesanías Nacionales (DGAN) (definición de políticas, coordinación de programas de asistencia técnica, observación del cumplimiento de la ley, registrar la actividad a nivel nacional, publicación de mapas, afiches, folletos, entre otras).
- Permite el acceso de los artesanos que obtengan una tarjeta de identificación obtenida por la (DGAN) al régimen de la Caja de Seguro Social, con una cuota mínima.
- Exoneración del pago de 5% en las compras de materias primas en establecimientos comerciales registrados ante el Ministerio de Comercio e Industria.
- Exoneración del impuesto a las importaciones de materias primas, utensilios y otros bienes para la producción artesanal que no estén disponibles en el país.
- Prohibición general a la importación productos artesanales acabados o por partes de mercancías que imiten piezas y vestidos autóctonos tradicionales panameños, tales como polleras panameñas, molas, naguas (naun) y montunos.
- Prohibición a la venta de artesanías de elaboración extranjera que no indiquen el país de origen.
- Las artesanías solo podrán ser vendidas en establecimientos con licencia comercial, excepto por la venta en ferias nacionales o regionales. Se prohíbe la venta en playas, aceras, vías públicas, parques, etc.
- Obligatoriedad de dar preferencia en cuanto a ubicación y local a los artesanos nacionales en las Ferias regionales y provinciales.

Existen en la actualidad programas específicos de financiamiento para el artesano. Por ejemplo, recientemente se emitió un decreto que creó el Fondo de Financiamiento Artesanal, a través del cual se le otorgan préstamos al productor de entre US\$500 y US\$2000 para su operación, a tasas cómodas que rondan el 10% anual. De acuerdo con las autoridades de la DGAN, la Agencia de Cooperación Española es otro de los organismos que cooperan de cerca con los artesanos, a través de seminarios, impresión de folletería, y financiamiento de viajes de artesanos representativos a iniciativas de artesanía latinoamericana en el exterior.

Pese a la existencia de mercados de artesanía y de la dinámica de cooperación que disfrutan los artesanos a nivel de producción y promoción, las relaciones de este sector con otros componentes del *cluster* de turismo de Panamá es muy débil. Por ejemplo, no se conocen iniciativas de ninguna compañía operadora de *tours* que establezcan programas coordinados de visitas de turistas a los mercados; estas visitas podrían ser mucho más beneficiosas para ambos sectores si existiera coordinación.

Un análisis FODA ayuda a concluir la situación del sector de artesanías.

⇒ Fortalezas

- La dinámica de la oferta del sector ha venido mejorando.
- Disponibilidad de diversas iniciativas de apoyo al productos en los campos del financiamiento, asistencia técnica, promoción y comercialización.
- Numerosos espacios concretos para que los artesanos vendan sus productos, tanto en las ferias nacionales como las regionales, y los mercados de artesanía.
- Existencia de algunas cooperativas de artesanos que mejoran sus condiciones de comercialización y facilitan la coordinación para la cooperación.
- Existencia de piezas autóctonas panameñas de gran calidad.

⇒ Debilidades

- Muy poca interacción entre las pocas asociaciones gremiales de artesanos y otros componentes del cluster (como tour operadores, hoteles, etc), lo cual hace que se pierdan interesantes oportunidades de negocios de mutuo beneficio.
- El artesano panameño mantiene una actitud individualista, pese a la ayuda que recibe por parte de diversas instancias, que requieren cooperación con otros productores.
- Pocos conocimientos sobre técnicas de control y costos y fijación de precios adecuados de los artesanos.
- Falta identificación de las piezas artesanales por área de influencia cultural.

⇒ Oportunidades

- El flujo de cooperación internacional se está volcando crecientemente a los sectores de microempresas y pequeños productores, lo cual podría beneficiar aún más a los artesanos panameños;
- El eventual desarrollo del turismo recreacional en Panamá significaría un incremento en la demanda, sobre todo en sitios fuera de la ciudad capital.

⇒ Amenazas

- El comercio de artesanías en la región se hace con piezas no diferenciadas pertenecientes a todos los países, lo cual podría hacer perder la identidad de la artesanía panameña si no se hacen esfuerzos por exaltar sus características distintivas.

#### 3.2.5.4. *Entretenimiento*

En definitiva, una de las formas populares para entretenerse en Panamá, estando en la ciudad capital, es ir de compras. Gran parte de los visitantes extranjeros siguen teniendo a Panamá como un interesante destino para hacer compras. En el centro de la ciudad se pueden encontrar cerca de 2 kilómetros de calle, con ambos lados de la carretera repletos de boutiques, bazares, tiendas de electrodomésticos, curiosidades, restaurantes, entre otros negocios. Y si la ciudad capital es apropiada para las compras,

La Zona Libre de Colón nació con ese objetivo. En esta ciudad se generan transacciones anuales que superan los US\$10 mil millones.

No menos oportunidades hay para la diversión nocturna en la capital. Numerosos clubes, pubs, discotecas, espectáculos de jazz, de danza tradicional, bailes típicos, y gran cantidad de restaurantes (comida francesa, española, china, árabe, italiana, mexicana y típica, entre otras).

#### 3.2.5.5. *Ciudades coloniales*

Las cinco culturas indígenas existentes en Panamá han estado presentes desde mucho antes de los tiempos de Cristóbal Colón. A partir de los viajes de Colón a fines del siglo XV, por diversas circunstancias Panamá ha visto la fusión de diversas culturas en su seno. Los españoles se trasladaron a explorar nuevas rutas comerciales; más tarde, los negros fueron traídos de África, con todo y su cultura de música y arte. Posteriormente, en los tiempos del cambio del siglo XIX al XX, los chinos vinieron a trabajar en la construcción del ferrocarril, y los franceses y norteamericanos en la ingeniería del Canal.

En la actualidad, se puede visitar las calles de piedra de Panamá La Vieja (fundada en 1521 y destruida en 1671), atravesando la curiosa historia de una ciudad que fue saqueada e incendiada por el pirata Henry Morgan. Panamá La Vieja cuenta con la gran ventaja de estar al lado de la ciudad capital, convirtiéndose en parada obligatoria de todos los “city tours”.

Colón es otra de las ciudades que alberga gran cantidad de vestigios arquitectónicos coloniales. Y Portobelo ofrece la imponencia de interesantes fortalezas construidas entre el siglo XVI y el XVIII, desde las cuales los españoles transportaban la plata y oro extraídos del “nuevo mundo” hasta Europa.

#### 3.2.5.6. *Áreas Protegidas y Ecoturismo*

Panamá cuenta con un interesante sistema de parques nacionales. Por su posición geográfica y características naturales, el país se presta para la práctica del turismo ecológico (“ecoturismo”). En esta sección se describe el sistema de áreas protegidas y las posibilidades de turismo ecológico que se encuentran. Es pertinente comenzar con un mapa que ubica las zonas protegidas del país.

Figura 3.11

Parques Nacionales y Áreas de Conservación Natural  
Evolución del número de visitantes recibidos



Pese a la abundancia de recursos naturales que existen en Panamá, se podría afirmar que hasta el momento el turismo ecológico está en un estado virgen, pues aún no ha sido posible armonizar las fuerzas de los actores responsables (el gobierno, el sector privado y la comunidad) para preservarlos y explotarlos sosteniblemente<sup>10</sup>. En los últimos años se ha intentado formalizar la gestión y administración del patrimonio natural a través del INRENARE, institución oficial responsable del manejo, preservación y uso adecuado de estas áreas.

La Dirección de Relaciones Públicas y el Departamento de Educación Ambiental del INRENARE son áreas funcionales que trabajan coordinadamente para involucrar a la comunidad en la protección y aprovechamiento sostenible de estos recursos. Específicamente, la Dirección de Relaciones Públicas tiene como objetivo establecer estrechos vínculos con medios de divulgación nacionales (y extranjeros) para que los panameños y visitantes extranjeros se interesen en conocer los lugares de atracción natural, cultural y de paisaje escénico. Existen problemas que limitan el alcance de este objetivo, entre los que predominan la falta de los recursos financieros necesarios para contratar y capacitar a la cantidad de personal requerido para estas funciones, falta de recursos para adquirir equipos de filmación y edición de vídeos con fines educativos y promocionales del ecoturismo y la falta de mayor inversión e involucramiento del sector privado debido a su tradicional aversión al riesgo y a la visión cortoplacista que limita el capital sólo a inversiones que obtengan alto retorno en un plazo muy corto.

<sup>5</sup> Reconocemos que este tema está actualmente siendo abarcado en el trabajo de la Dra. Hanna Ayala, pero describiremos el estado actual de las cosas.

Estos problemas hacen difícil contar con las infraestructuras y personal necesarios para administrar las áreas comprendidas dentro del SINAP, lo cual actúa en detrimento del tráfico de turistas nacionales y extranjeros. En la gran mayoría de ellas no se lleva un control de las visitas, ni se aplican las tarifas establecidas en la Resolución de JD 07-96 del INRENARE del 10 de julio de 1996 la cual establece que:

*"El INRENARE a través del Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas debe generar ingresos para incrementar los fondos que le permitirá mejorar la protección y el manejo óptimo de sus áreas protegidas"*

En el Cuadro 1 se presenta un resumen del control de visitantes registrados por la Dirección Nacional de Áreas Protegidas y Vida Silvestre del INRENARE. Estas cifras muestran una notable disminución del número de visitantes en varios parques, la cual no necesariamente se debe a la falta de visitas, sino más bien a la falta de controles en éstas áreas y a la falta de recursos asignados para el mantenimiento y construcción de infraestructuras adecuadas para recibir una mayor cantidad de turistas.

Cuadro 3.4

## Visitación a los Parques Nacionales

AREA (Parque)	1994	1995	1996	1997**	Total por Parque 1994-1997	Ránking de parques más visitados según registros
Portobelo		42 403	41 600	37 650	121 653	1
Int. La Amistad	4 782	6 438	5 836	3 042	20 098	2
Sarigua		2 568	5 068	2 861	10 497	4
Isla Bastimentos	783	1 112	3 001		4 896	8
Altos de Campana	1 969	2 199	1 920	1 631	7 719	5
Coiba	1 179	1 342	2 035	1 676	6 232	7
Soberanía	1 232	1 071	1 622		3 925	9
Lago Gatún	1 512		2 375	3 374	7 261	6
Volcán Barú	1 366	502	871	593	3 332	10
Omar Torrijos	367	579	673	518	2 137	11
Darién	88	121	133	70	412	12
Taboga & Urabá		16	178		194	13
Camino de Cruces			117		117	15
Isla Cañas			33	150	183	14
Golfo de Chiriquí			1		1	16
Chagres	2 617	7 320	2 663		12 600	3
<b>Total</b>	<b>15 895</b>	<b>65 671</b>	<b>68 126</b>	<b>51 565</b>	<b>201 257</b>	

Fuente: INRENARE.

Este cuadro no refleja la cantidad real de visitas efectuadas por turistas nacionales y extranjeros. Uno de los problemas que se dan en las provincias es que a menudo se suman en un sólo registro las visitas de varias áreas protegidas, lo cual hace imposible saber el número exacto de visitantes por área específica. Tampoco se hace distinción entre las visitas de turistas nacionales y extranjeros, a los que actualmente no se les cobra entrada en la gran mayoría de las áreas protegidas.

a. Número y categoría de áreas

Hasta el momento existen 47 unidades de manejo distribuidas a lo largo del país, todas ellas representadas en las siguientes categorías<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> INRENARE. Tabla de Áreas Silvestres Protegidas de la República de Panamá. Nov., 1997

Cuadro 3.5

*Categorías de las Áreas Protegidas en Panamá*

<b>Categoría</b>	<b>No.de AP's</b>	<b>Porcentaje de AP's</b>	<b>Area (Ha)</b>	<b>Porcentaje de Ha</b>
Parques Nacionales	14	29,8%	1 359 647	71,5%
Reservas Forestales	9	19,1%	89 194	4,7%
Refugio de Vida Silvestre	9	19,1%	42 354	2,2%
Bosque Protector	1	2,1%	125 000	6,6%
Humedales	4	8,5%	119 525	6,3%
Monumento Natural	2	4,3%	5 404	0,3%
Áreas Naturales	1	2,1%	265	0,0%
Áreas Recreativas	2	4,3%	348	0,0%
Zona de Protección Hidrológica	2	4,3%	27 242	1,4%
Áreas Silvestres	1	2,1%	100 000	5,3%
Corredor Biológico	1	2,1%	31 275	1,6%
Área de Uso Múltiple	1	2,1%	2 000	0,1%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 902 254</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total del país</b>			<b>7 551 700</b>	
<b>Total de has. De AP's/ Total has. del país</b>			<b>25,2%</b>	

Fuente: INRENARE.

Estas categorías están basadas en el Sistema Nacional de Parques Propuestos por B.

Houseal para INRENARE en 1980.

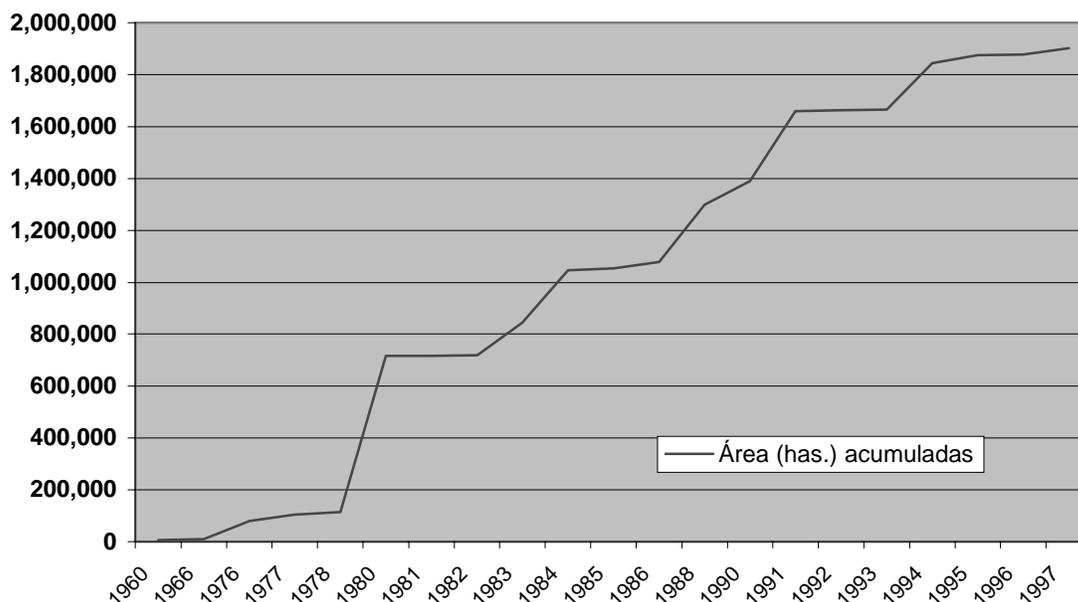
### 3.2.5.7. Relaciones con otros componentes del cluster

Algunas compañías operadoras de turismo receptivo ofrecen *tours* a las áreas protegidas del país. No obstante, no existen criterios claramente establecidos para la visitación comercial en las áreas protegidas. Como se mencionó anteriormente, el cobro de las tasas por ingreso es muy irregular. Esto incide negativamente tanto en la conservación de los recursos naturales (deterioro por falta de recursos para mantenimiento), como –por lo tanto- en el negocio de los operadores en el largo plazo. Se hace necesario aclarar las reglas para el uso de las áreas protegidas con fines turísticos, de manera tal que los esquemas de pago posibiliten la conservación y mejoramiento de los atractivos turísticos.

- a. Estado y tamaño promedio de las áreas protegidas

A partir de la década de los ochentas se ha dado un aumento sostenido de la cantidad de hectáreas declaradas protegidas en el territorio nacional. En el gráfico se puede apreciar el crecimiento acumulado de Áreas Protegidas a partir de 1960. El tamaño promedio de los parques nacionales es de aproximadamente 97,118 has. A continuación destacaremos algunas de las características clave de las atracciones naturales, las cuales creemos que son la pieza central del potencial de desarrollo turístico de Panamá.

**Figura 3.12**  
**Crecimiento Acumulado de Áreas Protegidas**



### **b. Descripción de las Áreas Protegidas**

#### **Parque Nacional Altos de Campana**

Está ubicado en la costa Pacífica a 50 km. suroeste de la Ciudad de Panamá y tiene un área de 4,816 ha. Este parque es una de las fuentes de agua más importantes para el funcionamiento del Canal de Panamá. La vegetación está formada principalmente por bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical y bosque muy húmedo premontano, en donde abundan varias especies de árboles entre los que se pueden citar el Podocarpus, especie conífera nativa que forma rodales casi puros que se regeneran naturalmente en esta zona. La fauna silvestre es abundante y variada. Se han reportado más de 175 especies de aves.

Este parque pertenece al grupo manejado por MARENA, por contribuir a la zona del canal. Posee centro de visitantes, sede administrativa, puesto de control, área de acampar, servicios básicos, mirador, estaciones meteorológicas, sendero interpretativo, y desarrollo científico.

## **Parque Nacional Volcán Barú**

Está situado en el extremo occidental de Panamá, Provincia de Chiriquí, a una distancia de 473 kms. de la Ciudad de Panamá. Su superficie es de 14,000 ha. y tiene la máxima elevación del país que es de 3,475 mts. sobre el nivel del mar.

El Volcán Barú es el recurso geológico más importante del país, con una pendiente mayor de 60° y una temperatura anual promedio de 7.2 °C. Su última actividad volcánica se remonta al año 600 D.C. Tiene una fauna rica en especies y variedad de aves como los colibríes, tucanes, torcazas y mamíferos como el tapir, jaguar, puma y el puerco de monte o saíno. En este parque es posible observar con bastante regular el quetzal, una especie de aves declarada en peligro de extinción.

Existen actualmente facilidades hoteleras cercanas en los pueblos de Boquete, Volcán y Cerro Punta. El Parque cuenta con senderos interpretativos, sin embargo no cuenta con personal (guías) para atender e ilustrar a los visitantes.

## **Parque Nacional Portobelo**

Está ubicado en la costa Atlántica, Distrito de Portobelo, Provincia de Colón a 105 kms. de la Ciudad de Panamá. Este parque comprende 34,846 ha., siendo la Bahía de Portobelo el elemento histórico más importante que posee este parque.

El Parque Nacional Portobelo es sitio de Patrimonio Mundial por su riqueza en zonas costeras con algunos manglares, pantanos, islas, bahías y una exuberante vegetación. Fue en este lugar donde los españoles de la época colonial construyeron una fortificación para defender el puerto desde donde el oro llegado del Perú salía rumbo a España por barco.

Existen cuatro zonas de vida: bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo, bosque húmedo premontano y bosque pluvial premontano. Este ecosistema alberga un sinnúmero de animales silvestres entre los que se pueden mencionar el gato manglatero, mono cariblanco, la garza tigre rayada, el gavilán cazulo, entre otros. Se encuentran además formaciones coralíferas a lo largo de toda la costa y especies de gran interés científico como la Tortuga Carey (*Erectmochelys imbricata*) que anida en forma periódica en las playas del litoral. Este parque posee sede administrativa, servicios básicos, mirador y un centro de desarrollo científico. Se puede encontrar alojamiento en la ciudad de Colón.

A pesar de la riqueza natural e histórica de esta área (por ejemplo, existen ruinas que se encuentran bien preservadas), no hay estructura definida que permita cobrar el acceso al área, no hay personal capacitado que ilustre sobre la riqueza histórica de estas ruinas y sobre la gran cantidad de actividades que se pueden realizar en lugares cercanos, tales como visitas a playas de aguas transparentes, ricas en corales, vegetación y fauna marina, aptas para practicar el buceo, esquí acuático, entre otros deportes húmedos.

Lo anterior deja ver que se están desaprovechando recursos capaces de generar ingresos y bienestar para la zona, debido principalmente a la falta de inversión privada y

a la falta de recursos de las instituciones gubernamentales responsables del manejo y preservación de estas áreas.

Cabe destacar que la provincia de Colón es una de las más pobres de Panamá, con la mayor tasa de desempleo a pesar de ser la sede de la Zona Libre de Colón y de contar con una gran cantidad de recursos naturales y culturales. Claramente, el turismo es una poderosa alternativa y fuente potencial de empleos y de ingresos si se explotara de forma sostenible atrayendo la inversión privada nacional y extranjera.

Según cifras del Registro Nacional de Turismo del IPAT, en los últimos tres años (1995-1997) se han iniciado construcciones de hospedajes públicos turísticos que ascienden a cerca de US\$ 13.17 millones, que representan 341 habitaciones, 184 empleos directos y 183 empleos indirectos. Este tipo de inversiones comenzará a atraer otras pequeñas empresas que den otros servicios (tours, transporte, etc.), formando un pequeño *cluster* local.

### **Parque Nacional Soberanía**

Está ubicado en las Provincias de Panamá y Colón, a 25 kms. de la Ciudad de Panamá. Posee una superficie de 22,104 ha., con un clima húmedo tropical y estaciones climáticas bien marcadas: la estación seca de enero hasta abril, y la estación lluviosa de mayo a diciembre.

El parque está cubierto por vegetación de bosque húmedo tropical, con algunas secciones cubiertas de bosques de 60 a 70 años de edad. Existen más de 1,300 especies de flora, muchas de ellas endémicas de Panamá tales como la Chirimoya (*Annona Spraguei*), Guayabillo (*Eugenia alliacea*) y el Reseco (*Tachigalia versicolor*). Incluye alrededor de 105 especies de mamíferos como el venado de cola blanca, 394 especies de aves entre ellas el Águila Harpía (ave nacional), 55 especies de anfibios, 79 especies de reptiles como el Caimán (*Cocodrilus fuscus*), y 36 especies de peces de agua dulce.

Este parque comprende áreas históricas, arqueológicas y culturales que fueron usadas durante la época colonial, como el Camino de Cruces, utilizado en el transporte del oro de los Incas y de la mercancía que se compraba y vendía en las famosas Ferias de Portobelo en 1597. Actualmente no se cobra a los visitantes de este parque.

Entre las facilidades y servicios se encuentran una casa de guardaparques, un puesto de control y servicios básicos. En Gamboa se cuenta con una sede administrativa, centro de visitantes y servicios básicos. El hospedaje corresponde al de la Ciudad de Panamá.

### **Parque Nacional Darién**

Este parque está ubicado en la parte oriental del país en la Provincia del Darién, colindando en un 90% con la frontera con Colombia. Tiene un área de 579,000 y está a 325 kms. de la Ciudad de Panamá.

Este es el más extenso de todos los Parques Nacionales de Panamá. En 1981 se le otorgó la categoría de Sitio de Patrimonio Mundial, y en 1983 el estatus de Reserva de la Biosfera. En él se encuentran representadas numerosas zonas de vida.

En este parque están representadas más del 60% de las especies de mamíferos existentes en Panamá, de los cuales 26 se encuentran en peligro de extinción entre los cuales están el jaguar, el perro de monte y el tapir. Además se han reportado más de 500 especies de aves, 20 de ellas en peligro de extinción, incluyendo el Águila Harpía, símbolo de Soberanía que aparece en el Escudo Nacional de Panamá.

En esta zona habitan tres grupos étnicos: los grupos indígenas Enverá - Uaunaan y Kunas, y los colonos o interioranos.

Este parque cuenta con una pequeña sede administrativa en la población de El Real. Dentro del Parque se encuentran las siguientes estaciones científicas:

⇒ Estación de Cerro Pirre

- Ubicada dentro del bosque a 14 kms. de El Real. Durante la estación seca se recorre el trayecto a pie. Durante la estación lluviosa se puede viajar en piragua (especie de canoa o balsa) por parte del Río Pirre hasta una hora de la estación a pie.

⇒ Estación de Cruce de Mono

- Desde El Real se sube por el Río Tuira en una piragua motorizada hasta el pueblo Boca de Cupe (2-3 horas). De este pueblo se camina 5 horas hasta la estación por terreno plano, excepto la última hora que tiene algunas pendientes muy empinadas.

⇒ Estación de Balsas

- Tiene dos guardaparques. De El Real se viaja en piragua motorizada hasta la estación aproximadamente 4 horas. Las únicas facilidades y servicios son algunos hoteles en la población de El Real.

La Provincia del Darién es prácticamente un lugar aislado, con una débil infraestructura, lo cual dificulta el acceso a esta zona. Su exuberante vegetación boscosa, fauna y presencia de grupos indígenas que han mantenido sus costumbres y rituales casi intactos a lo largo de los siglos, constituyen un valioso patrimonio natural y cultural, que tiene un alto potencial de ser aprovechado turísticamente siempre y cuando se emprendan iniciativas conjuntas por parte del gobierno, la empresa privada y la comunidad para educar e involucrar más a la población en actividades autogestoras, para desarrollar infraestructuras adecuadas (camino y carreteras, saneamiento básico, salud, educación, etc.), para ordenar el territorio y legalizar la propiedad de la tierra. La mayoría de la gente en Ciudad Panamá, cuando se les pregunta acerca de este parque, recomiendan evitarlo debido a preocupaciones por la poca seguridad personal.

## Parque Nacional de Sarigua

Está ubicado en el Distrito de Parita, Provincia de Herrera a 239 kms. de la Ciudad de Panamá con una superficie de 8,000 ha..

Sarigua es la aldea agrícola indígena más antigua del país, que data de 1,500 a 5,000 años a.C., en donde se han encontrado piezas arqueológicas como puntas de flecha e instrumentos de piedra. Al contrario de la creencia popular, Sarigua no es un desierto. Su naturaleza seca se remonta a miles de años, al producirse el desplazamiento de masas de agua del mar y el retiro de las aguas costeras por movimientos geológicos. Sin embargo, en los últimos 50 a 60 años la deforestación excesiva para la extracción de leña por parte de los asentamientos campesinos y la conversión de pastizales en potreros han agravado la situación.

Aunque actualmente el parque está desprovisto de vegetación en un 80%, la fauna es variada y se han registrado 162 especies de aves migratorias.

Las facilidades y servicios accesibles a los visitantes son únicamente algunos hoteles cercanos ubicados en Chitré, Provincia de Herrera y en la Villa de los Santos, Provincia de Los Santos.

## Parque Nacional Chagres

Está ubicado en el sector oriental de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, entre las provincias de Panamá y Colón aproximadamente a 40 kms. desde la ciudad de Panamá. Tiene una superficie de 129,000 ha., de las cuales 70% son de propiedad estatal y 30% son privadas.

La función principal de este parque es proteger los recursos hidrográficos que alimentan al Canal de Panamá, cuya cuenca provee alrededor del 80% del agua necesaria para el funcionamiento del Canal y del consumo de la Ciudad de Panamá.

Dentro de esta área habitan varias especies en peligro de extinción, entre los que se pueden citar a los ñeques, jaguares, tigrillos, cerdos salvajes y tapires. Entre las aves reportadas están el martín pescador, tucanes, colibríes, loros, pericos, y el águila Harpía.

Los bosques de esta zona representan cuatro zonas de vida: bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical, bosque muy húmedo premontano y bosque pluvial montano.

En cuanto a la infraestructura del parque, éste posee actualmente facilidades y servicios en hoteles de las ciudades de Panamá y Colón. Además posee los siguientes sitios históricos:

- **Altos de Cerro Azul:** con Sede Administrativa, área de acampar y servicios básicos.
- **Alajuela:** estaciones meteorológicas y sendero interpretativo.
- **Guagaral:** cuenta con un refugio

- **La Cascada:** cuenta con un refugio

### **Parque Nacional Cerro Hoya**

Está ubicado en el extremo suroeste de la Península de Azuero a 350 kms. de la Ciudad de Panamá, integrado por cerros en la Provincia de Veraguas y de Los Santos.

Abarca una superficie de 32,557 ha. con una elevación máxima de 1,664 metros sobre el nivel del mar, una temperatura entre los 18 °C y 24°C y un clima templado húmedo de altura.

Este parque es la única zona boscosa de toda la región de Azuero, en donde se encuentran representadas cuatro zonas de vida que contienen gran biodiversidad y zonas con alto valor maderable (Caoba, Cedro Espino): bosque pluvial premontano, pluvial montano bajo, muy húmedo premontano y muy húmedo tropical.

Las facilidades y servicios existentes sólo son los que ofrecen hoteles ubicados en Las Tablas, Santiago de Veraguas, Chitré, Tonosí y Pedasí.

### **Parque Nacional General de División Omar Torrijos Herrera**

Se encuentra a 180 kms. de la ciudad de Panamá, en el Distrito de La Pintada, Provincia de Coclé y comprende una superficie de 6,000 ha.

Posee una singular belleza de vista escénica de las serranías coclesanas, abundantes en especies de árboles, orquídeas muy raras y de bellos colores y algunas plantas medicinales, y también mamíferos grandes como el puma, el jaguar, el manigordo, saínos, macho de monte, puerco de monte, monos perezosos y una variedad de culebras tales como la boa y la equis. Además se han reportado más de 6 especies endémicas de ranas entre ellas la Rana Dorada, que posee un vívido color metálico que se confunde con el oro.

Posee una muestra representativa de cuatro zonas de vida: bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical, bosque húmedo premontano y bosque húmedo premontano bajo. Se pueden encontrar facilidades de alojamiento en Penonomé y Aguadulce.

### **Parque Internacional La Amistad (PILA)**

Está ubicado entre las Provincias de Chiriquí y Bocas del Toro, a unos 480 kms. de la Ciudad de Panamá y comprende una superficie aproximada de 207,000 ha.

En este Parque se encuentran representadas 7 zonas de vida: bosque húmedo tropical, bosque muy húmedo tropical, bosque muy húmedo premontano, bosque muy húmedo montano bajo, bosque pluvial montano y el páramo pluvial subalpino.

El PILA contiene una exuberante riqueza de fauna, tal vez una de las más grandes en el mundo entero, muchas de ellas en peligro de extinción y otras tantas endémicas, entre ellas el quetzal, la pava negra y la mariposa Dalla basáltica.

En las áreas periféricas del parque habita el grupo indígena Teribe. Entre las facilidades y servicios accesibles a los visitantes están los hoteles cercanos al parque en el poblado de Cerro Punta y Volcán. En Las Nubes (provincia de Chiriquí) hay un centro de visitantes, Sede Administrativa, casa de guardaparques, área de acampar, servicios básicos con planta eléctrica, mirador, estaciones meteorológicas y sendero interpretativo. En Culebra (Chiriquí) se cuenta con una casa de guardaparques, puesto de control, desarrollo científico y un refugio. En Cotito (Chiriquí) hay un refugio. En Teribe (provincia de Bocas del Toro) se cuenta con una sede administrativa y servicios básicos.

### **Parque Nacional Marino Isla Bastimentos**

Se encuentra ubicado en la zona Atlántica, en la Provincia de Bocas del Toro, a una hora en avión de la Ciudad de Panamá. También se podría ir por tierra, pero resulta en un viaje mucho más largo: tras llegar a Chiriquí, hay que dirigirse a Chiriquí Grande, donde se toma un ferry hasta la Isla Colón, para luego tomar una embarcación marítima hasta su sede (aproximadamente 14 horas de trayecto).

Este parque abarca un área de 13,226 ha. y es lugar de anidamiento de tortugas marinas. Conserva ecosistemas costeros, insulares y marinos, arrecifes de coral, bellísimas playas de arena blanca y aguas transparentes excelentes para el buceo. Es el hogar de manatíes y de más de 200 especies de peces tropicales.

Dentro del parque se conservan los siguientes ecosistemas:

- Playas (Playa Larga y Cayo Zapatilla): aquí llegan a anidar la tortuga carey y la tortuga canal, considerada la más grande dentro del grupo de los Quelonios.
- Bosques de Manglar: transforman el agua salada en agua fresca para sus funciones. Son el hábitat y refugio de peces, crustáceos y moluscos en sus etapas larvales.
- Bosque Húmedo Tropical: Residen variadas especies de mamíferos, reptiles y aves, despertando mayor interés las ranitas color naranja, que por su diminuto tamaño contrastan con el color verde intenso del bosque.
- Lagunas y Pantanos: se observan en el interior del bosque donde habitan principalmente especies de reptiles.

Se encuentran hoteles en la Isla de Colón, Almirante y Changuinola. Cayo Zapatilla posee un refugio, área de acampar y sendero interpretativo.

Los registros del IPAT de proyectos turísticos aprobados reflejan un mayor movimiento de capital privado hacia estas zonas, lo cual podría ser el inicio de un verdadero auge de la actividad turística para esta provincia. Entre 1995 y 1997 el monto de inversiones de naturaleza turística ascendió a US\$ 1,456,275, de los cuales el 96% corresponde a inversiones en hospedaje público turístico y el resto a una compañía de transporte turístico. Estas inversiones han generado 108 empleos directos, 77 indirectos y representan 82 nuevas habitaciones.

### **Parque Nacional Coiba**

Está ubicado en la Provincia de Veraguas, a 50 minutos en vuelos Charter de la Ciudad de Panamá. Por tierra el recorrido tarda unas 4 horas, y luego entre 3 y 7 horas en barco según el tipo de embarcación. La Isla de Coiba funciona actualmente como una isla penal (desde 1919), lo que ha contribuido a su preservación. Su clima es tropical húmedo con temperaturas algo elevadas durante casi todo el año (26°C) y una humedad relativa de 80%.

En Coiba se encuentran presentes varias zonas de vida, que comprenden bosques húmedos tropicales y muy húmedo premontano, que ocupan el 82% del territorio peninsular. Es refugio de varias especies endémicas en peligro de extinción. Se pueden encontrar monos cariblancos, las iguanas verdes y negras, cocodrilo babilla y el cocodrilo aguja, serpientes equis, boas y corales, entre otras.

Se cuenta en la isla con una estación científica, un refugio, dos miradores, tres pozos termales y un sendero marino. La inversión más reciente registrada por el IPAT se dio 1996; se trata de un hotel con cuatro habitaciones, con una inversión superior a los US\$400.000.

### **Parque Nacional Camino de Cruces**

Está ubicado en la Provincia de Panamá a 15 kms. de la Ciudad capital. Tiene una superficie de 4,000 ha., considerara considera el área de espacios abiertos más cercana a la capital, cuya extensa cobertura boscosa contribuye a la buena calidad del aire de la ciudad, a la buena calidad del agua en las áreas periféricas y a reducir la erosión.

Este parque fue declarado área protegida en 1992, debido principalmente a que une las zonas boscosas entre el Parque Nacional Soberanía (1980) y el Parque Natural Metropolitano (1985), ambos importantes ecosistemas para la protección de la cuenca hidrográfica de la cual depende el buen funcionamiento del Canal de Panamá.

Tiene la función de proteger y mantener el mencionado corredor ecológico de bosques, conservar el flujo y régimen de precipitación, promover la investigación científica, la recreación y el ecoturismo y proteger el legado cultural de la nación por el importante papel histórico que jugó en la época de la colonia al servir de paso para el traslado de las riquezas del nuevo mundo hacia el viejo mundo.

El Camino de Cruces forma parte del sistema de parques de la Cuenca del Canal de Panamá. Cuenta con una sede administrativa, servicios básicos, dormitorios para guardaparques y senderos.

### **Parque Marino Golfo de Chiriquí**

Está ubicado en la Provincia de Chiriquí y abarca una superficie de 14,740 ha.

### c. Otras Áreas Silvestres Protegidas<sup>12</sup>

#### **Reserva Forestal de La Yeguada**

Fue creada en 1960, con el objetivo de proteger una cuenca para un posterior proyecto hidroeléctrico. Está localizada en la provincia de Veraguas, con una superficie de 7,090 ha.. La Central Hidroeléctrica de La Yeguada fue creada en 1967 por el Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación (IRHE), con capacidad en su primera etapa de 6,000 KW.

#### **Reserva Forestal El Montuoso**

Se declaró Reserva Forestal en 1978, con una extensión de 10,375 ha. Está ubicado en el Distrito de Las Minas en la Provincia de Herrera. El propósito de esta reserva es garantizar los caudales y la buena calidad de agua de los cuatro ríos más importantes que nacen en esta área (La Villa, Mariato, Tebario y Suay) así como el dar manejo y protección a los bosques pluviales y muy húmedos tropicales de la cuenca alta del Río de Villa; y desarrollar programas de agroforestería para mejorar la calidad de vida de más de 800 familias que habitan en la reserva.

La vegetación está compuesta por 400 ha. de bosques nublados. Entre los árboles más abundantes están el Pino Nacional, María y el Roble. Igualmente esta zona se destaca por la gran variedad de flora de orquídeas endémicas. Entre la fauna existente se puede citar una gran variedad de mariposas, así como también el puma, el mono aullador, el mono cariblanco, el saíno y el venado de cola blanca. También habitan algunas especies de aves como el rey gallinazo, los loros frente amarilla y la torcaza callejera.

#### **Reserva Forestal de Tronosa**

Está localizada en la Provincia de Los Santos y fue declarada reserva forestal en 1977 con una superficie de 20,579 ha.

#### **Reserva Forestal Canglón**

En 1984 se declaró Reserva Forestal a esta área de 31,650 ha. ubicada en los distritos de Pinogana y Chepigana en la provincia de Darién. En esta región existen especímenes de fauna y flora que exigen la inmediata intervención del estado para su administración. Por otro lado sus bosques naturales homogéneos son de gran uso potencial e industrial. Esta reserva forestal se creó para la protección de los recursos naturales existentes en esta área, aunque una parte de la misma ha sufrido las consecuencias de la tala y de la cacería ilegal.

#### **Refugio de Vida Silvestre Ciénaga del Mangle**

Se encuentra en la parte norte de la Península de Azuero, Distrito de Parita Provincia de Herrera. La Ciénaga del Mangle es una cuenca de recepción de las aguas fluviales y agujajes marítimos. El territorio donde se encuentra localizado este ecosistema pertenece al período cuaternario y abarca una superficie de 1000 ha.

---

<sup>12</sup> Fuente: WEB Page y Tabla de Áreas Silvestres Protegidas de Panamá del INRENARE

Entre la flora del área se destacan el mangle colorado, el mangle blanco y el mangle negro. De estas especies, las aves (fauna predominante en esta zona: garza blanca, garcilla buellera, pico de bote) prefieren el mangle rojo para la construcción de sus nidos, especialmente la garza blanca. Los gatos manglateros y los guichiches construyen sus refugios en los huecos que se crean al desprenderse las ramas del mangle rojo.

### **Refugio de Vida Silvestre Peñón de la Honda**

Es un área de 2,000 hectáreas ubicada en la costa del distrito de Los Santos, Corregimiento de Santa Ana, al sur de la Playa el Rompío. Creado en 1982 con el objetivo de ofrecer un hábitat a las aves marinas como son las garzas blancas, pelícanos y gaviotas para su conservación, y para garantizar la protección de los manglares del estero Bayano ya que de ellos depende la vida marina de importantes especies.

### **Refugio de Vida Silvestre de Taboga y Urabá**

Esta área fue declarada protegida en 1995 y consta de una superficie de 258 has. Es paso obligado de ruta de aves migratorias. De especial interés en cuanto al recurso de fauna es la presencia del pelícano marrón (*Pelicanus occidentalis*), especie más notoria por su concentración en la zona.

### **Refugio de Vida Silvestre de Isla Iguana**

En 1981 se crea el Refugio de Vida Silvestre de Isla Iguana con una superficie de 58 has., convirtiéndose así en el primer Refugio de Vida Silvestre en Panamá, ubicado en la Provincia de Los Santos. En el entorno de la Isla se encuentran formaciones de corales y presentan una característica de un bosque tropical seco. Dentro de su avifauna se destacan principalmente las fragatas (*Fragata magnificens*) y Pelícanos (*Pelicanus occidentalis*). Además existe una gran población de iguanas verdes (*Iguana iguana*). El refugio posee un paisaje espectacular considerado como único en la Costa Occidental de Azuero.

### **Bosque Protector de Palo Seco**

Fue creado en 1983 y está localizado en la Provincia de Bocas del Toro. Abarca una superficie de 125,000 ha. Su importancia radica en el impacto positivo sobre las comunidades cercanas, pues posee un sistema de control y vigilancia, fomenta la construcción de miradores y sitios de descanso y apoya al desarrollo de programas de educación ambiental.

### **Reserva de Producción de Agua de Fortuna**

Está localizada en la Provincia de Chiriquí y fue creada en 1976 con una extensión territorial de 19,500 has. con el objetivo de proteger y mantener la zona boscosa que mantiene el flujo de agua que alimenta a la planta hidroeléctrica de la Fortuna.

### **Reserva de Producción de Agua de Tapagrá**

La Reserva de Producción de Tapagrá fue creada en 1993, en la zona boscosa alta de la Montañuela de Tapagrá en el Distrito de Chepo. Su extensión es de 2,520 ha, donde tienen origen los ríos Tapagrilla, Chichebre, Espavéa cute, Jujical y Tranca. Entre los objetivos que tiene la zona están la conservación de los cursos de agua para el desarrollo agrícola y pecuario, mantener la diversidad ecológica y la regulación ambiental, conservar los recursos genéticos, proteger la belleza del paisaje y estimular el uso racional de tierras marginales y desarrollos minerales locales.

### **Monumento Natural de Barro Colorado.**

En 1985 se declara monumento natural. La riqueza natural que habita en esta isla es impresionante, en una hectárea de bosque se pueden encontrar 75 especies diferentes de árboles altos. El terreno de la Isla es escarpado y los senderos son propensos a la erosión. Barro Colorado cuenta con un enorme laboratorio al aire libre para estudiar plantas y animales en su estado natural, se ha construido una sede administrativa, dormitorios para guardaparques y senderos. El Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales (SRTI) es el custodio de esta área.

### **Parque Natural Metropolitano**

Se encuentra ubicado en la provincia de Panamá, su superficie es de 265 has. y su altura máxima es de 150 m.s.n.m. Esta área protegida representa quizás el único parque de Latinoamérica situado dentro de un área metropolitana que se encuentra en su estado natural. Esta área sirve de hábitat a diversas especies de fauna silvestre, tales como tortugas de agua dulce, corales, boas, zarigüeyas, gato solo, el venado cola blanca (*Odocoileus virginianus*) y el mono titi (*Saguinus geoffroyi*). Actualmente cerca del 21% del Parque será afectado por la construcción del corredor norte.

### **Área recreativa del Lago Gatún**

Fue establecida en 1985 con una extensión territorial de 347 hectáreas. El Lago Gatún fue uno de los Lagos Artificiales más grandes del mundo. Cubre un área de 425 km. y fue formado por una represa de tierra construida a través del cauce del Río Chagres, a un costado de la esclusa del Gatún. La creación del área recreativa tiene los objetivos de proteger y conservar los valores naturales y culturales del área, proteger recursos genéticos, desarrollar la educación ambiental y promover las investigaciones y actividades científicas así como la convivencia social.

### **Parque Municipal Summit**

Tiene sus orígenes en 1923 cuando el Gobierno de Estados Unidos estableció en un área elevada ("Summit") un jardín botánico ubicado entre las poblaciones de Paraíso y Gamboa dentro de la vertiente Atlántica de la cuenca hidrográfica del Canal. Sus

objetivos iniciales eran introducir y propagar plantas para diversos fines. En los años '50 el Summit tomó una forma más recreativa sin dejar de atender la propagación de las especies existentes. En 1985 los jardines del Summit se convirtieron en parque municipal con una superficie de 250 hectáreas. El parque proporciona facilidades para la interpretación de la naturaleza, educación ambiental, investigación zoológica y otras actividades científicas y culturales. Actualmente está integrado por 18 especies de mamíferos, 30 especies de aves, 5 especies de reptiles, 8 de anfibios y 7 serpientes. Posee más de 10,000 plantas, entre las que se han identificado 190 especies pertenecientes a 134 géneros y que abarcan 52 familias botánicas

### 3.2.5.8. Estructura tarifaria

La resolución de junta directiva 07-96 de la ley 21 del 6 de diciembre de 1986, establece las tarifas que INRENARE puede cobrar por los servicios de mantenimiento y protección de la vida silvestre en Panamá.

La resolución establece las siguientes tarifas de acuerdo a los siguientes tipos de servicios:

Uso de las instalaciones y otras áreas protegidas:

- Refugios US\$5.00 por persona por día.
- Estaciones científicas US\$10.00 por persona por día (comida no incluida)
- Area para acampar US\$5.00 por tienda por día.
- Area de estacionamiento US\$1.00 por carro por día.

La tarifa por anclaje en las zonas destinadas dentro de las áreas protegidas por día, semana y mes son:

**Cuadro 3.6**  
**Tarifas por anclaje en áreas protegidas**

<b>Botes de:</b>	<b>Precio (\$)</b>	<b>Precio/Semana(\$)</b>	<b>Precio/Mes(\$)</b>
Menos de 17 pies	5,00	28,00	105,00
18 a 24 pies	10,00	56,00	210,00
25 a 34 pies	20,00	112,00	420,00
35 a 49 pies	30,00	168,00	630,00
mas de 50 pies	50,00	280,00	1050,00

La tarifa semanal indicada en el cuadro anterior es reducida en un 20% del precio diario cuando se trate de turistas o de empresas operadoras de turismo, siempre y cuando realicen actividades de fondeo continuo durante siete días o más y menos de 30 días. En el caso de operadores de turismo que realicen fondeo continuo por más de un mes, la tarifa que aparece en el cuadro anterior será reducida en un 30% de la tarifa diaria, siempre y cuando se trate de empresas que se dediquen al turismo ecológico.

Otros servicios:

- Filmaciones comerciales de hábitats y bellezas escénicas de las áreas protegidas con duración de hasta media hora.....US\$500.00
- Filmaciones comerciales de los hábitats y bellezas escénicas de las áreas protegidas con duración de una hora.....US\$1.000.00
- Filmaciones de documentales de las áreas protegidas con fines educativos y promocionales, debidamente autorizadas por INRENARE, estarán exentos de cobro.

### **3.3 Sectores de apoyo y conexos**

#### **3.3.1. Organizaciones de apoyo**

##### *3.3.1.1. El Instituto Panameño de Turismo (IPAT).*

La administración actual del Instituto Panameño de Turismo (IPAT) está dirigida por el Lic. César Tribaldos, quien en el pasado desarrolló una reconocida carrera en el sector privado. La gestión del Lic. Tribaldos ha estado orientada por 3 elementos estratégicos particulares: la observación de una visión concreta hacia el futuro, el establecimiento de una misión institucional, y el diseño de un plan de acción general para el cumplimiento de la misión.

La visión del IPAT hacia el año 2000 es la siguiente<sup>13</sup>:

“Panamá será un destino turístico preferido por el Canal y la diversidad única de atractivos que se brindan dentro de un marco de seguridad, con un alto nivel de calidad en los servicios, y buen trato a los visitantes, para que el turismo sea la principal fuente de divisas del país”.

La misión del Instituto se ha definido de la siguiente forma<sup>14</sup>:

“Definir objetivos, unificar criterios, ejecutar acciones con disciplina y constante actualización profesional, para posicionarnos como destino preferido”.

El plan general de acción para el alcance de la misión se detalla así:

---

<sup>13</sup>IPAT. Presentación del Lic. César Tribaldos.

<sup>14</sup> Idem.

- Unificar esfuerzos entre las iniciativas gubernamentales y los gremios privados;
- Elaborar y ejecutar un Plan de Mercadeo;
- Crear conciencia turística nacional
- Atraer inversiones en infraestructura turística
- Desarrollar infraestructura de servicios de apoyo.

La estructura organizacional del IPAT motiva por definición una interacción entre la institución, el gobierno y la empresa privada, que casi siempre es positiva. Los destinos del IPAT son regidos por una junta directiva integrada por: el Ministro de Comercio, el Ministro de Obras Públicas y Transportes, el Ministro de Planificación y Política Económica, el Ministro de Hacienda; representantes privados de la Cámara de Comercio, de APATEL, de las Agencias de Viajes y Tour Operadores, de las aerolíneas y del sector de transportes (sindicatos).

En general, una de las funciones más importantes de los entes rectores del turismo en un país es la de promoción. El IPAT reestructuró los departamentos encargados de la promoción del país, de la siguiente forma:

- Una división de empresas turísticas, donde se controla el registro de las compañías de servicios turísticos;
- Una división de turismo internacional, con tres subdivisiones: un promotor para Europa y América Latina; un promotor para Norteamérica y un promotor para Cruceros. Sus labores de promoción en el extranjero se llevan a cabo en conjunto con el sector privado;
- Una división de turismo nacional, que coordina las oficinas regionales del IPAT y la promoción del turismo interno. También tiene a su cargo la preparación y orientación de guías turísticos y un departamento de diseño para apoyar a los municipios en pequeños proyectos turísticos;
- Una unidad de apoyo (mercadeo y análisis), que se encarga de hacer análisis estadísticos, investigación y desarrollo de nuevos productos, campañas de promoción, publicidad y relaciones públicas, manejo de relaciones con la prensa.
- Esta nueva estructura es más flexible y funciona con el concepto de “equipo de trabajo” más que como “subdivisiones”, ambiente que imperaba en el pasado.
- El financiamiento del IPAT proviene de las siguientes fuentes:
  - 10% de impuesto de hospedaje en hoteles
  - Impuesto a los boletos aéreos emitidos en Panamá (\$4 por cada \$100 o fracción).
  - Venta de tarjetas de turismo (US\$5) para turistas de algunas nacionalidades.
  - Ingresos por las operaciones del Centro de Convenciones Atlapa (propiedad de IPAT).

Por ser una entidad autónoma, los fondos ingresan directamente al IPAT. Se ideó esa estructura jurídica para que el instituto no fuese una carga para el Fisco. Más bien, en la actualidad el IPAT aporta más de US\$2 millones al año para aliviar el déficit del gobierno central.

El proceso de reestructuración por el que ha venido pasando el instituto le ha permitido operar de una manera más eficiente. Pese a los esfuerzos, el IPAT podría tener un menor tamaño del que tiene en la actualidad, pero cuenta con un equipo grande de auditores internos y de inspección, más un equipo de cobradores y otros servicios que podrían diseñarse de distinta forma para reducir la carga financiera del instituto.

Para el año de 1998 se esperan más de \$13 millones de ingresos, de los cuales se pretenden invertir \$4 millones en diversos medios de promoción (alrededor del 30%), lo cual sería un avance respecto a los US\$2.5 millones invertidos en 1997 en este rubro.

El IPAT está consciente de que el segmento que origina la mayor afluencia de turistas al país es el de hombres de negocios. Más del 80% de los visitantes al país pertenecen a ese segmento. No obstante, creen firmemente que el mayor potencial de crecimiento está en el segmento de turistas recreacionales, razón por la cual en estos momentos el IPAT tiene como estrategia fundamental de promoción de inversiones el fomento de la infraestructura para vacacionistas. En este sentido, todas las baterías están siendo enfocadas a la promoción de sitios con alto potencial de atractivo, en el siguiente orden de prioridades: la Islas de las Perlas (segmento de sol y playa), la provincia de Chiriquí (ecoturismo), y la provincia de Bocas del Toro (ecoturismo y buceo).

⇒ Uno de los objetivos importantes y novedosos del Instituto es el desarrollo del mercado de cruceros. Consultado al respecto, el director del IPAT recalcó la oportunidad del país en ese mercado en particular, por las siguientes razones:

- El Canal de Panamá es una obra de ingeniería de prestigio mundial. El tránsito por el Canal y su observación ya son productos bien posicionados;
- La noticia del traslado del Canal de manos norteamericanas a panameñas despierta el interés de la gente, al menos en el corto plazo;
- Existen en el mundo 2 ó 3 megabuques de entre 200 y 2500 pasajeros, y 14 más en construcción. Colón es uno de los pocos puertos en el Caribe con capacidad para el atracado de buques de ese tamaño, lo cual hace que Panamá, casi por necesidad, sea una parada de esos cruceros.

⇒ Para aprovechar esta oportunidad, el país está siguiendo algunas medidas específicas:

- La Autoridad Portuaria Nacional está invirtiendo en un muelle para barcos de pasajeros en Puerto Balboa;
- Panamá ha dado una concesión a Kansas City Railroad Co. para reactivar una terminal de transporte de carga y pasajeros por tierra, paralela al Canal.
- Colón está recibiendo aportes de inversionistas privados y del gobierno para restaurar edificios que tienen una arquitectura singular en el Caribe.
- Se planea que la Zona Libre de Colón pueda vender productos al detalle, para hacerlo atractivo a los turistas.

Estas medidas pueden ayudar a que el país cumpla con la meta de recibir 500 mil turistas para el año 2000.

Otros focos de la orientación estratégica del IPAT son:

- Fortalecer la capacitación, educación, y cultura turística de los panameños. Por el hecho de que en el pasado el turismo no ha sido una fuente muy relevante de ingresos para Panamá, los ciudadanos carecen de una cultura apropiada de hospitalidad turística. Se valora más el aporte de la banca, el comercio, las transacciones internacionales y las bases del Canal de Panamá.
- Debido al estancamiento de esas fuentes tradicionales de ingresos y a las corrientes de globalización, el turismo surge como una prioridad para el gobierno.
- El desarrollo del turismo interno permitirá la paulatina creación de infraestructura en el interior del país, que en su proceso de maduración se preparará para recibir turistas extranjeros. La táctica promocional hasta ahora ha sido el fomento de turismo interno aprovechando los “puentes” (fin de semana que coinciden con días viernes feriados, lo cual hace atractivo visitar el interior del país).
- Se ha identificado que los graduados de las carreras universitarias en turismo poseen grandes deficiencias de conocimientos de idiomas extranjeros. El IPAT ha organizado talleres con los rectores de universidades con estas carreras para preparar nuevos programas de estudios, más adecuados a las necesidades del país, y que incluyan un fuerte componente de idiomas extranjeros.
- Se está procurando involucrar a los municipios de ciudades turísticas, con el objetivo de descentralizar el control turístico y buscar compromiso y participación en el desarrollo, planificación y ejecución de los programas de las comunidades.
- Se tiene interés en las iniciativas de promoción regional a nivel centroamericano, para lo cual se participa como miembro activo de la Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA).

#### 3.3.1.2. *Incentivos a la inversión.*

El 14 de junio de 1994 se emitió en Panamá una ley (conocida como la Ley No. 8), mediante la cual se promueven y reglamentan las actividades turísticas en el país. El reglamento de esta ley se promulgó el 8 de abril de 1995.

Esta ley y reglamento, además de orientar la acción jurídica del IPAT y establecer claramente las responsabilidades nacionales en el desarrollo turístico, cumple un objetivo primordial: determina claramente los incentivos que se otorga a la inversión en el sector turístico. La Ley 8 proporciona incentivos a las siguientes actividades:

- Construcción, rehabilitación y equipamiento de hoteles y otros hospedajes turísticos, centros de convenciones, talleres de artesanía, restaurantes, discotecas y clubes nocturnos enfocados al turismo, parques y zoológicos.
- Operación de agencias dedicadas exclusivamente al turismo receptivo.
- Servicios de transporte terrestre, transporte marítimo y aéreo dentro de Panamá, dirigidos primordialmente a servir al turista.

- Restauración, mantenimiento e iluminación de conjuntos monumentales históricos
- Inversiones en la compra de bonos y/o acciones para empresas turísticas fuera del área metropolitana
- Filmación de eventos deportivos, películas y actividades que promuevan el país

Algunos de los incentivos principales para la construcción, rehabilitación y equipamiento de hoteles son los siguientes:

- Exoneración total de impuestos de introducción al país de equipos, por 20 años.
- Exoneración del impuesto de inmuebles, por 20 años.
- Exención del pago del impuesto sobre la renta causado por los intereses que devenguen los acreedores de operaciones destinadas a inversiones en establecimientos de alojamiento público
- Depreciación de bienes inmuebles: 10% anual.
- Exoneración del impuesto sobre la renta de proyectos en zonas de desarrollo turístico, por 15 años.
- El 50% de la compra total de bonos o acciones de empresas turísticas fuera de la Ciudad de Panamá es deducible del impuesto sobre la renta.

El IPAT estima que a partir de la promulgación de la Ley No. 8, el país ha ganado con más de US\$135 millones invertidos en el sector turismo, con más de 8.800 puestos directos e indirectos de trabajo creados.

### 3.3.1.3. *El Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE).*

La institución gubernamental encargada de velar por la conservación, manejo, aprovechamiento y desarrollo de los recursos naturales renovables (bosques, parques nacionales, reservas y cuencas equivalentes) es el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE). Esta institución fue creada en la Ley No. 21 del 16 de diciembre de 1986.

En diciembre de 1992, a través de la resolución No J.D.-022-92 de la Junta Directiva del INRENARE se creó el Sistema Nacional de Areas Silvestres Protegidas (SINAP). Este sistema se estableció como un ente administrativo dentro del INRENARE y se le asignó la responsabilidad de la administración, la planificación, conservación, vigilancia, protección y control de los recursos naturales renovables existentes dentro de las áreas protegidas ya establecidas.

El SINAP contaba para 1996 con un personal de 160 unidades en todo el país, de los cuales 56% corresponden a los programas de protección (guardaparques). Para 1997, la cantidad de unidades aumentó a 179 de las cuales 169 se localizan en las áreas protegidas, mientras 10 de ellas en las oficinas centrales. Con respecto al grado de educación de los empleados del SINAP, solo un 19% del total de 179 cuenta con estudios superiores (5 Masters, 13 Licenciados y 15 técnicos). En el campo de planificación de Areas Protegidas, solamente un 10% del total de empleados gubernamentales ha recibido capacitación.

La generalizada carencia de conocimientos apropiados dentro del SINAP, es una amenaza al desempeño y las metas establecidas y hace urgente la necesidad de establecer programas de capacitación técnica y la reversión a la tendencia a emplear personal con poca formación.

#### a. Algunos Problemas Administrativos

El personal administrativo y de mantenimiento de las áreas protegidas es reducido. Solamente existe una unidad a nivel nacional para las gestiones de la planificación de las áreas silvestres. Los planes de manejo para las áreas protegidas están desactualizados y en algunos casos no existen. Según las estadísticas oficiales de 1996, de los 14 Parques Nacionales 50% no contaba con planes de manejo, mientras el 28% de los que tienen planes están sujetos a revisión o actualización. Los únicos Parques que poseen planes vigentes son la Isla de Coiba, Darién y Portobelo. Las restantes áreas protegidas carecen también de planes de manejo, exceptuando la Reserva Forestal de la Yeguada.

Entre otros problemas se destaca la falta de programas de educación ambiental dentro de las zonas de amortiguamiento aledañas a las áreas protegidas; solo un 25% de las 32 áreas protegidas cuenta con dichos programas, que están destinados a concientizar y educar a las comunidades en la importancia de preservar dichas áreas, a la vez de que se explotan de una forma sostenible sus recursos de flora y fauna. Un agravante es la falta de información sobre la permanencia en áreas protegidas: solamente en un 31% de las áreas protegidas se cuenta con hojas y rótulos informativos acerca de la existencia de una zona protegida, con lo cual con frecuencia no se cumplen los objetivos de conservación de recursos.

#### b. Planes de Trabajo

Derivadas de las recomendaciones del estudio elaborado por el proyecto OMT/SITMA/PNUD, "Diagnóstico y Bases Preliminares para una Estrategia de Desarrollo del Ecoturismo en Panamá", se planea establecer una serie de circuitos ecoturísticos en áreas previamente identificadas, involucrando los principales Parques Nacionales del Sistema de Areas Silvestres Protegidas y otras áreas naturales.

#### **Región Oriental.**

Parque Nacional Darién, Comarca Indígena de Kuna-Yala.

#### **Región Metropolitana**

Parque Nacional Portobelo, Monumento Natural Isla Barrio Colorado, Sitio Venta de Cruces, Parque Nacional Soberanía, Parque Natural Metropolitano, Las Esclusas de Miraflores en la entrada Sur del Canal de Panamá, El Cerro Ancón, El jardín Botánico Summit, La Calzada de Amador y la Isla Culebra.

#### **Región Central**

**Circuito de Bienestar Climático:** Parque Nacional Altos de Campana, la región de El Valle de Antón, la región de Chiriquí Arriba.

**Circuito del Arco Seco:** Parque Arqueológico El Caño, Parque Nacional Sarigua, Reserva Vida Silvestre Peñón de la Honda, El Museo de las tablas y las playas de Bella Vista de Guararé.

**Circuito de las Plantas Artificiales:** Reserva Forestal La Yeguada.

### **Región Occidental**

**Circuito de Tierras Altas:** Parque Nacional Barú, Parque Internacional La Amistad.

**Circuito de Bocas de Toro:** Isla Colón, Islas del Archipiélago de Bocas del Toro, Laguna de Chiriquí, Changuinola, Parque Nacional Marino de Bastimentos.

De acuerdo al estudio "Plan de trabajo del Sistema Nacional de Areas Protegidas para el período 1997-2002", los principales proyectos a ejecutar durante este período corresponden los siguientes temas:

- 1. Creación del Corredor Biológico Mesoamericano.
- 2. Lograr una aplicación más efectiva de la legislación existente.
- 3. Cobertura Biogeográfica y definiciones de categorías de manejo.
- 4. Administración y manejo efectivo de las áreas Protegidas
- 5. Financiamiento de la institución
- 6. Investigación
- 7. Valoración económica de los servicios ambientales de los parques.
- 8. Capacitación
- 9. Rol del gobierno de Panamá dentro del Sistema Regional de Areas Protegidas
- 10. Turismo

En este último tema, se pretende que el INRENARE trabaje en conjunto con IPAT, Municipios, autoridades locales y sociedad civil, estableciendo alianzas estratégicas con grupos idóneos para el desarrollo del programa de ecoturismo a nivel Nacional, Regional y local. Se buscará revisar y adecuar el Plan Maestro de Turismo a través de consultas con actores interesados en la industria turística.

#### *3.3.1.4. Mecanismos de financiamiento para la conservación y mantenimiento.*

La mayor parte de los recursos asignados para el financiamiento del Sistema de Areas Silvestres Protegidas proviene del presupuesto nacional vía Fondos de Inversiones, el cual sirve de contrapartida a nueve diferentes fuentes de financiamiento internacional establecidos para apoyar el manejo de áreas silvestres protegidas y actividades afines.

Para el período fiscal 1996, dicho presupuesto tuvo la siguiente conformación:

**Cuadro 3.7**  
**Presupuesto del INRENARE, 1996**

<b>Proyecto</b>	<b>TOTAL</b>	<b>APORTE NACIONAL</b>	<b>APORTE EXTERNO</b>
1. Manejo de Recursos Naturales (MARENA/AID)	3 744 682,00	348 682,00	3 396 000,00
2. Conservación de la Biodiversidad en el Darién (GEF/PNUD)	814 181,00	190 181,00	624 000,00
3. Desarrollo Agroforestal en la zona de Amortización del Parque Nacional Cerro Hoya (GTZ)	385 500,00	148 200,00	210 300,00
4. Parque Nacional Darién (UNESCO)	278 100,00	196 600,00	81 500,00
5. Parque Internacional La Amistad - PILA (ANCON/AMISCONDE)	242 050,00	156 400,00	85 650,00
6. Parque Nacional Marino Isla Bastimentos (ANCON)	221 450,00	152 350,00	69 100,00
7. Parque Nacional Portobelo (AECI)	532 615,00	168 855,00	363 760,00
8. Parque Nacional Isla Coiba (AECI)	707 555,00	161 905,00	545 650,00
9. Manejo y Desarrollo de Areas Silvestres Protegidas (FIDEICO/NATURA/AID)	735,220.00		735 220,00
<b>TOTAL</b>	<b>7 634 353,00</b>	<b>1 523 173,00</b>	<b>6 111 180,00</b>

Fuente: INRENARE.

El total de la asignación presupuestaria a las áreas silvestres protegidas por el INRENARE, representan el 56% de los fondos totales manejados por los programas de esta institución para 1996.

Cabe resaltar que el 80% de los fondos asignados a las áreas silvestres protegidas provienen de los aportes externos. Los principales organismos externos cooperantes en los proyectos del Sistema Nacional de Areas Protegidas son: AID, GTZ, GEF, JICA, UINC, CCAD, CE, PMA, OIMT, CATIE, UNESCO, AECI, FES, FMAM, OEA.

Para el mismo período fiscal de 1996, el INRENARE programó otros programas de inversión en el área de la conservación y manejo de los recursos naturales por un monto de US\$ 6,091,980.00, cofinanciados con varios organismos internacionales y países amigos. Entre estos proyectos se encuentran:

Cuadro 3.8

## Programas de INRENARE, 1996

Proyecto	TOTAL	Aporte Nacional	Aporte Externo
Programa de voluntarios E.E.U.U/Japón (JICA)	295 300,00	15 500,00	279 800,00
Manejo y conservación de los Bosques Nativos del Este de Panamá (UICN)	210 780,00	60 500,00	150 280,00
Centro de Capacitación para el manejo de los Recursos Naturales Renovables – CEMARE (JICA)	1 696 052,00	459 465,00	1 236 587,00
Sistema de Información Geográfica (SIG)	41 565,00	41 565,00	
Programa de Desarrollo Sostenible en Zonas de Frontera Agrícola (CCAD/CEE)	705 140,00	129 970,00	575 170,00
Desarrollo Comunitario y Producción de alimentos en Zonas Deprimidas PAN/2796.01 (Ampl.)	419 000,00	419 000,00	69 100,00
Fortalecimiento de la Red Nacional de Extensión Forestal y Agroforestal de Panamá (OIMT/CATIE)	430 985,00	55 032,00	363 760,00
Cooperación Agroforestal en Bocas del Toro (GTZ)	47 086,00	24 486,00	545 650,00
Conservación para el Desarrollo Sostenible (CATIE/OLAFO)	236 200,00	45 900,00	190 300,00
Seguimiento a la implementación del Plan de Acción Forestal-PAFT	213 280,00	106 200,00	107 080,00
Manejo, Conservación y Desarrollo de los Manglares de Panamá (OIMT)	256 960,00	64 240,00	192 720,00
Desarrollo de Sistemas Forestales y Agroforestales en el Area Indígena Ngobe /GTZ)	488 810,00	177 010,00	311 800,00
Plan de Desarrollo Forestal para el Manejo Sostenible de los Bosques del distrito de Donoso (OIMT)	342 600,00	91 600,00	251 000,00
Desarrollo Rural de las comunidades NGOBE-BUGGLE (FES)	199 679,00	199 679,00	
Manejo de los Recursos del Bosque Protector de Palo Seco (USAFS)	258 410,00	159 410,00	99 000,00
Edificaciones	250 000,00	250 000,00	735 220,00
<b>TOTAL</b>	<b>6 091 847,00</b>	<b>2 299 557,00</b>	<b>5 107 467,00</b>

Fuente: INRENARE.

Es importante mencionar que debido a que las regulaciones reglamentarias del cobro de los servicios por parte del INRENARE son relativamente recientes (julio 1996), los ingresos generados por cobro de tarifas en el sector son mínimos. La generación de ingresos provenientes de la aplicación del sistema de tarifas es crítica para lograr una gestión autosostenible de las actividades de protección de la vida silvestre del INRENARE y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

### 3.3.1.5. *Cámara Panameña de Turismo (CAPTUR)*

Panamá cuenta con una entidad que aglutina los diversos gremios del *cluster* turístico: la Cámara Panameña de Turismo (CAPTUR), compuesta por representantes de cada gremio del sector turismo, y también representantes individuales (compañías que no formen parte de ningún gremio). Entre los gremios representados en ella se encuentran: hoteles; agencias de viajes; tour operadores; rentadores de vehículos; bares, discotecas y afines; restaurantes; entre otros. Un reciente cambio en los requisitos para formar parte de la cámara establece que sus asociados deben agotar las vías posibles para formar parte de la asociación de su gremio respectivo.

Existe una Junta Directiva, compuesta por representantes que escogen los respectivos gremios, estructurada de la forma tradicional: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, fiscales. Los miembros independientes de la cámara también pueden postularse para posiciones de la junta directiva.

Los miembros de la cámara son clasificados de acuerdo con su tamaño: compañías con menos de 10 empleados se consideran pequeñas, y su cuota anual es de alrededor de US\$200. Compañías que posean entre 10 y 30 empleados son medianas, con una cuota de aproximadamente US\$500 anuales. Las compañías grandes son las que tienen más de 30 empleados, y enfrentan una cuota anual aproximada a los US\$1000.

Los empresarios consultados consideran que la Cámara cumple un buen papel: es un buen representante de los intereses del sector. Además de aparecer en defensa de los intereses de sus asociados frente al gobierno, organiza y participa en proyectos como: mecanismos de información a los asociados, seminarios de capacitación en temas como calidad, servicio al cliente, entre otros. También se ha asociado con entidades privadas tales como American Express y Visa para organizar seminarios específicos sobre temas de su interés, a precios razonables para los asociados.

La Cámara de Turismo es un participante activo en algunas iniciativas regionales, coordinadas por la Federación de Cámaras de Turismo de Centroamérica (FEDECATUR). Una de las ganancias de esta participación regional es el involucramiento actual de la Cámara en un programa para lograr la excelencia en el servicio denominado "Service Best". Esta iniciativa es financiada por el programa PAR de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), y está siendo implementado por todas las cámaras privadas de turismo en Centro América.

La Cámara ha comenzado a fomentar la formación de capítulos regionales de asociación gremial. Por ejemplo, se ha formado ya la Cámara de Turismo de David, provincia de Chiriquí. Esfuerzos similares se esperan de regiones como Colón, Portobelo, Bocas del Toro, y otros.

Las relaciones que sostiene la Cámara de Turismo con el IPAT son muy buenas. De hecho, el actual Director General de IPAT, Lic. César Tribaldos, fue en su momento presidente de CAPTUR. La colaboración entre ambas instituciones es frecuente. Una iniciativa que ha traído grandes beneficios al turismo es la "Alianza Pro Turismo". Se trata de la formación de diversas comisiones mixtas de trabajo (Cámara-IPAT), que trabajan para buscar e implantar soluciones a los problemas que aquejan al sector en general. Estas comisiones tienen el peso político suficiente como para ser escuchadas por las instancias decisorias del país. Este tipo de iniciativas facilitan el alcance de los

beneficios que obtienen los sectores que funcionan como *clusters* dinámicos y competitivos, con miembros que comparten una visión de conjunto.

### **3.3.2. Capacitación.**

El tema de la educación en la industria turística es relativamente nuevo en Panamá. Las Universidades están empezando a desarrollar programas especiales enfocados en el turismo. Esto dificulta realizar una medición del éxito de los programas especiales que están siendo ofrecidos para el sector turístico. Adicionalmente, la situación se ve empeorada por la ausencia de puntos de comparación ("*benchmarks*"): el sector de servicios en Panamá no cuenta con un modelo a seguir.

Encontrar profesores calificados es difícil debido a que los programas en turismo son nuevos. Históricamente no se había otorgado a esta industria una educación de alto nivel con Grados Terminales en Turismo. Algunas autoridades de instituciones educativas entrevistadas para este diagnóstico expresaron que el deseo de obtener instructores de calidad, y satisfacer las expectativas y necesidades de la industria, son ambas grandes preocupaciones que tienen. Al examinar los programas de estas universidades se descubrió que la mayoría de ellos ofrecen un currículum enfocado en el turismo específico para Panamá, en vez de una perspectiva global y estratégica de la hospitalidad y los servicios.

Otra de las deficiencias en capacitación es la ausencia en la región de academias culinarias sólidas, lo cual también afecta negativamente la oferta de trabajo de empleados culinarios bien calificados. Como resultado, las compañías se han visto forzadas a buscar trabajadores con experiencia de otras regiones, especialmente Estados Unidos, México y Europa.

Dado que el 75% de la población panameña es menor de 35 años de edad, la noción de calidad transmitida por las generaciones mayores ha sido perdida. Esto crea una oportunidad para volver a desarrollar los estándares de servicio a través de una fortaleza en educación. El gobierno valora y apoya financieramente todos los esfuerzos dirigidos al mejoramiento de los niveles de servicio para incrementar el arribo de turistas. Dado que la sociedad valora los títulos y las credenciales, existe una oportunidad para incrementar la demanda por grados académicos en turismo y para hacer la educación en turismo mucho más atractiva.

El siguiente cuadro muestra las características de tres de las instituciones que en la actualidad proveen programas en turismo.

**Cuadro 3.9**  
**Características de tres de las instituciones de capacitación en turismo de Panamá**

	<b>Universidad de Panamá</b>	<b>ULACIT</b>	<b>INAFORP</b>
<b>Características únicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos enfocados en cultura e historia de Panamá</li> <li>• Se requiere un trabajo de campo de seis meses, o tomar 2 seminarios</li> <li>• Bajo costo</li> <li>• Aprueba todos los cursos de turismo de nivel universitario en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece diferentes grados de bachillerato (turismo, administración de negocios turísticos y administración de hoteles y restaurantes).</li> <li>• Acceso a tecnología avanzada.</li> <li>• Alto costo para el estudiante.</li> <li>• Se requiere un trabajo de campo de 4 meses y tesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece habilidades básicas técnicas, pero no hay grados culinarios disponibles.</li> <li>• Subsidiado por el gobierno (\$9.6 millones)</li> <li>• Cursos en gastronomía y empresas turísticas / hoteles.</li> </ul>
<b>Número de estudiantes de turismo</b>	60 por año	300	16,000 – 18,000 por año (incluye candidatos a taller y a graduarse)
<b>Tiempo de existencia del programa</b>	2.5 años (Los primeros 30 estudiantes se graduaron este año)	4 años (Se han graduado 40 estudiantes).	30 años
<b>Cursos bilingües</b>	La mitad de los cursos ofrecidos	4 cursos se enseñan en Inglés	Cursos para recepcionistas.
<b>Duración del programa</b>	5 semestres	3 años	2.5 años para graduarse, 3 meses para talleres
<b>Entrenamiento práctico/técnico</b>	Sí	Sí	Sí, simulaciones y talleres

*3.3.2.1. Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU)*

Esta agencia no desarrolla programas académicos, pero provee ayuda financiera a individuos o instituciones que se enfocan en la capacitación a empleados (especialmente a aquéllos que han finalizado su educación formal pero necesitan

desarrollar habilidades específicas). Actualmente, esta institución está realizando un estudio para determinar las necesidades financieras en ciertas áreas de capacitación. El dinero se coloca en Fondos de Becas, y la ayuda financiera se basa en la excelencia académica. Los préstamos se hacen de acuerdo con la disponibilidad de fondos y requieren de una carta de aceptación a un programa de capacitación en particular, prueba de ingreso al programa y el mantenimiento de un promedio mínimo de 2.0 (en escala de 1 a 4). Estos préstamos se dan a una tasa de interés de aproximadamente el 6% anual.

El mayor porcentaje de fondos pertenece a programas de escuela primaria y secundaria. El monto en dólares es más alto para grados académicos avanzados. En 1998 se presupuestaron US\$5 millones en desembolsos de préstamos. El costo promedio de la educación universitaria en Panamá es:

- US\$300.00 por mes (US\$2,700.00 por año)
- US\$7,000.00 por año es la cifra que se utiliza como techo para los préstamos.

Los candidatos a grados de Maestría pueden solicitar préstamos hasta por US\$18,000.00. Los préstamos solo están disponibles para ciudadanos panameños que estudien en una universidad acreditada. En 1996, la demanda por préstamos estudiantiles fue abundante, y las necesidades no fueron llenadas en su totalidad. Esta alta demanda fue resultado de una agresiva campaña publicitaria puesta en práctica por IFARHU, la cual se ha descontinuado por ese motivo.

A continuación se presenta un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el sector de educación en turismo.

⇒ Fortalezas

- Sólida educación sobre la historia y cultura de Panamá
- Apoyo financiero del gobierno a las iniciativas en capacitación.
- Hay persona poderosas en el país que desean hacer cambios, y reconocen que existen problemas en este campo.

⇒ Debilidades

- Enfoque micro del turismo
- Falta de instructores calificados.
- Falta de habilidades en idiomas extranjeros.
- No hay puntos de comparación para servicios de alta calidad.
- Los centros de enseñanza no están seguros de estar llenando las necesidades de la industria.
- No hay escuelas culinarias.
- Falta de insumos y herramientas necesarias para proveer una educación apropiada.

⇒ Oportunidades

- El 75% de la población es menor a los 35 años de edad y puede ser influenciada para pensar en la importancia de la calidad.
- Los hoteles y restaurantes podrían trabajar con las instituciones educativas para ofrecer un entrenamiento práctico más relevante.
- Se están proponiendo 3 proyectos para la apertura de escuelas de hospitalidad en la Zona del Canal (patrocinados por España, Suiza y Chile).
- El Gobierno podría incluir educación turística a los estudiantes de primaria.
- Los currícula están en fase de desarrollo y tienen una oportunidad para mejorar.

⇒ Amenazas

- No se están tomando acciones concretas para hacer cambios.
- Las compañías podrían continuar contratando fuera de la región y practicando la canibalización de empleados.
- El grado académico podría no ser útil ni práctico, o podría incumplir las necesidades de la industria.
- Para las compañías, las habilidades de idiomas extranjeros y apariencia física podrían seguir siendo superiores a las credenciales a la hora de contratar sus empleados.
- La Universidad de Panamá debe aprobar cursos que podrían disminuir la variación y creatividad entre los currícula.

### **3.3.3. Infraestructura.**

#### *3.3.3.1. Aeropuertos Internacionales.*

En la República de Panamá existen 5 aeropuertos internacionales, de los cuales solamente uno de ellos –el Aeropuerto Internacional de Tocumen- recibe el movimiento

de vuelos comerciales internacionales. Los otros cuatro aeropuertos reciben aviones pequeños privados:

- Aeropuerto Enrique Malek (provincia de Chiriquí)
- Aeropuerto de Puerto Armuelles (Provincia de Chiriquí)
- Aeropuerto Marcos A. Gelabert (Ciudad de Panamá)

El Aeropuerto Internacional de Tocumen se encuentra a 20 kilómetros de la ciudad de Panamá. El traslado entre un lugar y el otro puede tomar entre 30 y 90 minutos, dependiendo del día y la hora, debido principalmente al exceso de tráfico de vehículos en las calles de la ciudad capital. El transporte a la ciudad desde el aeropuerto ha mejorado notablemente en 1998 debido a una renovación completa de la flota de taxis. Se realizó una innovadora operación de financiamiento con una de las agencias comercializadoras de vehículos más grandes del país, dando a los taxistas y a las cooperativas una oportunidad sin precedentes para reemplazar sus viejos autos, de 20-30 años, con modelos actuales “sedán”, “wagon” y “4x4”. Asimismo, existe actualmente un sistema transparente a través del cual los pasajeros reciben información acerca del costo de la ruta del taxi antes de contratarla. Por supuesto que esta transparencia, que no existe en ningún otro aeropuerto de la región, es compensada por el hecho de que la tarifa de US\$25 del aeropuerto a la ciudad es la tarifa oficial más alta de la región, por un amplio margen.

La terminal del Aeropuerto tiene tres niveles. En el nivel de la calle está la sala de recibo de los pasajeros de llegada, y cuenta con los siguientes servicios para los pasajeros:

- 10 oficinas de alquiler de autos (7 de ellos son compañías multinacionales)
- 1 operador de tours
- 10 teléfonos públicos
- alquiler de teléfonos celulares (Bellsouth)
- puesto de información del Instituto Panameño de Turismo
- servicio de taxis
- información sobre vuelos de Aeroperlas (la línea aérea interna del país)
- máquinas dispensadoras de bebidas y galletas

En el primer nivel se encuentran los mostradores de las aerolíneas. Hay dos aerolíneas que mueven la mayor cantidad de pasajeros (Copa y American Airlines); cada una de ellas tiene asignada el espacio en los extremos del aeropuerto (casi 25% del área de mostrador para cada una). En este nivel se puede encontrar un cajero automático del Banco Nacional de Panamá, donde se puede retirar dinero con las tarjetas miembros de las redes CLAVE, VISA, PLUS y ELECTRON. Hay cuatro ventanillas de migración y seguridad aeroportuaria, sin embargo, se utilizan solamente dos de ellas. En la zona libre operan 30 negocios, entre ellos un restaurante y un casino. El aeropuerto cuenta con 3 salas de espera con servicio VIP, ellas son: el Salón Diplomático para uso del Estado, el Admiral's Club que posee American Airlines para sus clientes y el Tocumen Royal Saloon de administración privada, al cual tiene acceso todo aquel que cancele la cuota por su utilización.

### **Estudio de caso: Un diagnóstico de servicio**

A principios de 1998, INCAE y la Escuela de Hotelería de la Universidad de Cornell ofrecieron un seminario de educación ejecutiva para la industria de la hospitalidad de Panamá. Luego del seminario, los dos profesores estaban saliendo de Panamá en un día lunes por la mañana, uno hacia Costa Rica y el otro hacia Ithaca, Nueva York. Luego de registrarse en sus respectivas aerolíneas, el profesor que iba a Nueva York, quien estaba volando en primera clase, preguntó si existía algún salón VIP en el cual pudiese esperar por su vuelo. El agente en el mostrador de primera clase le dijo al profesor que lo sentía, pero no había más tiquetes de entrada para el salón VIP. No estaba claro qué significaba esto, pues normalmente una membresía a un club VIP o un boleto aéreo en primera clase son los requisitos para la utilización de los salones VIP. Sin embargo, otra agente que estaba cerca dijo, hablando en voz muy baja, que ella conocía acerca de un sitio secreto en el cual quizás habría escondidos algunos tiquetes de entrada extra, y que iría a verificarlo.

Momentos después reapareció, ofreciendo disimuladamente un tiquete al profesor. Cuando el profesor preguntó adónde ir con el tiquete, los dos agentes tomaron un pedazo de papel y comenzaron a dibujar mapas. Ambos rápidamente abandonaron sus mapas y le dijeron al profesor que era muy confuso explicar cómo llegar hasta allí, que el salón era únicamente accesible a través de un pasadizo escondido. Le dijeron que debería caminar hasta el final del aeropuerto y pedir indicaciones a los agentes de la aerolínea (una aerolínea competidora). Ambos profesores caminaron hasta el final del aeropuerto mientras buscaban pasadizos escondidos, o alguna señal del salón. Cuando preguntaron a los agentes en el final del aeropuerto acerca del salón, estos respondieron que no había ninguno y se rieron cuando supieron acerca del pasadizo escondido. Dijeron que debió haber sido una broma de la otra aerolínea.

Los profesores regresaron al área central de la terminal, preguntándose de qué se trataba la broma, y esperando que en algún viaje futuro alguien les ayudase a encontrar el salón secreto de primera clase.

En el segundo nivel se encuentran las oficinas administrativas, 3 locales comerciales, una cafetería, un bar, teléfonos públicos, salas de espera para pasajeros y acompañantes.

El Aeropuerto de Tocumen cuenta con dos pistas de aterrizaje/despegue que permanecen abiertas casi todo el año; en muy pocas ocasiones se han suspendido los vuelos por alguna inclemencia del tiempo, y por pocos minutos. Hay 14 puertas de embarque/desembarque tipo “manga”, que llega hasta la puerta del avión. Se cuenta con sistema de aire acondicionado para toda la terminal.

La Dirección General del Aeropuerto comentó que se han venido implantando mejoras a la terminal, entre las cuales están:

- Agilización aduanera mediante la utilización del sistema de revisión aleatoria, con el uso de un semáforo;
- Disminución del número de filas y pasos a seguir por el pasajero con el traslado del cobro de la tasa de salida a las aerolíneas; además, el puesto de seguridad se ha localizado inmediatamente después de la ventanillas de migración;
- Mejoras en la limpieza de la terminal, sobre todo en los servicios sanitarios.

Los planes de mejoramiento que faltan por introducir son los siguientes:

- A corto plazo, la habilitación de dos nuevas puertas de embarque/desembarque;
- Modernización de los equipos de la terminal, comenzando por un nuevo congelador para el aire acondicionado;
- Desarrollo de una nueva terminal de carga;
- Un proyecto conjunto con el gobierno de los Estados Unidos, que consiste en la terminación de un centro de aspersión de moscas estériles contra el gusano barrenador;
- A largo plazo, agregar un satélite con seis puertas de embarque/desembarque y área para ubicar 2 ó 3 salones de servicio VIP para las aerolíneas que lo deseen;
- También a largo plazo, eliminar la puerta de migración y utilizar los pasaportes con barra codificada.

Las autoridades del aeropuerto piensan que a pesar de tener 20 años de haber sido construido, Tocumen se constituye como uno de los más modernos del área y cuenta con las herramientas necesarias para brindar un servicio de clase mundial. Quizás con la excepción del Aeropuerto de El Salvador, estamos de acuerdo de que Tocumen no tiene rival en la región en cuanto a apariencia, facilidad de uso y amabilidad del personal.

### 3.3.3.2. *El Canal de Panamá*

La construcción del Canal de Panamá a principios de siglo, por parte del gobierno de los Estados Unidos, colocó al país en una posición de eslabón en la cadena de transporte mundial. Por el país transitan los miles de buques que se trasladan del Océano Atlántico al Océano Pacífico y viceversa. Considerada como una de las obras de ingeniería más importantes del mundo, opera con una fuerza laboral de aproximadamente 7500 personas, un 95% de las cuales son en la actualidad de nacionalidad panameña. Con los tratados de 1977 entre el Presidente Jimmy Carter de los Estados Unidos y el Jefe de Estado Omar Torrijos de Panamá, se creó la Comisión del Canal de Panamá como una agencia del gobierno norteamericano, encargada de administrar, operar y dar mantenimiento al Canal. De acuerdo con los tratados, esa operación finalizará el 13 de diciembre de 1999, fecha a partir de la cual se le devolverá a Panamá la jurisdicción sobre las 147.400 hectáreas de tierras y bienes de la zona del Canal. Desde ese momento, la Comisión del Canal se llamará Autoridad del Canal de Panamá y estará dirigida por el gobierno panameño.

Por más de ochenta años el Canal ha estado al servicio de la industria marítima. Desde su inauguración en 1914, más de 775,000 embarcaciones han cruzado sus 80 kilómetros de extensión. Durante el año de 1996 se dieron 13459 tránsitos comerciales a través del canal, con 190 millones de toneladas de carga, 240000 pasajeros y 515000 miembros de tripulación. De esos tránsitos, más de 200 fueron realizados por buques de pasajeros (cruceros).

Cada día, alrededor de 40 barcos esperan entre 12 y 16 horas para transitar por el Canal, lo cual representa una oportunidad para diversos prestadores de servicios: mantenimiento y reparación de contenedores, astilleros, abastecimiento de combustible, servicio a la carga, rotación de tripulación, capacitación. Particularmente, surge una

oportunidad interesante para los barcos de pasajeros: dar servicio a los turistas en tierra.

El Canal ha venido siendo operado como ruta marítima exclusivamente. Pero en épocas recientes, y aprovechando el cambio de administración, Panamá ha modificado esa visión: ahora las tierras que rodean el Canal están siendo objeto de inversiones en los sectores marítimo, comercial e industrial.

#### 3.3.3.3. Puertos

Cumpliendo con los planes de modernización, en 1996 el gobierno de Panamá privatizó su ferrocarril interoceánico, dándolo en concesión a la firma norteamericana Kansas City Railroad Co.. Esta concesión posibilitará el transporte de contenedores por ferrocarril desde una costa a la otra, lo cual representa una solución para los grandes buques cargueros que no pueden atravesar el Canal.<sup>15</sup>

Panamá también procedió a privatizar sus dos puertos más importantes: Balboa y Cristóbal, ubicados a ambos extremos del Canal (Pacífico y Atlántico, respectivamente). La concesión fue obtenida por una firma de Hong Kong, llamada "Hutchinson Whampoa".

En el extremo Atlántico del Canal, se permitió la construcción de otro puerto: Manzanillo. El proyecto, de más de US\$220 millones, fue llevado a cabo por dos compañías en un *join venture*: una de capital norteamericano (Stevedoring Services of America) especializada en estiba de carga, y otra de capital local (Motores Internacionales, S.A.) especializada en comercio internacional. La compañía resultante se ha denominado "Manzanillo International Terminal" (M.I.T.), y planea invertir en la construcción de un puerto similar en el extremo Pacífico del Canal.

También en el extremo atlántico existía un puerto menor, llamado Cocosolo, que fue dado en concesión a la compañía taiwanesa Evergreen, la cual está invirtiendo importantes recursos para habilitarla para la manipulación de su carga y, eventualmente, la de terceros. Existen otros puertos en el país, pero que revisten menor importancia.

Con todo su plan de modernización, Panamá se ha posicionado como un centro de transporte intermodal de carga de clase mundial, lo cual probablemente le dará una importante ventaja competitiva sobre competidores globales.

#### 3.3.3.4. Carreteras

Para el año 1996, la red vial de Panamá tenía una longitud de 11285.2 kilómetros, constituyéndose en una de las más pequeñas de la región centroamericana (superando únicamente a El Salvador). Un 25% de esta red tiene una superficie de asfalto con tratamiento superficial; el 7.3% posee una superficie de hormigón, con base de concreto. La mayor parte de los caminos asfaltados o de concreto corresponden a la ciudad capital, que es donde el país ha focalizado su desarrollo. Una eventual explosión

---

<sup>15</sup> Existen dos tipos de buques cargueros: los de tamaño "panamax", que sí pueden atravesar el Canal, y los de tamaño "post panamax", demasiado grandes para pasar por el Canal. En la actualidad, los "post panamax" se ven en la necesidad de hacer diferentes rutas, con frecuencia más costosas.

del turismo recreacional hacia sitios del interior del país haría surgir la necesidad de extender la red vial, y mejorar su estado en las provincias del interior del país.

Entre 1992 y 1996 la red vial creció en un poco más del 11%. A continuación se muestra un cuadro que detalla la longitud de la red vial para ese período.

Cuadro 3.10

**Longitud de la red vial en Panamá (kilómetros)**

Año	TOTAL	Tipo de Superficie			
		Hormigón y concreto	Asfalto	Revestido	Tierra
	10 103,1	793,1	2 477,5	3 963,1	2 869,4
<b>1993</b>	10 146,3	793,1	2 523,8	3 985,5	2 843,9
<b>1994</b>	10 302,9	809,6	2 629,4	4 110,9	2 753,0
<b>1995</b>	10 780,9	810,0	2 802,4	4 267,7	2 900,8
<b>1996</b>	11 285,2	827,4	2 825,5	4 315,1	3 317,2

Panamá no ha implementado aún mecanismos sostenibles para el mantenimiento de su red vial, aunque se ha comenzado a discutir en el país la posibilidad de implementar un fondo de mantenimiento a largo plazo.

### **3.3.4. Servicios de Apoyo**

#### *3.3.4.1. Telecomunicaciones*

En mayo de 1997, la compañía Cables & Wireless Panamá ganó la licitación del 49% de las acciones de Intel, la compañía estatal de telecomunicaciones. La nueva compañía ha obtenido licencia para ofrecer de manera exclusiva, por cinco años y medio, un amplio rango de servicios telefónicos locales, nacionales e internacionales, y teléfonos públicos. También se le ha otorgado licencia no exclusiva para proveer otros servicios, tales como la telefonía celular.

En la actualidad existen en Panamá dos bandas de telefonía celular disponibles. Una de ellas está siendo explotada por Cable & Wireless, que ofrece servicios en ciudad de Panamá y Colón, y comenzará pronto a ofrecer servicios en otras ciudades del centro del país. La otra banda de comunicación había sido adjudicada antes de la privatización de Intel a la empresa BellSouth. Esta compañía ofrece comunicación celular desde finales de 1996 en las ciudades de Panamá, Colón, algunas provincias del centro del país, Chiriquí y en las playas del Pacífico.

Existen 10.000 teléfonos públicos en la Ciudad de Panamá, de los cuales 7.000 fueron instalados al final de 1997. Estos teléfonos pueden ser operados utilizando monedas o tarjetas de microprocesador prepagadas ("Intelcard"). Estas tarjetas están disponibles en diversos puntos de venta, y son útiles para llamadas locales e internacionales.

Recientemente fueron puestas a la venta otro tipo de tarjetas prepagadas, que pueden ser utilizadas desde cualquier teléfono y no únicamente desde los públicos. Se encuentran en denominaciones de US\$5, US\$10 y US\$20. Otro servicio disponible es el número 1-800, mediante el cual los clientes que se afilien pueden recibir llamadas de larga distancia y correr con los costos. Este servicio podría ser utilizado por centros turísticos para hacer algunas de sus transacciones habituales (recibir reservaciones, confirmaciones u otro tipo de llamadas de sus clientes en el extranjero) sin cargo alguno para el cliente.

Se espera que para finales de 1998 el costo de las llamadas internacionales terminará siendo 20% más bajo que en 1997 (tanto las directas, como las llamadas por cobrar desde Panamá). En la actualidad hay tres tipos de tarifas internacionales: Completa, Reducida y Económica (nocturna). Las llamadas domésticas de larga distancia serán cobradas a una tarifa fija de US\$0.15 por minuto o fracción.

Existen en Panamá algunas compañías que ofrecen servicios de Internet. Las más importantes son: Sinfonet, Infomax, GbNet, Phoenix, Orbinet, y Cable & Wireless. Ejemplos de los servicios agregados ofrecidos a los usuarios del correo electrónico son: información sobre las mareas, restaurantes, librerías, avisos clasificados, etc.

En general es posible decir que la plataforma de telecomunicaciones en Panamá es adecuada para apoyar a un sector turístico potencialmente competitivo. Es importante asegurarse que las compañías a las cuales les está siendo concesionada la operación y

prestación de servicios de telecomunicaciones, estén dispuestas a mantener un nivel de alta calidad en su gestión, al día con la tecnología de punta.

#### 3.3.4.2. *Servicios Bancarios y Financieros*

El sector financiero panameño está compuesto por bancos, la Bolsa de Valores de Panamá, compañías de seguros y reaseguros, y empresas financieras y de “leasing” (arrendamiento financiero). El componente más importantes es, en todo caso, el centro bancario internacional. A través de sus 25 años de operaciones, el centro financiero panameño ha reflejado un crecimiento continuo a pesar de las diversas crisis nacionales e internacionales.

108 bancos de 30 diferentes países componen el centro bancario, con activos totales valorados en US\$33.4 billones (al 30 de junio de 1996). La mayoría de bancos en Panamá son instituciones extranjeras que provienen de Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Francia, Alemania, Inglaterra, Hong Kong, India, Israel, Japón, Corea, Holanda, China, Taiwán, España, Suiza, Estados Unidos, Venezuela y bancos de naturaleza multinacional. El sector bancario privado nacional e internacional aglomera el 90% de los activos totales. De los cuatro bancos públicos panameños, dos de ellos tienen licencias generales de operación, y otros dos no están facultados para aceptar depósitos del público. Otros sesenta bancos privados tienen licencias generales de operación, que les permite operar a lo largo del país. Treinta bancos tienen licencias internacionales, y sólo están autorizados a realizar transacciones de naturaleza *off-shore*, mientras que 17 bancos son oficinas de representación.

Los bancos extranjeros poseen casi el 72% del total de los activos, y con algunas excepciones, trabajan primordialmente en el mercado *off-shore*. Sin embargo, los 21 bancos de capital panameño acaparan el 69% de los préstamos locales. Casi el 70% de los depósitos son de origen extranjero.

Existen cerca de 160 cajeros automáticos a lo largo de Panamá, la mayoría de los cuales están afiliados a las redes Plus y Visa. El 90% de estos cajeros automáticos se localizan en el área metropolitana, y el resto en zonas rurales del interior de Panamá. La mayor parte de las máquinas se localizan al lado de las oficinas de los bancos, o en los establecimientos comerciales más importantes.

Los turistas tienen acceso a efectivo con su tarjeta de crédito VISA en cualquier banco, sin necesidad de un número de identificación personal. También pueden recibir adelantos de efectivo en los cajeros automáticos con estas mismas tarjetas, pero únicamente con un número de identificación personal.

En 1997 existieron en el país alrededor de 100 proyectos relacionados con la actividad turística (incluyendo hoteles, clubes nocturnos, agencias de viajes, restaurantes, servicios de transporte), de los cuales cerca de 40 fueron financiados mediante préstamos bancarios. Si bien el centro bancario panameño está bien desarrollado, hay poca participación y apoyo a proyectos turísticos debido al limitado conocimiento que en este tipo de actividades tienen los bancos panameños; en general, los bancos perciben éstas como inversiones de alto riesgo. El costo del financiamiento de los proyectos turísticos oscila entre el 9 y el 10% anual. Estas cifras, sin embargo, no son muy

confiables, debido a que el financiamiento de muchos de estos proyectos se registran como préstamos personales. A fines de 1997, la Comisión Bancaria Nacional creó una categoría separada para préstamos hechos a proyectos turísticos, quizás como consecuencia de la creciente importancia de la demanda por crédito para este sector.

### **3.3.5. Otros servicios**

#### *3.3.5.1. Seguridad*

Luego de los hechos de violencia civil ocurridos en Panamá a fines de los años ochenta, el país entró a la década de los noventa en franca recuperación de la estabilidad política, dando un gran paso: la abolición del ejército militar y la creación de una policía nacional civilista. Esta Policía Nacional vio la luz con el decreto No. 38 del 10 de febrero de 1990, con una misión concreta de velar por la honra, los bienes y la paz de los ciudadanos, y particularmente, enfrentar un flagelo de grandes dimensiones en aquel momento: el alto índice de criminalidad.

Una vez que se elaboró en Panamá, a fines de 1992, un Plan Maestro para el Desarrollo Turístico, se identificó la necesidad de tener estrecha coordinación con el cuerpo policial para elevar los estándares de seguridad para el turista. Es así como se lanza un proyecto piloto denominado Policía de Turismo, con el fin de brindar seguridad en la ruta entre el aeropuerto internacional y la Ciudad Capital. Es en abril de 1993 cuando oficialmente se crea el Servicio de Policía de Turismo, con una misión ampliada: la cobertura de 25 hoteles de la ciudad capital, la ruta entre Colón y Ciudad Panamá y los sitios de la capital con atractivo turístico (museos, Panamá la Vieja, etc).

En 1997, el servicio de seguridad se extendió a Portobelo, el Valle de Antón y algunas playas del pacífico. Este cuerpo policial recibe dos tipos de capacitación: la policial y la turística.

- La capacitación policial consiste en un adiestramiento básico en uso de armas, uso limitado de la fuerza, conocimiento de la ley y educación física.
- La capacitación turística es impartida por IPAT y otras entidades, y consiste en seminarios de inducción turística, recursos humanos, trato con el público, inglés básico (para dar direcciones y entender emergencias), conservación de recursos naturales y la importancia general del turismo para el país.

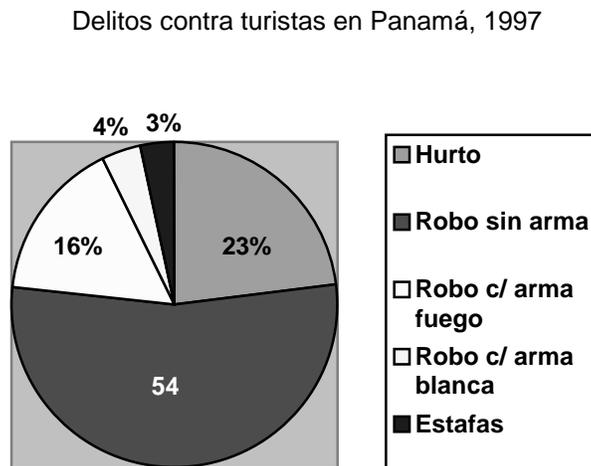
Hasta el momento, una de las cosas que ha aprendido el Servicio de Policía Turística (SPT), de acuerdo con su director, es que los turistas prácticamente no toman medidas en favor de su seguridad personal. Esto hace que el cuerpo policial tenga como objetivo primordial la prevención y represión del crimen, pero también en su labor juega un importante papel de guía al turista. Lo apoya cuando olvida cosas en el taxi, le asiste en una caseta de información en ubicada en la transitada Vía España (donde se tienen mapas y folletería). Otros ejemplos de estrategias policiales que han posibilitado la reducción del crimen contra turistas son:

- grupos operativos de trabajo en 4 turnos diarios, ubicados en sitios estratégicos;
- unidades con presencia las 24 horas en hoteles;

- rondas a pie en puntos específicos de alto tráfico de personas;
- unidades de patrullaje ciclístico;
- existencia de una caseta de información e investigación de civiles.

En el año de 1997 se presentaron 261 casos de delitos contra turistas. A continuación se muestra el tipo de delitos más frecuentes:

Figura 3.13



Fuente: Servicio de Policía Turística.

Los casos aumentaron significativamente entre 1996 y 1997. Sin embargo, los delitos observados se consideran “menores”. En los últimos años sólo se dio un caso de homicidio, perpetrado contra una extranjera presuntamente involucrada en el tráfico de drogas. Se encuentran dos tipos de delitos frecuentes:

- Asaltos a los turistas comerciales de la zona libre de Colón. Existen bandas organizadas que saben que este turista maneja efectivo, lo cual lo convierte en un interesante blanco.
- Asaltos al turista de placer que visita museos y otros sitios de interés. Por lo general le roban su cámara de vídeo, cámara fotográfica, billetera, etc.

Se cree que una de las razones por las cuales el turista es uno de los objetivos favoritos de los criminales, es el hecho de que el turista a menudo no tiene tiempo de denunciar delitos ni dar seguimiento a las demandas judiciales. Para luchar contra esto, el SPT está buscando un mecanismo para dar seguimiento a los casos con los turistas, incluso cuando han regresado a sus países, quizás a través del Instituto Panameño de Turismo.

Entrevistado al respecto, el director del Servicio de Policía Turística comentó que entre las necesidades de este cuerpo policial se encuentran:

- Aumento del número de oficiales, vehículos y equipos de comunicación a disposición del SPT, para poder cubrir mejor las zonas de afluencia turística;

- Mejores instalaciones físicas. En las actuales no hay dormitorios ni regaderas.
- Mayor intercambio con otros cuerpos de naturaleza similar en la región, para aprender y compartir experiencias de campo,
- Mayor capacitación y colaboración por parte de entidades tales como universidades, organismos no gubernamentales, etc.
- El policía turístico recibe en la actualidad un sobresueldo con respecto a otros policías de rango similar, lo cual le ayuda a trabajar con mayor efectividad por la motivación. Sin embargo, los salarios podrían ser mejores si se diera el aporte de sectores interesados en sus servicios,

La presencia de una policía turística mejora en buena medida la imagen del país en el exterior. En tiempos recientes se han recibido cartas de felicitación y agradecimiento por la acción policial de este cuerpo.

### 3.3.5.2. *Salud*

Las condiciones de salud es uno de los aspectos más importantes entre los que considera un turista a la hora de tomar su decisión de viaje. La calidad del agua y de los servicios médicos disponibles en un país a menudo tienen un peso importante en ese proceso de decisión.

El Ministerio de Salud tiene la responsabilidad de orientar las políticas de salud en Panamá, así como coordinar las acciones con las demás entidades involucradas. Para ello, ha dividido el país en 12 regiones, las cuales cuentan con cinco hospitales nacionales. A éstos le siguen en importancia otras instituciones con servicios médicos: hospitales de área (provinciales o regionales) y los centros de salud. Después se encuentran aquellas instituciones que únicamente cuentan con auxiliares de enfermería o ayudantes, como son los subcentros de salud y los puestos de salud.

Junto con el Ministerio, en Panamá juega un papel muy importante la Caja de Seguro Social (CSS), fundada en 1941. Inicialmente atendía solamente al asegurado, luego extendió sus servicios a su esposa, hijos y otros dependientes. Con sus propios recursos, la CSS cubre en la actualidad a más del 50% de la población panameña. Para completar el Sistema Nacional de Salud se debe mencionar al sector privado, que interviene con sus hospitales y clínicas.

El Ministerio de Salud realiza su labor a través de 11 programas permanentes, entre los cuales están: salud maternal, salud infantil, de adultos, ambiental, nutricional, y educación para la salud. Entre las metas que se ha propuesto esta entidad de gobierno para fines de la década se encuentran:

- Disminución de la tasa de mortalidad materna de 7.8 a 3.9 por 10,000 nacidos vivos; y la tasa de mortalidad de los menores de un año de 25.2 a 14.7 por cada mil nacidos vivos.
- Extender la cobertura del programa de inmunización hasta 100%, y erradicar el sarampión. Para el grupo de población menor a los cuatro años, aumentar la cobertura de vacunación de 80% a 90%. Reforzar los programas de nutrición infantil para reducir la tasa de desnutrición grave de 5.8% a 2.9%.

- Aumento de la cobertura de las mejoras sanitarias en el país. Poseer sistemas adecuados de disposición de excretas en un 95% del país (100% para zonas urbanas), y aumentar la cobertura de dotación de agua potable a un 100%.
- Reforzar la capacidad administrativa y gerencial de los niveles locales y regionales, promoviendo la descentralización administrativa y de planificación.

Las autoridades de salud mantienen un control adecuado de las condiciones sanitarias en los restaurantes de la ciudad capital. Como se mencionó anteriormente en la sección correspondiente a los restaurantes, una revisión periódica de las condiciones higiénicas es necesaria para la renovación de la licencia de operación. Sin embargo, por falta de recursos, este control no es tan estricto en los expendios de alimentos de las provincias del interior del país.

En 1997, Panamá ocupó la posición 45ava. En el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>16</sup>. Este índice combina tres indicadores: longevidad (medida como expectativa de vida al nacer, en años); nivel de educación (medido como la tasa de alfabetización de adultos, y la proporción de escolaridad combinada de primero, segundo y tercer nivel); y el nivel de bienestar económico (medido como PIB real per cápita).

Panamá está en el segmento intermedio del grupo de países considerados con Alto Desarrollo Humano (desde la posición 1 hasta la 64, inclusive). En este mismo rango se encuentran Costa Rica (33avo.) y Belice (63avo). Otros países de la región centroamericana están considerados dentro del rango de Bajo Desarrollo Humano (Guatemala –117–, Honduras –116–, El Salvador –112– y Nicaragua –127–).

El Cuadro 3.11 a continuación muestra una tabla comparativa de la evolución del IDH para algunos países seleccionados de América Latina y otras latitudes. El Cuadro 3.12 muestra la situación comparativa de la salud en estos países, para darse una mejor idea de la situación relativa de Panamá. Esta última tabla permite observar que, en general, cuatro países de la región centroamericana muestran cifras muy similares: Nicaragua, Guatemala, Honduras y El Salvador. Los otros cuatro países latinoamericanos mostrados, entre ellos Panamá, los superan sustancialmente.

Panamá cuenta con un médico por cada 562 habitantes y un enfermero(a) para cada 1064 habitantes. La expectativa de vida al nacer es de 73.2 años. El 70% de la población tiene acceso a servicios de salud, y el 93% tiene acceso a agua potable. Estas cifras muestran una interesante mejoría con respecto a las observadas hace 20 años, y no se alejan demasiado de las obtenidas por países con mejor posición relativa en el índice, como Chile, Argentina, y Costa Rica. Otros datos interesantes se muestran en esos cuadros.

Para un turista que visita Panamá la probabilidad de adquirir una enfermedad infecto-contagiosa es muy baja, aunque en todo caso se recomienda tener todo el cuadro de vacunas básicas al día para evitar inconvenientes. Un turista que esté debidamente asegurado no encontrará dificultades en recibir atención médica en Panamá, ni en adquirir medicinas prescritas por un médico. En términos generales, se puede concluir que Panamá muestra un adecuado patrón de salud, no muy diferente de los países más avanzados de Latinoamérica, aunque aún dista del nivel de los países desarrollados.

---

<sup>16</sup> Publicado cada año.

Sin embargo, las autoridades deben dar una atención más minuciosa a las condiciones de salud y sanidad en las provincias del interior del país, en favor de la sociedad en general y del desarrollo turístico en particular.

### 3.3.5.3. *Migración*

De acuerdo con el Director General de Migración de Panamá, el país ha seguido una política agresiva de eliminación de visas. Al momento de este estudio, el único país de la región centroamericana a cuyos ciudadanos se les requiere una visa de ingreso es Nicaragua, aunque se planea eliminar este requisito. Los norteamericanos y europeos están eximidos de obtener visas de ingreso, no así algunos países de Suramérica y la mayor parte de los asiáticos y africanos.

Panamá ha sido selectiva al otorgar visas pues ha tenido malas experiencias con algunos ciudadanos asiáticos y cubanos. Cuando un funcionario en un Consulado de Panamá sospecha que alguien va a utilizar al país como puente de acceso hacia Norteamérica, evita el otorgamiento de visas.

Existen cerca de 200 trochas mal vigiladas en la frontera Norte con Costa Rica (Paso Canoas), 7 de las cuales se pueden recorrer en automóvil. Las autoridades en la actualidad buscan mejorar la logística, pues sólo tienen puestos fijos de migración.

Los cuatro puestos fronterizos son: Puerto Armuelles, Paso Canoas, Río Seco y Changuinola. La coordinación con las autoridades de aduanas en esos puestos es buena, pero nadie quiere tener más responsabilidades de las que actualmente tiene. A veces el trabajo de control migratorio en ciertos sitios se convierte en peligroso, y no puede ser visto por sólo un funcionario. Existe en estos sitios el problema del cobro de "extras" ("coimas", como se les conoce en Panamá) por parte de los funcionarios de migración y aduanas a los viajeros. Eso es muestra de que el trabajo entre autoridades de migración y aduanas no se coordina, o están siendo cómplices en la fechoría. A juicio de las autoridades, ese es un problema difícil de manejar mientras persistan los bajos salarios que se tienen. No obstante, es un problema más profundo que probablemente no será resuelto únicamente mediante el incremento salarial de los funcionarios.

Con el Instituto Panameño de Turismo (IPAT) se mantiene una buena relación. Han coordinado eventos, por ejemplo, atención de cruceros. Recientemente hicieron junto a IPAT una evaluación de las mejoras migratorias requeridas en el aeropuerto, que llevó a reforzar los puestos aeroportuarios con 20 oficiales de migración adicionales, y a coordinar algunos de los trámites con las líneas aéreas. Estas acciones se justifican por el hecho de que entre el 70% y el 75% de los ingresos a Panamá se hacen a través del Aeropuerto Internacional de Tocumen.

En la actualidad, las autoridades migratorias buscan la forma de persuadir al IPAT para eliminar la venta de tarjetas de turismo, que se presta para que algunos hagan negocio. Se ha dado capacitación a los empleados de migración sobre cómo tratar al turista por parte de CAPTUR y el Despacho de la Primera Dama de la República. En 1997, oficiales de migración de los Estados Unidos dieron 4 cursos de inducción a 50 de los panameños.

Uno de los proyectos que más necesitan los puestos fronterizos terrestres para agilizar el paso por las aduanas es el establecimiento de sistemas de cómputo compartidos con el país vecino, que permitan unificar los procedimientos migratorios y aduaneros. EN la actualidad, la Dirección de Migración no tiene procedimientos de publicación de estadísticas.

Entre 1990 y 1996, las autoridades se vieron en la necesidad de emitir 11,807 impedimentos de salida a extranjeros. Asimismo, hicieron numerosas deportaciones. El siguiente cuadro da una idea de las deportaciones a las nacionalidades más frecuentes con ese problema.

**Cuadro 3.13**

**Deportaciones en Panamá**

<b>Año</b>	<b>Dominicanos</b>	<b>Ecuatorianos</b>	<b>Colombianos</b>
1994	155	32	241
1995	473	24	210
1996	225	27	129
1997	86	102	101
<b>TOTAL</b>	<b>939</b>	<b>185</b>	<b>681</b>

Fuente: Registros internos, D.G.M.

De acuerdo con las autoridades, existe la necesidad de unificar la legislación antidrogas en América Latina, con tácticas como: notificación de deportaciones, controles cruzados, entre otras cosas. En estos momentos se está considerando la posibilidad de convertir algunas de las unidades infraestructurales del Canal de Panamá, en centros para el control del narcotráfico en toda la región.

**3.3.5.4. Aduanas**

Panamá aplica desde 1995 el procedimiento “doble circuito”, más conocido como “semáforo”, el cual parte del principio de que el viajero declara “de buena fe” sus mercaderías. Así, los oficiales de aduanas proceden a revisar a los pasajeros de forma aleatoria. Se trata de una mejora cualitativa en el servicio, pues el usuario de un aeropuerto está sometido a diversas presiones: el viaje en avión, las revisiones, etc. El procedimiento no ha sido aplicado a los puestos aduaneros fronterizos.

Las autoridades se han preocupado por capacitar a sus oficiales de aduanas, pero con frecuencia estas inversiones se pierden, pues se observa una alta tasa de rotación en los empleados. En todo caso, esta capacitación no se hace de manera sistemática, sino de acuerdo a las necesidades que se identifiquen en el momento.

El problema de los cobros de “extras” por parte de los funcionarios de aduanas y migración (“coimas”) no se ha eliminado, sobre todo por la permanencia de personal que tiene varios años de trabajar, que sigue practicando estas acciones, lo cual de alguna manera invita a los nuevos funcionarios a seguirlas. De acuerdo con el Secretario General de la Dirección General de Aduanas (D.G.A.), la única forma de

eliminar este problema sería comenzar con personal totalmente nuevo, con buen salario y estabilidad laboral, con escalafones para que pueda ascender y mucha capacitación. La D.G.A. no mantiene relaciones de colaboración con el Instituto Panameño de Turismo (IPAT). La visión de las autoridades aduaneras es que “no necesita coordinar acciones ni con migración ni con IPAT, pues los servicios que brindan son de distinta naturaleza”. Sin embargo, hay disposición para aplicar nuevos servicios para atención a cruceros, si el IPAT así lo recomienda.

El funcionario entrevistado no cree que estén preparados para recibir medio millón de turistas. Se necesitan más recursos, más personal y más equipos para control aduanero.

El concepto que se maneja en la Dirección General Aduanas no es el de brindar algún servicio. Más bien, se dedican a “aplicar la ley”, y esa es una función estricta por cumplir. Eso da lugar a una permanente dicotomía en la función aduanera: controlar y facilitar el tránsito de mercancías. Aunque el Secretario no descarta que se pueda aplicar la Ley con una sonrisa en los labios, cree que en estos momentos se preocupan más por el cumplimiento del deber que por la cortesía.

## 4. EVALUACIÓN DEL CLIMA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD

### 4.1 El diamante como marco de referencia

Como se expresó en el inicio de este documento, la evaluación del ambiente para el desarrollo de la competitividad en la industria turística de Panamá tomará en cuenta los seis aspectos contemplados en el marco conceptual del diamante de la competitividad. En breve, tras examinar la evolución reciente del turismo en el país, Panamá no ha exhibido una cantidad suficiente de las características claves que son requisito para la competitividad. Sin embargo, dado el enorme potencial que existe, también hay que decir que estamos optimistas sobre el futuro del turismo en Panamá. Existen varias importantes razones para esto que requieren algún grado de elaboración antes de discutir las conclusiones del análisis del diamante.

Panamá ha demostrado como país, tanto en el sector público como privado y en numerosas industrias, una resistencia a alinearse con Centro América. Aunque existen muchos precedentes históricos para justificar esta posición, el liderazgo del Instituto Panameño de Turismo (IPAT) ha escogido explorar las oportunidades estratégicas asociadas con una unión a la agenda de competitividad del turismo a lo largo del istmo. Este hecho mejora los prospectos de desarrollo turístico en muchas formas. Se trata de la iniciativa más valiente en la historia reciente del turismo en Panamá, señalándole a la industria un compromiso serio para cambiar el paradigma del desarrollo turístico. Aún si la industria turística nacional finalmente rechaza o fracasa en capitalizar la iniciativa de la regionalización, no parece que la agenda de competitividad desaparecerá pronto. Sin embargo, si Panamá aprovecha la regionalización, las oportunidades para el desarrollo serán mucho más grandes que en el escenario contrario (es decir, Panamá tratando de forjarse su propio lugar solitario en el mercado turístico global).

Panamá no posee suficientes recursos que pueda dedicar al desarrollo turístico de tal forma que pudiese alterar el actual número de visitantes. Aunque la visión del IPAT es clara y poderosa, los recursos y fuerza institucional requeridos para alcanzar esta visión son mayores de los que hasta el momento el gobierno central ha estado dispuesto a aportar y mantener. Alcanzar la meta de los 500,000 visitantes para el año 2,000 representa un incremento de más de un tercio del presente número de visitantes. Esto es exactamente el tipo de metas claras que una verdadera visión necesita, pero alcanzar esta meta y construir a partir del momentum que generaría en el largo plazo (es decir, que Panamá tenga su porción justa del mercado de acuerdo con los activos que ofrece) podría ser más factible en el contexto de una alianza estratégica con otros países del Istmo.

Aunque los empresarios de la región se encuentran escépticos acerca del interés de Panamá en una alianza como esta, los otros ministros y directores de turismo en la región saben que el director del IPAT ha estado trabajando fuerte para alinear los intereses de Panamá con los de la región. El papel de liderazgo que Costa Rica jugó a lo largo de los últimos años en formar y fortalecer esta alianza está actualmente dormido, por una serie de razones. Panamá tiene una oportunidad enorme para adquirir ese papel de liderazgo en la región. Esto sería no solamente *consistente* con los

objetivos claros que tiene Panamá para su propio *cluster* de turismo, sino que también le ayudaría a alcanzar esos objetivos. Aunque se supone que las alianzas deben ser equitativas para todos los involucrados (y deben ser equitativas para ser sostenibles), la mayor parte de la investigación en alianzas estratégicas demuestra que aquellos que lideran la alianza típicamente tienen beneficios desproporcionados. Panamá, con sus enormes activos y potencial, podría ser un líder natural de la alianza y beneficiar a su propio *cluster* a la misma vez.

Otra razón por la cual una alianza con el resto de Centro América tiene sentido es que parte de la mejor evidencia del desarrollo de *clusters* en Latinoamérica proviene de esta región, y notablemente en el trabajo del *cluster* de turismo. Es importante notar que los casos positivos (ejemplos a seguir) serán de enorme valor a los esfuerzos panameños de liderazgo en el *cluster* de turismo conforme estos esfuerzos conducen a los varios intereses de negocios a lo largo de las turbulentas aguas de la competencia intensa.

Cuando el proyecto de competitividad en turismo comenzó en Panamá a finales de 1997, la respuesta del sector privado pareció ser una mezcla de apatía y resistencia. En alguna medida existió resistencia natural al marco conceptual. Declaramos, en aquel momento, y sostenemos que la competencia intensa será saludable y efectiva en el mediano y largo plazo. Es natural que una mujer u hombre de negocios se resista a la competencia intensa, porque la perspectiva de los empresarios con frecuencia se ha enfocado hacia el pensamiento de que los costos de corto plazo se asocian con la necesidad de tener que cambiar sus prácticas de negocios y habilidades competitivas.

Esos son costos reales, pero representan inversiones en el futuro. En una industria que ha venido frecuentemente operando cerca de su punto de equilibrio financiero, es cuestionable la validez de la pregunta de si esos son costos o inversiones. Además de la discusión sobre la perspectiva de costo/inversión, existía un grave escepticismo sobre el prospecto de ser parte de un proyecto de competitividad regional. No obstante, hemos sido testigos de un cambio de perspectiva durante el curso de 1998. El liderazgo del IPAT en el proceso de cambio sugiere que el mirar hacia el pasado para evaluar el potencial para la competitividad en el *cluster* de turismo de Panamá es una perspectiva errónea. El punto es que, a menudo, si bien el análisis del diamante de la competitividad es un reflejo de las condiciones pasadas y presentes, la mirada hacia el futuro nos llena de más optimismo que la mirada hacia el pasado reciente.

El hecho de que el *cluster* de turismo está listo y ansioso de estar activamente comprometido con la agenda de competitividad no es ningún misterio, aún cuando es una sorpresa si es comparado con las reacciones iniciales de la industria. Para cualquier cambio de paradigma es crítico el papel de los líderes que están dispuestos a sacudir los fundamentos de lo que la gente acepta comúnmente como “la verdad”. La explicación más importante del por qué estamos optimistas respecto del futuro de la competitividad del turismo en Panamá es la evidencia de liderazgo en la industria. Sin un “campeón” del concepto, la agenda para el mejoramiento de la competitividad fácilmente se va deteriorando en el camino, lo cual ha sucedido en otros países y otras industrias. El papel del IPAT como campeón de la competitividad es lo que nos hace estar ansiosos por el futuro, sobre todo al recordar un pasado que ha sido menos que excelente. Conforme procedemos a revisar los puntos del diamante de la competitividad, debemos tener en mente la importancia del papel de los campeones del concepto en el pasado reciente y en el futuro próximo.

#### 4.1.1. Condiciones de los factores

Las condiciones básicas de los factores para el desarrollo del turismo de Panamá son de alta calidad, y son las que hacen que valga la pena el empujar al país hacia altas metas de desarrollo competitivo en turismo. Existen recursos naturales únicos, tales como arrecifes de coral, una costa Atlántica con excelentes playas, una biodiversidad forestal bien preservada, sitios arqueológicos de clase mundial, rico patrimonio cultural y culturas vivas. Estos atractivos dan a Panamá el fundamento sobre el cual puede construir un *cluster* de turismo sólido y rentable. La mayoría de los países interesados en el desarrollo del turismo batallan y se las ingenian para encontrar uno o dos activos claves para poder explotar. Panamá, un país pequeño, ha sido bendecido con múltiples activos, cada uno de los cuales ofrece oportunidades para el desarrollo estratégico.

El desarrollo estratégico del *cluster* de turismo depende de esas condiciones básicas de los factores, sin las cuales sería muy difícil construir o alcanzar una visión tan ambiciosa como la del IPAT. En otras palabras, mientras Holanda es un maravilloso ejemplo de un país que construye una ventaja competitiva sostenible en la producción de flores a pesar de no estar bien dotada con las condiciones básicas de los factores, para el turismo es difícil imaginar la formación de una industria sin las condiciones fundamentales. Hay muy pocos ejemplos en el mundo de destinos turísticos desarrollados en una localidad con ninguna o muy pocas condiciones básicas de los factores. La excepción más notable es Las Vegas. Independientemente de si nos gusta el concepto o no, Las Vegas es un ejemplo asombroso de la creación de un *cluster* de clase mundial, virtualmente sin condiciones básicas de los factores: en la mitad de terrenos secos, desérticos, olvidados, sin una base de recursos humanos locales, y un concepto históricamente asociado con el crimen y la estafa. Desde su posición desventajosa ha emergido uno de los destinos turísticos más importantes del mundo, y es una atracción crecientemente importante para un nicho de mercado que era inconcebible una generación atrás: la familia de clase media

Probablemente no hay muchas oportunidades de replicar el fenómeno de Las Vegas en cualquier otro contexto. Las condiciones básicas de los factores casi siempre son muy importantes para el turismo: ellas dan a los empresarios el material para soñar. Panamá tiene los materiales con los cuales están hechos los sueños, pero hasta tiempos recientes todos han estado durmiendo sin soñar. Por supuesto que hay explicaciones para ello, como las que revisaremos aquí. Pero el punto es que con esos factores con los cuales ha sido bendecido Panamá, no se debe aceptar ningún tipo de explicación. Los sueños deben ser forzados, si es necesario.

Como se discutió en la sección sobre la metodología, lo que realmente hace que se aprovechen las oportunidades y lo que transforma un sueño en una realidad no es la suerte, ni la evolución natural, sino el resultado de la creación y la inversión en factores especializados. En este sentido, Panamá presenta más debilidades que fortalezas. Entre los aspectos positivos, la estabilidad política que el país ha podido alcanzar en años recientes contribuye a un mejor ambiente de negocios. No hay discusión sobre el hecho de que la inestabilidad política de Panamá en las última década, especialmente cuando se la combina con las imágenes del resto de Centro América, no ha ayudado a los empresarios a atraer visitantes extranjeros. Muchos hombres de negocios de la región Centroamericana creen que la historia reciente de inestabilidad política evitará

que el turismo se desarrolle como una gran fuerza económica, excepto en Costa Rica. Sin embargo, es un hecho que convertirse en uno de los destinos turísticos líderes en el mundo no depende de la estabilidad política: la Tierra Santa, localizada en el corazón de la turbulencia en el Medio Oriente, se mantiene como uno de los destinos turísticos más importantes del mundo.

Ya es hora de capitalizar la paz sostenida y la estabilidad de Panamá y Centro América, y de crear una visión que no esté amarrada a los indeseables elementos de la historia del país. Esta historia no puede bloquear el futuro deseado por empresarios determinados y decididos. Esto es especialmente cierto dado que la reciente estabilidad no es el único factor especializado que pondera en favor del desarrollo del turismo en Panamá. Otro factor especializado clave, que cada país de la región debe envidiar, es la maravilla ingenieril del Canal de Panamá. Es así como combinando una excelente variedad de atractivos naturales con la estabilidad política y el Canal, Panamá tiene una posición más ventajosa que el 99% de los países en desarrollo del mundo que están tratando de expandir sus sectores turísticos. Sin embargo se necesita más infraestructura pública, y el desafío no debe ser desestimado.

Los viajeros, especialmente los Norteamericanos, prefieren localidades en donde la gente interactúe con ellos y sea bilingüe (al menos aquellas personas que trabajan como guías de turismo, en restaurantes, en hoteles y en las atracciones turísticas). Se necesita poner más atención a la capacitación en idiomas en el sector de la hospitalidad. Aún en los hoteles de superior calidad es difícil encontrar personal que hable inglés (en restaurantes y otros establecimientos relacionados es virtualmente imposible), aún en Ciudad Panamá. También existe el aspecto general de la pobreza, que es bastante visible al turista en gran parte del país y que cubre con su sombra a las mejores atracciones turísticas.

El punto es que conforme el *cluster* de turismo desarrolla su visión hacia el futuro, debe tomar en consideración este enorme obstáculo socio económico. El hecho es que para el sector turístico estos aspectos pueden ser más importantes que para cualquier otro sector del país. Más allá de lo que los turistas experimentan directamente con el personal y más allá de lo que es visible para ellos, los problemas como el analfabetismo impiden el desarrollo de servicios turísticos de alta calidad. Esto sugiere que cada elemento del *cluster* de turismo debe tener un enorme incentivo para tomar un papel activo en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a toda la población. Anteriormente se mencionó que se requiere una mayor y mejor visión (un sueño). IPAT ha elaborado el sueño, pero ahora necesita darlo a conocer ampliamente y lograr que el *cluster* haga de este sueño su objetivo colectivo. El sueño es vital para la competitividad. Sin embargo, la competitividad no resultará de enfocarse internamente en la dinámica de la industria únicamente. Es fácil y “normal” que los empresarios ignoren los problemas que ellos no han creado, o que típicamente no perciben como su responsabilidad. Pero en la medida en que se dejen los mayores desafíos socioeconómicos que enfrenta Panamá a las agencias gubernamentales de desarrollo social y a las ONG's, el desarrollo turístico seguirá siendo nada más que un sueño sin cumplir.

En una economía subdesarrollada, las prioridades de la inversión pública y privada con frecuencia no incluyen al turismo. Uno de los puntos fuertes de los factores especializados del *cluster* de turismo en Panamá es el hecho de que las inversiones privadas han crecido recientemente. Nuevos hoteles de alta calidad han abierto sus

puertas y otros están en construcción. No obstante, falta mucho por hacer por parte del sector público en cuanto a dedicar recursos a la educación y capacitación enfocada en turismo.

Los recursos humanos son el factor especializado que hace la diferencia entre un destino turístico exitoso y un destino turístico potencial. El compromiso con el desarrollo de estos recursos humanos debe ser compartido entre el sector público y el sector privado. La historia de desarrollo turístico está llena de anécdotas que ilustran aquella frase: “primero construye, luego ellos vendrán”<sup>17</sup>. Está claro ahora que ese enunciado no sólo se refiere a los atractivos, hoteles y restaurantes. También se refiere a la gente que trabaja en esos lugares. Sin importar el grado de hermosura con el cual se construya una atracción turística o servicio, el turista puede venir una vez y nunca regresar si la gente que provee el servicio no puede alcanzar los estándares globales. Con esto en mente, es necesario retornar al tema de la agenda regional y comentar acerca de una de las grandes oportunidades de Panamá a nivel regional, relacionada con entrenamiento y educación turística.

Desde el inicio de la agenda regional de mejoramiento de la competitividad en turismo en 1996, ha sido cada vez más claro que la capacitación y educación es uno de los temas clave que enfrenta el *cluster* de turismo en cada país de la región<sup>18</sup>. Con esto en mente, el CLACDS en 1998 llevó a cabo un diagnóstico más detallado de los sistemas de educación y capacitación de cada país, con el objetivo de identificar necesidades y oportunidades a nivel de país y a nivel regional. Uno de los objetivos claros del estudio era determinar la necesidad y factibilidad de crear un programa de grado terminal a nivel universitario en administración de la hospitalidad reconocido globalmente. Un programa como tal ha sido discutido y en algunos casos procurado en cada país a lo largo de los últimos años, pero ninguno de los esfuerzos fue estructurado con suficiente planeamiento o capital para crear una institución de clase mundial.

El diagnóstico mencionado demuestra que ciertamente existe suficiente demanda en Centro América para hacer viable un programa como tal. Sin embargo, existe un mensaje mezclado. Aunque los empresarios han estado preocupados de las debilidades en educación que los graduados universitarios tienen, el diagnóstico demuestra que la infraestructura básica para programas de bachillerato y licenciatura en turismo y administración de la hospitalidad en la región está bastante desarrollada. Se demuestra que los programas, especialmente en Panamá, están en la necesidad de ser ajustados y afinados, pero es claro que hay más que suficientes facilidades para educación de nivel de bachillerato y licenciatura. Podría haber espacio para otra institución con nombre de reconocimiento global, pero el diagnóstico concluye que lo que realmente se necesita es un programa de grado de Maestría.

Aquí está el desafío/oportunidad para Panamá: cuando los investigadores del diagnóstico entrevistaron a varios cientos de empresarios a lo largo de todos los países, y les preguntaron que dónde debería estar localizado un programa como tal, casi todos respondieron inicialmente que su propio país sería el lugar apropiado. Luego de una reflexión adicional, y considerando el fuerte papel de liderazgo de Costa Rica en el

---

<sup>17</sup> En inglés, “*build it and then they will come*”.

<sup>2</sup> Los diagnósticos del *cluster* de turismo elaborados en cada país de la región durante los últimos dos años tuvieron numerosos temas en común, pero la débil educación técnica y capacitación para el *cluster* de turismo fue el punto más consistente a lo largo de la región.

*cluster* de turismo regional durante los últimos años, la mayoría de los empresarios (excepto los de Panamá) dijeron que Costa Rica sería el sitio más lógico para localizar el programa. Cuando fueron interrogados adicionalmente sobre qué pensaban de Panamá como la localización apropiada, la principal preocupación (*muy fuerte*) era que Panamá como país no había mostrado ni interés ni compromiso a la alianza regional, y que entonces ellos se opondrían a ubicar un activo regional tan importante en un país que no ha hecho la apropiada “contribución” a la región. Esto quizás es un problema de percepción, más que de cualquier otro tipo.

#### **4.1.2. Condiciones de la demanda**

La latente demanda por el producto turístico de Panamá es mucho más favorable de lo que sugiere la actual visitación. Las preferencias de viaje de nos Norteamericanos, las cuales han sido estudiadas, muestran fuertes paralelos con la oferta de Panamá. Muchos de los intereses favoritos, como la experimtnación de la naturaleza, observación de ciudades, asistencia a festivales locales, visitación a monumentos históricos y abordar cruceros apuntan directamente hacia las fortalezas de Panamá.

Aunque Costa Rica ha monopolizado la reputación de los destinos de naturaleza, Panamá ofrece naturaleza al menos de igual calidad. Por supuesto, la naturaleza bien preservada de Costa Rica recibió mucha atención durante los años ochentas, en conjunto con la atención de la prensa que rodeó al Premio Nobel de Paz otorgado al Presidente Arias, y las relaciones públicas y beneficios de no haber tenido recientes episodios de turbulencia política ni un ejército. La paz y la estabilidad catapultó la naturaleza de Costa Rica hacia el “*top of mind*” de los viajeros globales, especialmente de los Estados Unidos. Pero aún más fuerte que sus preferencias de actividades, la seguridad percibida es uno de los factores más sobresalientes que determinan hacia dónde van los viajeros estadounidenses de vacaciones. Ellos no son aventureros exploradores: ellos necesitan tener certeza acerca de lo que van a experimentar.

Las relaciones públicas juegan un papel crucial en el proceso de toma de decisiones de los visitantes potenciales. También es un factor importante dado que Panamá no está en capacidad de financiar el tipo de medios promocionales que de otro modo son requeridos para crear las imágenes que los viajeros necesitan ver. Panamá no disfruta los beneficios en relaciones públicas con los que Costa Rica fue bendecida. De hecho, el país aún sufre de una persistente imagen de inestabilidad y hostilidad de los años de Noriega. Para el mercado meta preferido de Panamá, cuyo perfil incluye no solo más altos ingresos y educación sino también la lectura de alguno de los principales periódicos metropolitanos (por ejemplo New York Times, Los Angeles Times, Miami Herald, o Washington Post) es todavía imposible escapar a los recuerdos negativos de aquellos años. En cualquier mes durante los últimos tres años uno o más de estos periódicos ha publicado alguna historia que enfoca su atención de vuelta en el período problemático.

Panamá tiene una oportunidad de relaciones públicas con la reversión del Canal que podría ayudar a borrar las imágenes de inestabilidad y corrupción con las que la prensa ha tendido a alimentar al mundo. No obstante, esta es una oportunidad altamente apalancada: el objetivo del IPAT de recibir 500,000 visitantes es posible (el crecimiento rápido de Costa Rica hace una década es testamento de esa posibilidad) en caso de que se transmitan imágenes de una pacífica, estable, honesta y competente transición;

pero el caso alternativo podría ser desastroso para el desarrollo turístico. El *cluster* de turismo de Panamá debe tomar una activa responsabilidad de asegurar una transición adecuada. El Canal es mucho más que una atracción: es un símbolo del auto-gobierno de Panamá.

Podría existir un beneficio irónico de relaciones públicas para Panamá en un contexto completamente distinto. La turbulencia económica y política en Asia, que ha afectado algunas de las oportunidades de inversión extranjera que Panamá esperaba capitalizar en 1998, podrían más bien ayudar a incrementar la visitación a Panamá; de nuevo, dependiendo de las imágenes proyectadas desde Panamá. En la última década, más de una docena de destinos Asiáticos estuvieron entre las más altas preferencias de viaje de los Norteamericanos para sus viajes de larga distancia. En el último año, esas preferencias se han evaporado, aún en el contexto de una devaluación extrema de la moneda que ha hecho que viajar a esos destinos sea extremadamente barato. Los Norteamericanos están mucho más preocupados por la seguridad y estabilidad que por las rebajas. Esto podría enfocar la atención y la curiosidad entre los viajeros por placer hacia destinos que están más cerca de sus hogares. La clave es lograr que los intermediarios de viaje (agentes de viajes, mayoristas, escritores de turismo, etc.) pongan atención en Panamá ahora mismo.

Entre los generadores de demanda de Panamá, la naturaleza es claramente el más fuerte entre los que interesan a los viajeros recreacionales. Sin embargo, los otros generadores de demanda sugieren condiciones positivas también: la ciudad más cosmopolita del Istmo, festivales y tradiciones bien promocionados como el Carnaval (para no mencionar la oportunidad promocional alrededor de la única monarquía que funciona en las Américas); el Panamá Viejo y numerosos monumentos como catedrales; y argumentablemente la más importante infraestructura para cruceros de las Américas (el mismo Canal). En conjunto, estas características crean un paquete de atracciones que representan una enorme demanda latente.

#### **4.1.3. Estrategia de las empresas, estructura y rivalidad.**

En términos prácticos, parece existir un balance de oferta y demanda (entre la cantidad de turistas recibidos por Panamá y la actual oferta de servicios) a un nivel relativamente bajo de actividad. Una lección aprendida en la historia del desarrollo turístico es que a diferentes niveles de oferta, la demanda varía desproporcionadamente. En las primeras etapas del desarrollo es común que la demanda se mantenga baja mientras la oferta de servicios sea baja. Por supuesto, esto crea un círculo vicioso: si no hay evidencia de que hay una fuerte y suficiente demanda, ¿cómo justificarán los empresarios la inversión en mayor capacidad de oferta? Cuando la demanda se encuentra en niveles bajos es más fácil dar justificaciones para mantener los acervos existentes y, como ha sido el caso en años recientes en Panamá (con los hoteles, servicio de aerolíneas, etc.), evitar la rivalidad intensa que estimula la innovación y obliga a la competencia de precios.

La respuesta a este círculo vicioso se encuentra en un cambio de perspectiva, y esta pretende ser una de las contribuciones de este diagnóstico. Creemos que los activos turísticos de Panamá merecen una mayor demanda de la que actualmente están generando: Panamá no está obteniendo su porción justa del mercado, por algunas razones fundamentales que estamos describiendo aquí. Creemos también que esto se

debe a un débil compromiso con la creación y desarrollo de factores especializados, y debido a persistentes problemas de imagen. Los empresarios toman decisiones de inversión basándose en una evaluación de todos los componentes del diamante, y en la medida en que vean un potencial de mercado, y tengan confianza de que los factores especializados pueden ser mejor desarrollados y en que los problemas se pueden resolver, en esa medida entonces el bajo nivel de oferta será percibido como una oportunidad.

La Ley No. 8 de incentivos a la inversión en turismo, actualmente la más agresiva y atractiva en la región, podría ser parte de la respuesta al tema de la rivalidad. La promoción de inversiones es una forma de espolear la rivalidad. No obstante, muchos inversionistas actuales y potenciales en el *cluster* de turismo, primordialmente aquellos interesados en el sector más intensivo en capital (hoteles) se quejan de que el proceso de acceder a estos incentivos es excesivamente tedioso: algunos creyeron que era imposible obtener en realidad todos los beneficios que la ley otorga, describiendo un esquema laberíntico de confusión alrededor del proceso. Más de uno de los hoteles de la ciudad mencionó que eventualmente se rindieron con los incentivos, creyendo que su tiempo estaba siendo desperdiciado a una tasa mucho más valiosa que la de los incentivos. La implementación eficiente y efectiva de esta ley ayudaría grandemente a la promoción de la rivalidad que es tan crítica para la competitividad.

En términos de la estructura de la industria y de la estrategia, el principal déficit hasta ahora ha venido dado por las inversiones pequeñas y aisladas en actividades turísticas, sin economías de escala ni economías de alcance<sup>19</sup>, que dificultan que a cualquier persona la demostración de los enormes beneficios económicos que se tendrían con mayores y más serios compromisos de capital en el turismo. Por ejemplo, no existe un equivalente Panameño a la compañía Guatemalteca Clark Tours, la cual tiene la más grande operación de *tours* combinada con la propiedad de un hotel, un restaurante y otros intereses en turismo. En Guatemala, con un claro líder caracterizado por una amplia cobertura de la industria y por los sólidos resultados financieros, otras compañías han copiado su modelo y el resultado ha sido una competitiva y bien capitalizada industria. Panamá está en la necesidad de más compañías integradas vertical y horizontalmente, y ofrece grandes oportunidades para su surgimiento. Nosotros identificamos una compañía que representa las primeras etapas de esta integración (Ventas y Proyectos, S.A.), pero se necesitan más..

Con una oferta altamente diversificada (como se detalló anteriormente) y la falta de algún competidor dominante en la industria, el problema se duplica: la promoción pública y otros recursos mantienen su falta de enfoque, y el país no se beneficia de ninguna iniciativa promocional a gran escala. Aunque numerosas empresas pequeñas son una característica positiva del *cluster* de turismo panameño, también ha sido históricamente difícil organizar varios intereses distintos en forma tal que se capitalice en su fuerza colectiva, ya sea hacia mejoras operativas o campañas promocionales. . Por el hecho de que instituciones del sector público como el IPAT mantienen una falta de fondos crónica, y casi nunca toman riesgos en la forma que los capitalistas individuales lo harían, nos gustaría ver una formación de capital privado más fuerte en el *cluster* de turismo Panameño.

---

<sup>19</sup> El término conceptual en inglés es "*economies of scope*". Se refiere a que el incremento del tamaño de las operaciones de una empresa conduce a una reducción de los costos unitarios de los insumos no sólo por la dilución en la mayor escala sino también por la variedad que ella implica.

De todos los *clusters* estudiados en el mundo<sup>20</sup>, el turismo es probablemente el *cluster* para el cual la estrategia colectiva es la más importante. La rivalidad dentro del *cluster* que conlleva a la competitividad es una espada de doble filo. Por un lado, la competencia entre dos compañías en el mismo mercado tiene efectos beneficiosos: en particular, que la competencia espolea la innovación y obliga a cada uno a ser creativos en sus esfuerzos de mercadeo para llegarle más efectivamente a los consumidores. Sin embargo, la rivalidad no es siempre la forma más efectiva o la más eficiente económicamente de relacionarse con las otras compañías dentro de un destino turístico. La investigación ha demostrado<sup>21</sup> que el desarrollo turístico en particular es una área en la que con frecuencia la cooperación es más importante que la competencia. Esto es particularmente cierto cuando los recursos de los varios sectores involucrados son extremadamente limitados. En ese caso, y bajo ciertas condiciones, es estratégico compartir los recursos y cooperar.

La imagen de Panamá como destino en los principales países donde se origina la demanda sufre de una falta de identidad. El reconocimiento de producto por parte de los turistas y la familiaridad con los notables cambios que han ocurrido en los últimos años es débil. Desafortunadamente, ninguna de las compañías individuales tiene suficientes recursos para ilustrar esto por su propia cuenta. Y aunque tuvieran los recursos, siempre está presente la necesidad de estandarizar el mensaje que se envía al exterior. Por el hecho de que las compañías se dirigen a similares mercados meta con similares productos, es totalmente racional que ellos reúnan algunos de sus recursos en búsqueda de estos mercados. Esta es la justificación para la estrategia colectiva dentro del sector turístico.

La estrategia colectiva en el caso de Panamá es todavía más importante con relación a otros temas, más allá del mercadeo y la promoción. Uno de los aspectos claves que enfrenta el *cluster* de turismo es el desarrollo de recursos humanos. Este es un problema colectivo que requerirá una solución colectiva. Esto también está históricamente demostrado. Los programas europeos de capacitación hotelera y los programas en administración de la hospitalidad de universidades norteamericanas surgieron de la cooperación de los empresarios que enfrentaban problemas comunes y debilidades en sus habilidades de recursos humanos. Existen bastantes empresas notables exitosas en el *cluster* de turismo procurando excelentes estrategias a nivel individual. Sin embargo, Panamá está en la necesidad de una mayor acción colectiva y necesita un mayor liderazgo en el sector para generar una estrategia colectiva.

#### **4.1.4. Industrias relacionadas y sectores de apoyo.**

Algunas de las conclusiones a las que llegamos para la estrategia de la industria, estructura y rivalidad se convierten en una discusión para las industrias relacionadas y sectores de apoyo. Hicimos notar que la estrategia colectiva se necesita entre los competidores del mismo sector (por ejemplo, hoteles con hoteles, restaurantes con restaurantes, etc.), pero también se necesita entre competidores de distintos sectores. Por ejemplo, los hoteles han desaprovechado oportunidades de crear relaciones y apoyo de otros miembros del *cluster*. A pesar de que los hoteles pequeños y medianos representan una importante proporción de la oferta, la disponibilidad de financiamiento

---

<sup>20</sup> Al respecto, ver *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, por Michael Porter.

<sup>21</sup> Ver el artículo de 1996 por Paul Ingram y Crist Inman titulado "Institutions, Intergroup Competition and the Evolution of Hotel Populations Around Niagara Falls," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4.

para este importante grupo ha sido muy escasa. Ellos han sufrido muchas dificultades para obtener financiamiento de largo plazo ya que típicamente el plazo de los créditos es menor a diez años, las tasas de interés han sido relativamente altas y, por lo tanto, no atractivas desde el punto de vista del inversionista. El incremento en la rivalidad y los cambios en la estructura de la industria discutidos en la sección anterior no serán posibles si no se da una mejor comunicación y construcción de relaciones entre los proveedores de servicios turísticos y el sector financiero.

Aún más obviamente, si los hoteles desean educación en administración hotelera, entonces deben jugar un papel activo en crearla, siguiendo el ejemplo de sus contrapartidas en otras partes del mundo. El concepto de *cluster* es nuevo en Panamá, y es hasta ahora que el gobierno, el sector privado y los ciudadanos han empezado a tomar decisiones en conjunto. Es imperativo que las empresas relacionadas directa e indirectamente con el sector turístico tengan más interrelaciones para poder fortalecer el *cluster* como sistema, lo cual también atraería nuevas inversiones al sector. Esto hace el papel del Instituto Panameño de Turismo (IPAT) y de la Cámara de Turismo aún más importante. Adicionalmente a sus funciones tradicionales (uno como regulador y promotor, y el otro como la entidad de cabildeo), ambos necesitan entender sus nuevas funciones como formadores y desarrolladores del *cluster*. Esto requerirá que trabajen muy de cerca, en una forma de la cual no hemos visto mucha evidencia en el pasado.

Algunas iniciativas privadas que nos dan esperanza merecen ser mencionadas aquí como señales positivas para el futuro. Aunque la mayoría de los empresarios en los sectores de hoteles y restaurantes parecen estar contentos con sus suplidores, y si bien el sector de suplidores en Panamá es más fuerte que en otros países de la región, aún no es altamente competitivo. No ha existido suficiente competencia en el negocio de los suplidores, probablemente porque no ha habido, hasta recientemente, suficientes clientes para garantizar más competencia. Sin embargo, uno de los “jugadores” clave en este sector, Tagaropulos, tomó el inusual paso en 1998 de organizar un *show* de comidas para hoteles y restaurantes. Esto fue una oportunidad para exhibir sus productos y servicios, pero también agregaron valor a esos otros sectores al patrocinar una serie de conferencias de la industria, demostraciones y cobertura de prensa. Muchos componentes del *cluster* de turismo se beneficiaron cuando este innovador suplidor vio que la interconexión entre los sectores representaba una oportunidad de negocios.

Adicionalmente, existe un creciente reconocimiento del valor para Panamá de tener una institución de investigación de fama mundial como el que representa el Smithsonian. De hecho, el Smithsonian es probablemente tan reconocido como entidad de investigación orientada a la naturaleza como cualquier institución de investigación que opere en Costa Rica. Esto es importante porque, en adición al Premio Nobel de Oscar Arias, con frecuencia se da crédito a estas instituciones de investigación por tener quizás las relaciones públicas y mensajes positivos más importantes acerca de Costa Rica en el mundo. Ahora, los hoteleros y operadores de turismo no dejan de mencionar al Smithsonian como uno de los activos clave de Panamá. Esperamos ver una colaboración más activa entre estos participantes en el futuro, para capitalizar las oportunidades mutuas que cada uno le puede significar al otro.

#### **4.1.5. El papel del gobierno.**

En tiempos recientes el Gobierno de Panamá ha estado más atento a las necesidades de los proveedores de servicios turísticos existentes y potenciales, que ciertamente le ayudan a desarrollar el país. Esto se refleja en el hecho de que ha comenzado a invertir en el mantenimiento y mejoramiento de atractivos turísticos que existen y de otros que aún son potenciales, como son los parques nacionales, y algunas medidas para crear mecanismos financieros para el IPAT, entre otras iniciativas.

La promoción de Panamá en el extranjero es una tarea en la cual el Gobierno juega un papel de liderazgo, por supuesto con el sólido insumo de parte del sector privado. El Gobierno tiene una historia de resultados irregulares en lo que se relaciona con esa responsabilidad. Una de las grandes ventajas del rol del Director del IPAT como la más alta autoridad del país en materia turística, es la oportunidad de coordinar las prioridades nacionales. La promoción es una responsabilidad clave del IPAT, pero en el largo plazo el impacto del Director será mucho mayor si resuelve cuanto antes los problemas anotados antes, en la sección sobre las condiciones de los factores especializados. La autoridad de esa posición viene acompañada por la responsabilidad de guiar tanto al sector público como al sector privado en el desarrollo de una visión de largo plazo. Ciertamente han habido agresivas metas y planes entre las anteriores administraciones del IPAT, pero los posibles beneficios se han incrementado con la nueva administración.

Si el desarrollo turístico es en verdad una prioridad en Panamá, entonces el Presidente de la República debe involucrarse. Este no ha sido el caso en el pasado reciente, pero se convierte en una oportunidad ahora. Ahora, mediante el agrupamiento del sector privado alrededor de una visión común, el Director del IPAT debe capitalizar esa señal de prioridad comprometiéndolo al Presidente y al resto de los miembros del Gabinete a solventar las necesidades básicas de la industria.

Existen muchas áreas que requieren de la atención inmediata del Gobierno para alcanzar la visión de largo plazo del IPAT. Por ejemplo, no hay discusión de que para que el turismo se desarrolle, Panamá necesita fomentar más inversión extranjera directa. Debe existir una voluntad política que permita aprovechar las ventajas comparativas que posee el país. El Gobierno debe hablar menos acerca de desarrollo turístico, y hacer más al respecto.

#### **4.1.6. Importancia del azar o la casualidad.**

Cuando se considera el proceso de desarrollo del *cluster* de turismo y las responsabilidades de los líderes de los sectores público y privado en ese proceso, debemos también considerar el hecho de que algunos aspectos que afectan el proceso están fuera del control de los miembros de la industria. Algunas de las características apuntadas en la sección de condiciones de los factores no forman parte, técnicamente, de la esfera de control de la industria. Por ejemplo, los sistemas de salud y educación de Panamá, o la tasa de pobreza en el país, no son controlados por ninguno de los miembros del *cluster* de turismo. Sin embargo, lanzamos un desafío al liderazgo del *cluster* de turismo para hacerse responsable de esos temas que no están directamente ligados con el giro de la industria. Aún sin tener control directo, la industria está

posibilitada para provocar un impacto positivo en la agenda nacional relacionada con esos temas.

Algunas circunstancias, no obstante, están completamente fuera del control del *cluster* de turismo. Para algunos países, el azar parece jugarle cartas amistosas al *cluster* de turismo con regularidad. El *cluster* de Costa Rica, por ejemplo, se vio grandemente beneficiado cuando al Presidente Oscar Arias le fue otorgado el Premio Nobel de la Paz, y toda la publicidad positiva que ese evento generó para el país. Para otros países la norma parece ser exactamente lo contrario. Guatemala, luego de varios de años de dirigirse hacia la limpieza de las imágenes de violencia y terror que prevalecieron en los medios de comunicación internacionales por décadas, se ha visto recientemente en la necesidad de jugar con una serie de barajas horribles: en vez de un premio Nobel, Guatemala experimentó múltiples violaciones, robos, secuestros y el brutal asesinato de un líder religioso internacionalmente reconocido. Estos son hechos aislados pero importantes, que modelan la forma en que el mundo percibe un país.

Otro elemento de suerte, algunas veces considerado como un factor básico, es la geografía. Todos los países de Centro América comparten un elemento de azar extremadamente positivo, que es su proximidad con Norte América. Por otra parte, también comparten su proximidad entre sí mismos, para bien o para mal. Así es que las tragedias de Guatemala se convierten en las Panamá, hasta cierto punto. Para algunos empresarios en la región, especialmente en Costa Rica y Panamá, este hecho ha sido usado para apoyar el argumento de que una alianza regional no es una buena idea. Si un empresario en Panamá se pregunta por qué debería él compartir las penas de sus vecinos, existen unas cuantas explicaciones poderosas, pero solo elaboraremos una aquí.

Una explicación es el simple hecho de que el turismo no comenzó en el Istmo hasta que el plan de paz del Presidente Arias obtuvo reconocimiento global (incluso en ese momento, el turismo no creció realmente para nadie –ni para Costa Rica- hasta que toda la región volvió a obtener cierta paz moderada y estabilidad). En la medida en que cualquiera de los países que antes estuvieron en guerra o revolución caiga de nuevo en la inestabilidad, toda la región, incluyendo Panamá, sufrirá retrocesos en turismo. Así es que los Panameños tienen un innegable interés en la prosperidad regional. Por casualidad, Panamá está también en la misma región con uno de los destinos de naturaleza mejor posicionados del mundo; y con uno de los mejores sitios de buceo; y con uno de algunas de las mejores ciudades coloniales del mundo; y algunos de los mejores activos arqueológicos del mundo; entre otras cosas. Panamá tiene una mayor oportunidad de beneficiarse de esos elementos positivos de la casualidad de la que tiene de escapar de los elementos desafortunados del azar.

La tierra en sí misma es también una característica incontrolable del país que afecta los prospectos de desarrollo turístico. El Salvador, si bien es un país físicamente bello, también es muy pequeño. Este hecho, teóricamente, conlleva al menos limitaciones al crecimiento del turismo (aunque la industria de ese país está tratando de utilizar esa característica del destino en su favor, promoviendo la facilidad de viajar a lo largo del país entero). El papel del azar con respecto a la tierra en Panamá es incuestionablemente favorable. La tierra en general, y tanto los ecosistemas costeros como continentales, incluyendo la cuenca del Canal, son atractivos difíciles de encontrar en otro país de la región.

Por supuesto, el peligro de discutir el papel de la suerte o el azar es la facilidad con la cual se puede caer en una perspectiva de fatalismo. Entre más aspectos estén fuera del control de la industria, más pesimista parece el cambio como una posibilidad. El punto, sin embargo, debe ser entendido como exactamente lo contrario: algunos aspectos no son controlables, lo cual hace más importante enfocarse en aquellos aspectos que sí son controlables. Y aún para aquellas condiciones que parecen representar los “limones ácidos” del destino, existen oportunidades concretas para transformarlos en limonada. Es exactamente aquí donde el liderazgo visionario se vuelve crítico.

## 4.2 Comentarios finales.

El *cluster* de turismo de Panamá ha aceptado un gran desafío: el reto de la competitividad. Este diagnóstico pretende servir para varios propósitos. Uno de ellos es proveer un breve bosquejo de la evolución reciente del turismo en el país, de tal forma que sepamos dónde ha estado el *cluster*. Para este fin, hemos presentado información histórica relevante. Otro objetivo es realizar una evaluación de la posición competitiva actual del país. Para ello, hemos considerado algunas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el *cluster*. Si bien no hemos sido exhaustivos en este análisis, probablemente hemos tocado la mayor parte de los aspectos importantes que requieren atención.

Del análisis realizado, nos parece que la industria turística en Panamá tiene muchas ventajas que le ayudarán al *cluster* a competir en el mercado turístico global, pero aún carece de una visión y necesita resolver unas cuantas limitaciones críticas. Esto nos lleva al objetivo final de este diagnóstico. Una sección importante en las primeras páginas de este diagnóstico es la descripción de la metodología que guía nuestro trabajo. A este proceso le denominamos “desarrollo de *clusters*”. Además de la metodología que se describe para nuestro marco conceptual de investigación, con este diagnóstico también estamos proponiendo estimular el diálogo nacional sobre turismo, que tanto se ha retrasado y postergado. La estrategia de desarrollo turístico, y la visión de la cual fluye esa estrategia, son los temas que deberían agrupar a los miembros del *cluster* turístico (del sector público y el sector privado), para discutir varios aspectos claves que formarán la visión y el fundamento para la estrategia. Este diagnóstico, por lo tanto, ofrece los “puntos de la agenda” para un posible evento de alcance nacional.

Además de los miembros del *cluster* y los presidentes de las asociaciones gremiales respectivas, unos cuantos participantes claves se necesitan para hacer un efectivo diálogo nacional. Los líderes escogidos y nombrados de los sectores privado y público del *cluster* deben ser actores primordiales. Estos son el Director del IPAT y el Presidente de la Cámara de Turismo. El Presidente de la República y los miembros de su Gabinete deben estar presentes, junto con otros líderes políticos del país. La tarea específica que debería ser cumplida es la elaboración de una visión para el desarrollo turístico. La visión no cae del cielo, como una serie de mandamientos. Tampoco puede ser impuesta por nadie. La visión fluye a partir de una serie de preguntas fundamentales. En un diálogo nacional sobre Turismo se debe desafiar a todos los participantes a formularse estas preguntas, y a responderlas<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Véase el marco conceptual sobre visión elaborado por James Collins y Jerry Porras en el libro “*Built to Last*” (“*Construido para Durar*”), HarperCollins, 1994.

Primero, la visión para el desarrollo turístico en Panamá debe fluir a partir de los valores básicos y el propósito del país y de sus empresas. ¿Cuáles son esos valores que son únicamente Panameños, que servirán por generaciones como principios de guía para todos los miembros del *cluster* turístico? ¿Por qué es el desarrollo turístico una prioridad nacional? En ambos casos, si se da una respuesta relacionada con las utilidades o el ingreso nacional, o algo aún más general como el desarrollo económico, la piedra fundamental sobre la cual se construirá el *cluster* de turismo probablemente no tendrá un enfoque de motivación de largo plazo. Las utilidades y el ingreso nacional son condiciones necesarias pero no suficientes para mejorar la competitividad del *cluster* de turismo. Luego, los miembros del *cluster* deben tener algunas metas desafiantes para el futuro de largo plazo. ¿Adónde quiere estar el *cluster* dentro de 30 años? Pensando en el largo plazo es que lograremos superar las preocupaciones de corto plazo, que no nos permiten ver las mejores oportunidades. En el proceso necesitaremos ser muy claros y específicos, muy gráficos y auténticos (vivididos) en nuestra descripción de cómo va a lucir ese futuro, de cómo se va a ver esa fotografía. Esta es la única forma de hacer que la visión sea posible: necesitamos saber cómo va a lucir para alcanzarla. Si este diagnóstico ofrece algunas imágenes y conceptos que le ayuden a los miembros del *cluster* a responder a estas preguntas, habrá alcanzado sus objetivos.

## ENTREVISTAS REALIZADAS

Entrevistas realizadas en la República de Panamá entre el mes de Diciembre de 1997 y el mes de Julio de 1998.

⇒ Sector Privado

- **Enrique Pesantez**, Gerente de Pesantez Tours. Expresidente de Apotur
- **Marco Díaz**, Iguana Tours.
- **Lilly de García**, Aviatur
- **Irene de Bengoechea**, Funcionaria de American Airlines
- **Emma de Herrera**, Gerente de Ventas de COPA
- **Pascual Calvosa**, Gerente General del Grupo TACA, Panamá
- **María Victoria Arias**, Vicepresidenta de Aeroperlas
- **Arrigo Guardia**, Ejecutivo de Mercadeo de Cable & Wireless
- **Abraham Hasky**, Gerente Copropietario del Restaurante La Marina
- **Alfonso Jaén Conte**, Gerente Propietario del Restaurante Las Tinajas
- **Angel González**, Gerente Propietario del Ecolodge Mangrove Inn, Bocas del Toro
- **Max Gómez**, Director Ejecutivo de Budget Rent-a-Car
- **Franklin Castillo**, Director de Recursos Humanos del Hotel Bristol.
- **Raúl Franceschi**, Director de Recursos Humanos del Hotel Westin Caesar ark.
- **Herman Bern**, Presidente de Ventas y Proyectos, S.A.
- **German Bravo**, Coordinador de Mercadeo, Tegaropulos.
- **Jey De León**, Gerente de División, Food Service, Tegaropulos.
- **Adalberto Ferrer**, Gerente General, UNESA.
- **Fernando Duque**, Socio, Corporación Turística del Pacífico, S.A.
- **John Fraser**, Gerente, Hotel Bristol.
- **Patrick Kluck**, Gerente General, Hotel Bristol.
- **Jaime Campusano**, Director de Mercadeo y Finanzas, Hotel El Panamá.
- **Rita Estela Bernal Vernaza**, Encargada de Catering, Hotel El Panamá.
- **Lizandro De León Arcia**, Asistente de la Gerencia de Ventas y Reservaciones, Hotel
- Bambito.
- **Rosa María Manduley de Bernal**, Gerente de Banquetes y Convenciones, Hotel El Panamá.
- **Irene Santos**, Jefe de Auditoría Interna, Hotel El Panamá.

- **Luis Zapata**, Maitre D', Hotel Bambito.
- **Juan Manuel Benavent**, Director Ejecutivo de French Gallery, Corp.
- **Gabriel Bazán Kodat**, Gerente de Inversiones ABACOR.
- **Eduardo Chambonnet**, Gerente General del Grupo Melo.
- **Ricardo Lee Ho**, Gerente General, Don Lee.
- **Alberto J. Chen Pérez**, Asesor, Don Lee.
- **Jacobo Coriat Nustas**, Presidente de McPato, S.A.
- **Pedro J. Guerrero**, Gerente General de MAPISA.
- **Familia Liakópulos**, Niko's Café.
- **Omar Moreno**, Gerente General de Omar Moreno, S.A.
- **Telembí Pérez Espinoza**, Gerente General de COMALI Panamá, S.A.

Además, se realizaron visitas con charlas informales con el personal de servicio de los siguientes bares y restaurantes:

- Café Pomodoro
- Mangos
- TGI Friday's
- La Marina
- Mundo Acuático
- Dreams
- México Lindo
- Restaurantes de los Hoteles Bristol, El Panamá, Caesar Park

⇒ Sector Público

- **César Tribaldos**, Director General del Instituto Panameño de Turismo (IPAT)
- **Ana María Jean Francoise**, Jefe de Empresas Turísticas del Instituto Panameño de Turismo (IPAT)
- **Denise Guillén**, Jefe del Registro Nacional de Turismo del Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Marta Molina**, Jefe del Departamento de Mercadeo y Análisis del Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Roberto Arosemena**, Ejecutivo de Ventas Internacionales para América Latina del Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Ariadna C. Sánchez**, Gerente de Relaciones Públicas Internacionales del Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Ana María Shafer**, Directora de Capacitación, Instituto Panameño de Turismo (IPAT).

- **Juan de Dios Stanziola**, Jefe de Estadísticas e Investigación, Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Carmen Arias**, Asesora en Mercadeo, Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Etilvia Aronja**, Asesora del Instituto Panameño de Turismo (IPAT).
- **Rey Barrías**, Director del Departamento de Relaciones Públicas del Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE).
- **German G. Sánchez**, Director General de Migración y Naturalización
- **Gladys E. Ulloa S.**, Directora General de Artesanías Nacionales
- **Edmundo Bermúdez**, Vicedirector General de Artesanías Nacionales
- **José Thomas**, Representante de IPAT en Bocas del Toro
- **Erick D. Bravo**, Secretario General de la Dirección General de Aduanas

⇒ Otros sectores

- **Franklin De León**, Director del Aeropuerto Internacional de Tocumen
- **Marco Moncada Luna**, Profesor de la Escuela de Turismo, Universidad Santa María La Antigua (USMA)
- **Yolanda Bazan de Franco**, Consultora en Recursos Humanos de la Universidad de Panamá.
- **Francisco Alvarez**, Departamento de Geología e Historia de ULACIT.
- **José Gil de León**, Director de Planificación del Instituto Nacional de Formación Profesional (INAFORP).
- **Juan Pimental**, Director de Planificación de Recursos Humanos del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU).
- **Marco Gandasegui**, Director de Mercadeo, Fundación ANCON.
- **Eligio Binns**, Representante de la Fundación ANCON en Bocas del Toro
- **Luis R. Sanjur Dorati**, Capitán de la Policía Nacional, Director del Servicio de Policía de Turismo.
- **Carlos Anguizola**, Coordinador de Proyectos Comerciales, ARI.
- **Laura Flores**, Gerente de Promoción, ARI.