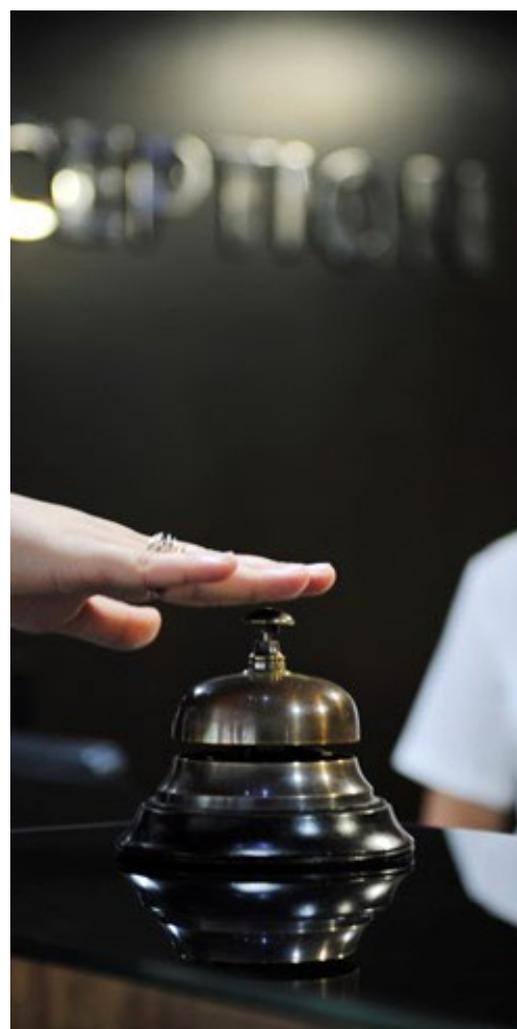


# HOJAS DE RUTA SECTORIALES



AGROPECUARIO | CONSTRUCCION  
HOTELES Y RESTAURANTES

Equipo de investigadores:

roger **DURÁN**  
rosemary **PIPER**  
ninotshka **TAM**

**Centro Nacional de Competitividad. Hojas de ruta sectoriales: Agropecuario, Construcción y Hoteles y Restaurantes. Panamá, junio de 2023.**

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas por los autores no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos, del directorio ejecutivo ni de los donantes del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

## Agradecimientos

El Centro Nacional de Competitividad (CNC) reconoce y agradece el apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para la realización de este trabajo.

Asimismo, agradece la colaboración recibida de empresarios y profesionales que coadyuvaron con su tiempo y conocimientos a través de las siguientes agrupaciones:

- Cámara Comercio, Agricultura e Industrias de Colón
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá
- Cámara Nacional de Turismo de Panamá
- Cámara Panameña de la Construcción
- Centro de Competitividad Regional de la Región Central
- Federación de Cámaras de Comercio de la República de Panamá

# Tabla de contenido

Agradecimientos.....	3
Introducción .....	5
PARTE 1. Situación de la economía y perspectivas .....	7
PARTE 2. Construcción de las hojas de ruta .....	12
SECTOR AGROPECUARIO .....	13
1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas .....	14
2. Impulsores y megatendencias .....	17
3. Amenazas y oportunidades del sector .....	21
4. Políticas públicas para la transformación y expansión.....	23
SECTOR CONSTRUCCION .....	27
1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas .....	28
2. Impulsores y megatendencias .....	31
3. Amenazas y oportunidades del sector .....	35
4. Políticas públicas para la transformación y expansión.....	37
SECTOR HOTELES Y RESTAURANTES.....	41
1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas .....	42
2. Impulsores y megatendencias .....	45
3. Amenazas y oportunidades del sector .....	48
4. Políticas públicas para la transformación y expansión.....	50
Bibliografía .....	54

# Introducción

Una hoja de ruta (*roadmap*) es un instrumento que logra vincular los problemas con estrategias de solución o ejecución. Constituye una herramienta de planificación que permite una visualización del estado actual hacia el resultado al que se quiere llegar, ayuda a definir objetivos y priorizar acciones. Representa un punto de partida en un momento dado, una referencia y comunica la visión estratégica a las partes interesadas.

Considerando su utilidad para la planificación, el Centro Nacional de Competitividad (CNC), gracias al apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas, presenta el documento “Hojas de ruta sectoriales” para los principales sectores de la actividad económica nacional, considerados por su peso específico en el PIB y por ser motores que han impulsado y pueden seguir impulsando el desarrollo del país.

En esta segunda entrega se desarrollan hojas de rutas para los sectores Agropecuario, Construcción, y Hoteles y Restaurantes. Con esto, se aportan insumos de conocimiento que contribuyan al fortalecimiento de la reactivación económica y fomentar la productividad en el sector privado y el Estado.

En la primera parte de este documento se presenta un resumen de la situación económica global y regional, así como de la local. En lo local, se abordan las perspectivas de crecimiento y la situación del mercado laboral.

La parte 2 incluye, por sector, diferentes análisis. Para cada sector económico se considera su evolución, tendencias y perspectivas. Luego se analizan sus impulsores y las megatendencias o fuerzas estructurales de cambio que impactan a nivel social, económico y político. El puntualizar cuáles son las megatendencias varía según diferentes autores, pero para efectos del análisis realizado se identificaron cinco áreas:



En cuanto al Cambio Climático, por los fenómenos meteorológicos extremos y frecuentes, las altas temperaturas y demás situaciones conexas a la atmósfera y el entorno. El Cambio Social, por el incremento de la polarización y la erosión de la confianza, ruptura de sistemas de seguridad social y falta de fuerza de trabajo en áreas críticas. La Disrupción Tecnológica porque esta ha transformado la manera de relacionarnos, de trabajar y producir permitiendo la creación de valor pero también con consecuencias adversas. El Cambio Demográfico en función de las dinámicas de la población, variación en franjas etarias dominantes, las migraciones, patrones de consumo. Y finalmente, el Reequilibrio Mundial por factores desestabilizadores ocasionados por la disputa de mayor influencia global o regional por parte de algunas naciones, la pérdida de libertades.

Esto resulta de importancia para dar paso a identificar acciones proactivas y no solo reactivas. Además, aporta sentido a las consideraciones o decisiones del momento, pero asegura que tengan relevancia en el futuro.

Seguidamente, se identifican sus amenazas y oportunidades a través de un análisis PESTEL [que abarcan consideraciones desde lo **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ecológico** (o ambiental) y **Legal**], un ejercicio de prospectiva que contribuye a la alineación de los esfuerzos necesarios para desarrollar las oportunidades que presenta cada sector.

Finalmente, para el trazado de las hojas de ruta y la potenciación del crecimiento de los sectores, se han incorporado dos dimensiones para enfocar la política pública: la transformación, por un lado y la expansión por el otro. Con la transformación, se quiere apuntar principalmente a la estrategia necesaria como respuesta a la rápida evolución tecnológica y los cambios sustantivos en las condiciones en que operan las empresas; y con la expansión, aquellas que impulsen directamente el crecimiento sectorial (aunque sean transversales, como la educación) y las adaptaciones que este requiere para ser más competitivo.

La investigación se realizó utilizando fuentes estadísticas y bibliográficas, así como información derivada de entrevistas con expertos y los resultados de una encuesta aplicada a empresarios de los distintos sectores y a nivel nacional<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Aunque el volumen de respuestas no permite considerarlas como estadísticamente representativas para los sectores, se consideran como indicativos o referenciales.

# PARTE 1. Situación de la economía y perspectivas

## Global y Regional

Al mes de enero 2023, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó un descenso en el crecimiento económico mundial. En el 2022 el crecimiento fue de 3.4% pero se estima que en el 2023 llegue a 2.9% y luego repunte en el 2024 alcanzando el 3.1%. El FMI sostiene (2023) que lo anterior es causado “por la subida de las tasas de interés de los bancos centrales para combatir la inflación y la guerra de Rusia en Ucrania continúan lastrando la actividad económica. En adición, la rápida propagación de la COVID-19 en China frenó el crecimiento en 2022, pero la reciente reapertura ha desbrozado el camino para una recuperación más veloz de lo anticipado. Se prevé que la inflación mundial disminuya de 8.8% en 2022 a 6.6% en 2023 y a 4.3% en 2024, niveles aún superiores a los observados antes de la pandemia (2017–19) de alrededor del 3.5%”.

Ilustración No.1 Actualización de la Perspectiva de la Economía Mundial, Enero 2023



Fuente: FMI

En el informe del FMI se señala que los mercados financieros podrían redefinir los precios como respuesta ante la inflación, en tanto que la fragmentación geopolítica podría frenar el progreso económico.<sup>2</sup> Estos pronósticos del FMI se basan en supuestos tales como los precios de los combustibles (se espera que los precios se reduzcan alrededor del 16%) y de las materias primas distintas de los combustibles (se estima que disminuyan en promedio 6.3%), que en general han sido revisados a la baja, y las tasas de interés, que han registrado revisiones al alza por el endurecimiento de la política monetaria por parte de los bancos centrales.

Ilustración No.2 Actualización de la Perspectiva de la Economía ALC, Enero 2023



Fuente: FMI

En cuanto a la región de América Latina y el Caribe (LAC), el informe de actualización de Perspectivas de la economía Mundial del FMI proyecta que el crecimiento disminuya de 3.9% en 2022 a 1.8% en 2023. Se estima que el crecimiento en la región aumente a 2.1% en 2024, si bien con una revisión a la baja de 0.3 puntos porcentuales debido a las condiciones financieras más restrictivas, los precios más bajos de las materias primas exportadas y rebajas en el crecimiento de los socios comerciales.

## Nacional

En cuanto a Panamá, es evidente que la pandemia afectó la economía durante un prolongado periodo debido a las restricciones de movilidad de la población; aunado a factores externos, como el aumento de precio del combustible, provocó que al inicio del III trimestre 2022 se dieran protestas en el país. A pesar de las afectaciones internas y externas las actividades económicas continuaron su proceso de recuperación durante el año. La economía presentó un crecimiento de 10.8% comparado con el año anterior, correspondiente a un monto de B/.73,449.3 millones,

<sup>2</sup> Actualización de la Perspectiva de la Economía Mundial, FMI, enero 2023.

que representó B/.7,164.9 millones más que el año 2021<sup>3</sup> y con ello se superó la estimación previa de 9%.

La economía panameña es altamente dependiente del sector servicios que aporta alrededor del 83% de su valor y es este mismo sector, el que sustenta las exportaciones del país al representar el 90% de ellas. Entre las actividades que impulsan dinamismo al crecimiento del país, están: el complejo marítimo y logístico: Autoridad del Canal de Panamá, puertos, ferrocarril, aeropuertos y las obras de infraestructuras como la ampliación vial y Línea 3 de Metro hacia Panamá Oeste<sup>4</sup>.

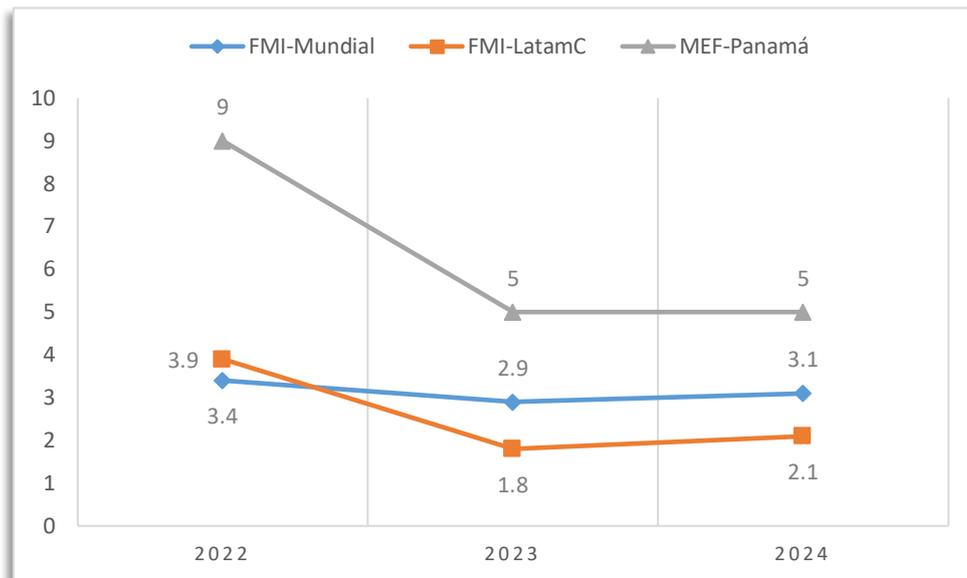
Las perspectivas de crecimiento de Panamá son optimistas y alentadoras para la actividad económica en general, al considerar tanto las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que pronostica un 5%, como desde diversos organismos internacionales que prevén un crecimiento entre el 4.2% (CEPAL) y un 5.7% (Banco Mundial).

Institución	Proyección 2023 (%)
MEF (marzo 2023)	5.0
Banco Mundial (abril 2023)	5.7
CEPAL (diciembre 2022)	4.2
FMI (marzo 2023)	5.0

Fuentes: MEF, BM, CEPAL Y FMI.

Estas proyecciones consideran que el crecimiento del país estará por encima de las proyecciones del FMI a nivel mundial y para el área de LAC, por lo que Panamá seguiría liderando el crecimiento económico en la región.

Gráfica 1. Proyección de crecimiento Panamá Vs. mundo y LAC.



Fuente: elaboración propia con datos FMI y MEF.

<sup>3</sup> Cifras del PIB corresponden a la nueva serie preliminar con año base 2018.

<sup>4</sup> Panamá lidera el crecimiento económico regional, MEF, enero 2023.

También se registran datos positivos para la economía en lo relativo al empleo. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) realizó en abril de 2022 la Encuesta de Propósitos Múltiples siendo uno de sus objetivos la medición del mercado laboral. Esta muestra que la tasa de participación, o sea, el porcentaje de la Población Económicamente Activa (PEA) subió de 60.4% a 62.3% un incremento de 1.9%, que se traduce en 83,149 personas más en comparación con la medición anterior (octubre de 2021). La tasa de participación es importante porque nos indica el tamaño de la oferta de mano de obra disponible para participar en la producción de bienes y servicios, en relación con la población en edad de trabajar. Como referencia, en países desarrollados y más competitivos la tasa de participación está por encima del 70% (lo que representa una oferta laboral robusta).

Al analizar la situación de los desocupados, la tasa de desempleo es de 9.9% que representa 203,253 personas en esta condición. Al compararlo con la medición anterior, disminuyó 1.4%, o, en otras palabras, 18,827 personas menos desocupadas.

La población ocupada muestra un incremento del 5.8%, es decir, se ocuparon a 101,976 personas adicionales al compararla con la medición previa. El incremento de la ocupación o la recuperación de empleos se evidenció principalmente en las actividades de comercio, construcción, industrias manufactureras, otras actividades de servicio, transporte, y administración pública y defensa. Estas 6 actividades recuperaron el 86.6% de los empleos en el mercado laboral. También, representan el 52.6% de la fuerza laboral.

Gráfica 2. Actividades económicas con mayor recuperación en la ocupación (oct.2021 Vs. abril 2022).



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

También se puede destacar de la encuesta, en la categoría de ocupación refleja que los empleados crecieron en 7.2%, y de ellos, el empleo privado fue el que más aportó a la generación de empleos con un incremento de 52,412 puestos; seguido de los empleados del gobierno que se incrementaron en 10,968 y los empleados del servicio doméstico que aumentaron en 4,428. De los ocupados que no son empleados, la categoría de los cuentas propias o independientes

aumentaron 32,462 y los trabajadores familiares en 2,388. La categoría de los patronos (dueños) fueron los únicos que decrecieron en 7,599.

Estos signos positivos demuestran que la recuperación progresiva de la actividad empresarial y económica se está reflejando poco a poco en el mercado laboral.

No obstante, lo anterior, hay un área que requiere ser atendida con cierta prioridad: la informalidad. Para el 2022 se contabilizaron 737,922 personas con empleos informales no agrícolas o con trabajos con algún grado de precariedad. Esto representa un 48.2% de informalidad en el mercado laboral; en otras palabras, 5 de cada 10 ocupados desempeñan un trabajo informal. La informalidad del 2021 registró 677,875 personas o 47.6%. Al compararlo con el 2022, la informalidad se incrementó en 8.9%, es decir, 60,047 personas ingresaron a la informalidad. Es importante señalar que el empleo informal creció por encima del empleo formal que refleja 7.2%.

## PARTE 2. Construcción de las hojas de ruta



# SECTOR AGROPECUARIO



## 1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas

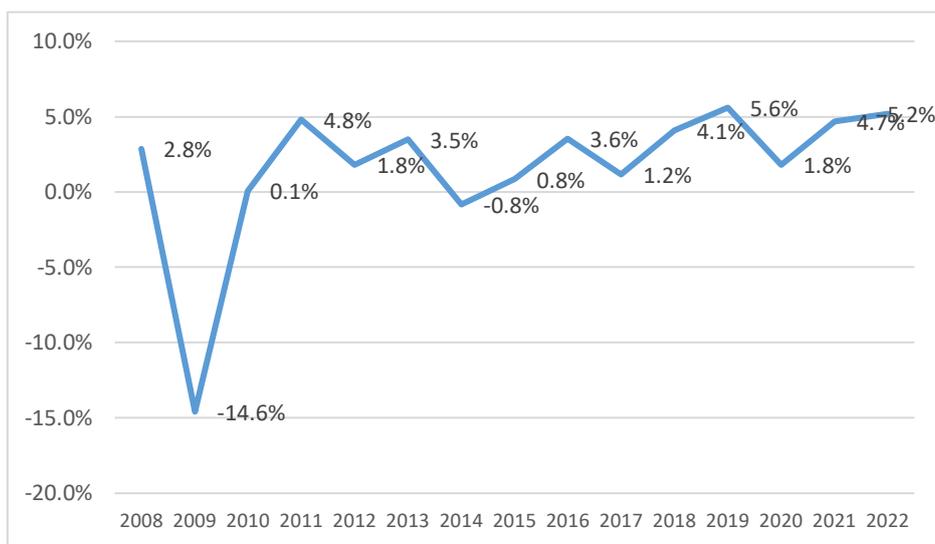
El sector agropecuario representa el 4 % del producto interno bruto (PIB) mundial y en algunos países menos desarrollados puede representar más del 25 % del PIB<sup>5</sup>. En la región de América Latina y el Caribe -en 20 países- representa entre el 5 al 18% del PIB. No obstante, a pesar de su importancia la agricultura en la región tiene un desempeño bajo y afectaciones al ambiente, “sus notables logros, reflejados en una producción creciente y mayores exportaciones netas, llegaron a costa de daños ambientales y de salud significativos” (Banco Mundial, 2020, párr. 4).

Este sector no solo ha confrontado desafíos con la llegada de la pandemia, sino que también fue afectado por la guerra de Rusia y Ucrania, lo cual aceleró la crisis alimentaria mundial que está empujando a millones de personas a la pobreza extrema, y alrededor de 205 millones de personas en 45 países tienen tan pocos alimentos que sus vidas están en riesgo (Banco Mundial, 2023, párr.2-3).

En Panamá, el sector agropecuario ha perdido protagonismo en su contribución al PIB. En el año 2007 el PIB del sector era de 3.6% de la composición total, pero a al 2022 alcanza el 2.6%, durante todo ese periodo no ha logrado igualar la contribución del 2007. En cuanto al PIB real del sector agrícola, éste experimentó un crecimiento bastante moderado en el período 2012-2022, que alcanzó una tasa de crecimiento promedio de 2.8%.

La actividad agropecuaria en creció 2.8% en el 2008, cayendo a -14.6% en el 2009, pero recuperándose en los años siguientes hasta alcanzar 5.6% en el 2019. En el año 2020, a pesar de la situación generada por la crisis de la pandemia del COVID 2019, el sector tuvo números positivos, llegando a 5.2% de crecimiento en el 2022. Estos resultados según el INEC, debido al comportamiento de actividades, de las cuales se destacan: el cultivo de arroz con un incremento de 3.2%, la piña y sandía crecieron 14.2% y 32.1% respectivamente; se observaron incrementos en el sacrificio de ganado vacuno en 1.3%, porcino en 6.5% y aves 4.6% y la producción de huevos en 1.6%.

Gráfica 3. Evolución del Crecimiento del PIB-Sector Agropecuario.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

<sup>5</sup> Banco Mundial, marzo 2023, Agricultura y Alimentos.

El sector ocupó en promedio 270 mil plazas de trabajo en el periodo 2019-2022, aportando el 14% del empleo en el mercado laboral. Los resultados al año 2022 aún no alcanzan a la cantidad de ocupados existentes en el sector antes de pandemia (2019), pero es un comportamiento similar al de la mayoría de las actividades económicas.

### **Tendencias y perspectivas**

De acuerdo con estimaciones de organismos internacionales, se espera que la expansión de la población mundial siga en aumento, y con él, la demanda de productos básicos, como el caso de los cereales que tienen un alto consumo per cápita. En el caso de los aceites vegetales, el azúcar, la carne y los productos lácteos, el impacto de la dinámica de la población es menor a medida que los ingresos y las preferencias individuales desempeñan un papel más importante<sup>6</sup>. Mientras, la inflación de los precios de los alimentos sigue siendo alta en todo el mundo.

En mayo de 2023, Rusia apoyó que la Iniciativa de Cereales del Mar Negro, un acuerdo que ha permitido a Ucrania enviar cereales a través del Mar Negro a sitios del mundo que enfrentan hambre, se amplíe por dos meses (hasta julio de 2023) Esto representa un alivio temporal para los países que dependen del trigo, la cebada, el aceite vegetal y otros productos alimenticios de origen ucraniano, sobre todo cuando la sequía afecta a la agricultura. La iniciativa ayudó a bajar los precios de los productos alimentarios básicos, como el trigo, durante el año pasado, aunque la inflación de los precios de los alimentos interna sigue siendo alta en muchos países<sup>7</sup>.

Otro elemento que considerar, es el desempeño del sector es la mitigación del cambio climático, lo cual impacta directamente en los rendimientos de la producción de los diversos rubros, y en la calidad de la alimentación y nutrición de la población.

Existen perspectivas de crecimiento de la producción, pues el sector fue uno de los pocos que creció de forma moderada aun en tiempos de pandemia, donde otras actividades económicas decrecieron. Sin embargo, enfrenta importantes desafíos relacionado con su productividad donde se incluye los efectos del ambiente y las mejores prácticas y/o tecnologías para la producción más eficiente.

### **LA OPINIÓN DE LOS EMPRESARIOS**

Los resultados de la encuesta realizada a empresarios del sector, ubicados en distintas zonas del país y de diferentes tamaños de empresa, reflejan:

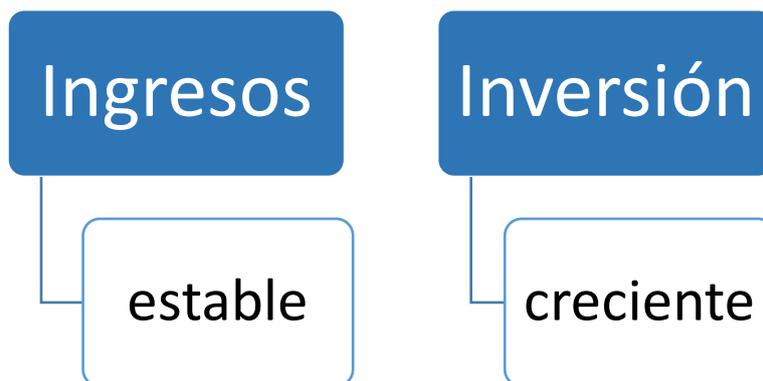
- El 14% indicó que la tendencia de los ingresos en la empresa en los últimos dos años ha sido creciente y 14% decreciente; mientras que el 72% dijo que se mantuvo estable.
- El 42% señaló que incrementó sus inversiones en los últimos dos años, el 29% dijo que decreció y el otro 29% indicó que se mantuvo estable.

---

<sup>6</sup> Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las américas, 2021. CEPAL, FAO E IICA.

<sup>7</sup> Actualización sobre la seguridad alimentaria, junio 2023. Banco Mundial.

Ilustración 1. Tendencias del sector agropecuario (2021-2022).



*Nota: la tendencia corresponde a la indicación de la mayoría con relación a los últimos dos años.  
Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio 2023.*

Por otro lado,

- El 64% indica que el crecimiento económico del sector en 2023 será igual que el año anterior, el 22% considera que será mayor y el 14% cree que será menor. Siendo que la mayoría considera que será igual al año anterior, la perspectiva sería de 5.2% (V% PIB Agropecuario 2022).
- El 64% de los encuestados considera que el sector crecerá entre el 2023-2025, contra un 36% que cree que no crecerá. De este grupo (sector no crecerá) mayoritariamente son pequeñas y microempresas.
- Para los que visualizan un crecimiento futuro en su sector en los próximos tres años, estiman que será de 11%.

La perspectiva para el sector es, mayoritariamente, optimista ya que se espera crecimiento tanto en 2023 (5.2%) como en los próximos años (11%). Los empresarios que esperan que el sector crezca, lo justifican basados en:

- Existe un crecimiento demográfico que impactará la demanda de productos agropecuarios
- Se espera reducción de costos en insumos agropecuarios
- Mejoras en la productividad del sector
- Se incorporan nuevas tecnologías de producción
- Mayores oportunidades para acceder a nuevos mercados
- Aumento de la producción de acuerdo con el crecimiento del mercado nacional

Por otro lado, para la porción que considera que el sector no crecerá se debe a que: se viven tiempos inciertos, hay mucha presión y cambios generados por el clima, falta de tecnología, exceso de importaciones, falta de apoyo de la banca al productor nacional, por citar las razones principales.

### **Recurso humano e infraestructura**

Las personas son el elemento esencial de una empresa; para que las empresas funcionen se requiere de un recurso humano con el talento, habilidades y capacidades que demandan las diferentes posiciones de una organización para poder cumplir sus objetivos.

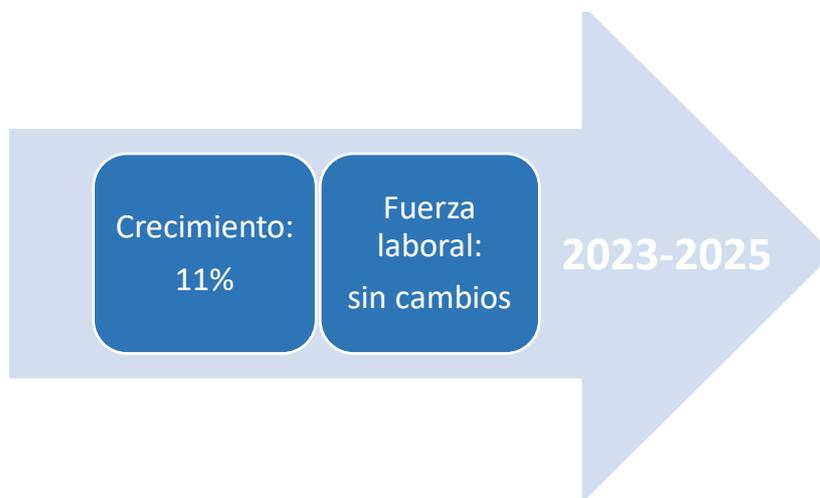
En cuanto al recurso humano, los empresarios de este sector de la economía señalaron (en general) que atraviesan dificultades en conseguir mano de obra calificada. Los problemas lo tienen en las áreas de:

- Administración,
- Producción/Operaciones y
- Tecnología

Sobre el crecimiento de la fuerza laboral en 2023, el 79% de los empresarios consultados indicó que no tendrá cambios, el 14% indicó que crecerá y el 7% señaló que reducirá personal.

En los próximos tres años, los empresarios tienen expectativas conservadoras ya que el 50% cree que mantendrá sin cambios su fuerza laboral, el 43% lo va a incrementar y el 7% lo reducirá. Los que piensan que crecerá, la mayoría estima que será en un 5%.

*Ilustración 2. Perspectivas del sector agropecuario 2023-2025*



*Nota: la perspectiva es la opinión de la mayoría, para los próximos 3 años.*

*Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio 2023.*

En cuanto a la disponibilidad de la infraestructura pública para que desarrollen eficientemente su actividad, el 36% de los encuestados que respondió negativamente, identifica falencias en:

- las carreteras,
- la conectividad tecnológica,
- energía estable y
- el agua

Entre otras infraestructuras fue señalada la necesidad infraestructura tecnológica que haga más eficiente la tramitología que se realiza con el estado.

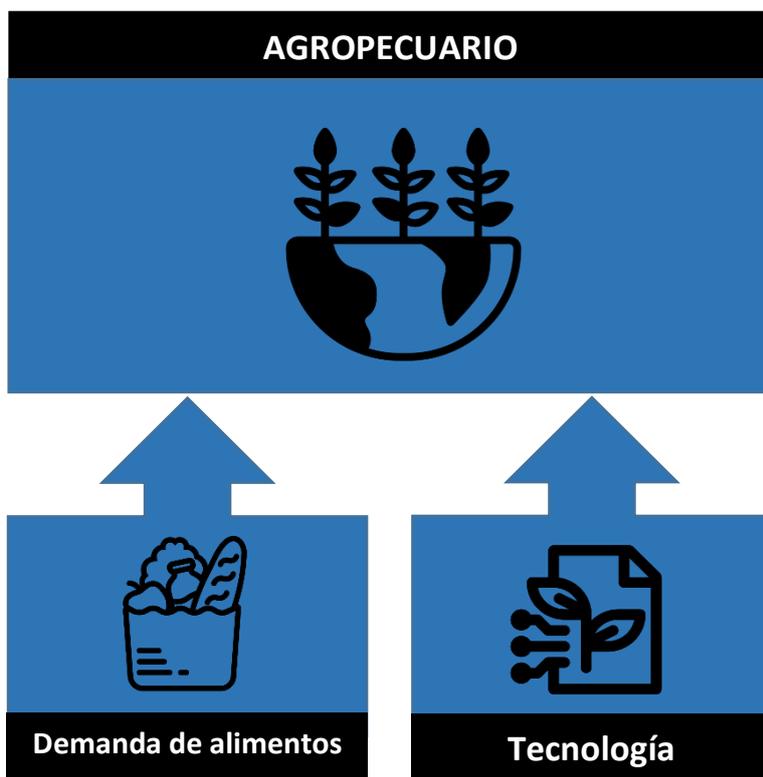
## 2. Impulsores y megatendencias

Las fuerzas motrices, susceptibles de dar forma al futuro, se les conoce como drivers o impulsores, los cuales condicionan el presente y se espera que sigan influyendo en el horizonte temporal, también se pueden incluir aspectos inciertos cuya incertidumbre impacte el futuro

del sector<sup>8</sup>. Los principales impulsores del sector agropecuario son la demanda de alimentos y el desarrollo tecnológico, pues es muy sensible al impacto de estos dos elementos.

El crecimiento de la población mundial y el aumento de los ingresos en muchos países han generado una mayor demanda de alimentos, lo que impulsa la producción agrícola y ganadera. Por su parte, la tecnología interviene para coadyuvar a mejorar los rendimientos de la producción agropecuaria y a su vez, podría apoyar a la lucha contra el cambio climático. Las nuevas tecnologías dan la oportunidad de mejorar la seguridad e inocuidad de los alimentos; produciendo con mayor calidad y buen uso de los recursos (IICA,2021).

Ilustración 3. Impulsores del agropecuario.



Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril- junio 2023.

Las megatendencias son fuerzas estructurales de cambio que tienen impactos sociales, económicos y políticos, usualmente irreversibles y de largo plazo. Son importantes considerarlas en la construcción de una estrategia para dar paso a acciones proactivas y no solo reactivas. Esto aporta sentido a las consideraciones o decisiones del momento, pero asegura que tenga relevancia en el futuro. Son claves para las empresas, los sectores y los países porque afectan la toma de decisiones en cualquier ámbito.

Los avances en el sector tienden cada vez más, a considerar los efectos del cambio climático. Los países buscan reducir la intensidad de carbono en la producción agrícola y las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Por lo que entra en juego la implementación de procesos de

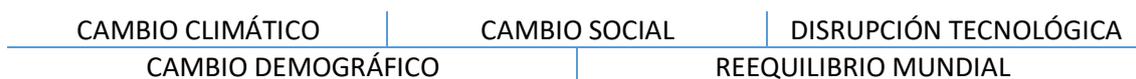
<sup>8</sup> Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

producción climáticamente inteligentes para mitigar las emisiones de GEI, los daños al terreno y a la flora y fauna, pero impulsando la rentabilidad del sector.

Por otro lado, son inminentes los cambios disruptivos que trae consigo la tecnología, el cual es un factor clave en la productividad. Los países que buscan mayor producción utilizan máquinas que se autodirigen y la genética de plantas, que podrían tener un gran efecto positivo para producir más y mejor, ahorrando significativamente tiempo e insumos. La automatización en el sector toma fuerza en la eficiencia de la producción y se vincula con la disponibilidad de datos, imágenes satelitales, sensores de verdor, mapas de tierras y millones de puntos de información climática.

La conectividad está siendo parte de la transformación de la agricultura ya que cada vez existen más opciones en materia de conectividad directa con el campo. Las opciones van desde apps que permiten el control a distancia de los diferentes elementos que intervienen en el proceso de cultivo, hasta softwares avanzados para el control y gestión del proceso de producción; también se encuentra maquinaria guiada por GPS que puede ser controlada incluso desde un smartphone<sup>9</sup>. Todo acompañado de la infraestructura tecnológica que le de soporte.

El puntualizar cuáles son las megatendencias varía según diferentes autores, para efectos del análisis se considerarán cinco áreas:



Entre las principales megatendencias relacionados al sector agropecuario se tienen:

Cambio climático
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cambio climático ha llevado a un aumento en la frecuencia e intensidad de eventos climáticos extremos, como tormentas, inundaciones y sequías. Por lo que la aplicación de estrategias de mitigación efectivas, difundidas y con acompañamiento técnico, es una práctica que muchos países utilizan para atender las necesidades del sector.</li> <li>El uso de métodos de producción sostenible es una opción para atenuar los efectos de la agricultura sobre el medio ambiente, promoviendo cambios en la utilización de fertilizantes y otros químicos necesarios para la preparación del suelo y crecimiento de las cosechas, así como alimentos para el ganado.</li> <li>La implementación de agricultura inteligente con respecto al clima es un planteamiento integrado para la gestión de los paisajes (tierras de cultivo, ganado, bosques y recursos pesqueros) que aborda dos desafíos relacionados entre sí: la seguridad alimentaria y el cambio climático.</li> </ul>
Cambio social
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se prevé que ocurran algunas modificaciones en la dieta del consumidor, con cambios en los productos demandados debido a la preocupación en materia de salud, nutrición y medio ambiente.</li> <li>Los consumidores buscan mayor transparencia en la cadena de suministro de alimentos donde obtengan información sobre los procesos de producción y el origen</li> </ul>

<sup>9</sup> Agricultura inteligente 2021: las tendencias agrícolas para el nuevo año. 2021. Maher.

de los productos, entre otros; haciendo énfasis en la trazabilidad y la certificación de los productos agropecuarios.

- La adopción de tecnologías digitales en el sector requiere de personal capacitado en su uso para sacar provecho a dichas herramientas.

#### Disrupción tecnológica

- La aplicación de nuevas tecnologías en la agricultura y la ganadería, como la agricultura de precisión, los sistemas de riego eficientes, la genética animal avanzada y la monitorización de cultivos, ha mejorado la productividad y la eficiencia en el sector.
- La estrategia de biotecnología ha llegado para quedarse, semillas mejoradas, ganado con genética resistente, entre otros; son un aliado para la productividad.
- El uso de Big data, software, aplicaciones móviles, la automatización de procesos en el riesgo y vigilancia de la producción, imágenes satelitales, sensores, por mencionar algunos traen eficiencia y mayores rendimientos.

#### Cambio demográfico

- En muchos países, la población rural involucrada en la agricultura está envejeciendo. Los jóvenes están migrando a áreas urbanas en busca de oportunidades laborales diferentes, lo que ha llevado a una disminución en el número de agricultores jóvenes.
- La migración de áreas rurales a áreas urbanas ha sido un fenómeno común en muchas partes del mundo.
- En algunos países, la inmigración ha jugado un papel importante en la fuerza laboral agrícola. Los trabajadores migrantes, ya sea internos o internacionales, a menudo se emplean en la agricultura para suplir la falta de mano de obra local.

#### Reequilibrio mundial

- La globalización del comercio alimentario y agrícola ha sido estimulada por varios acuerdos comerciales, a nivel multilateral y regional, que rebajaron los aranceles y otros obstáculos al comercio. La competencia es real y los productos con los mejores resultados y condiciones logran conquistar nuevos mercados.
- Cambio de la dinámica de la globalización. Está tendencia apunta a que, en términos de globalización, no todos los países están evolucionando y creciendo a la par. Los mercados emergentes prometedores y en desarrollo se han visto en un estado permanente de ingresos medios, lo que los hace menos atractivos para la inversión.

### 3. Amenazas y oportunidades del sector



Para apoyar el trazado de una hoja de ruta para el sector, se han identificado las amenazas que enfrenta y las oportunidades que presenta. Esto se ha hecho bajo un análisis **PESTEL** (que abarca lo **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ecológico** (o ambiental) y **Legal**, el cual, al evaluar el entorno macroeconómico, sirve de base para la elaboración de planes estratégicos. Este tipo de análisis es dinámico y busca adaptar las estrategias a la situación actual y venidera.

Las amenazas constituyen los riesgos o factores negativos y las oportunidades, los elementos positivos, donde se han considerado no solo el análisis de los investigadores, sino también las opiniones de los empresarios encuestados. El

resultado del análisis se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Análisis PESTEL - Sector agropecuario

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de atención a políticas enfocadas en el sector agropecuario.</li> <li>La corrupción en el país alcanza los 36 puntos sobre 100 en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2022, publicado por Transparencia Internacional; y ubicó al país en la posición número 101 del ranking, de un total de 180 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de la Política Agroalimentaria de Estado (PADE) aprobada y consensuada.</li> <li>Crear intervenciones políticas estratégicas para impulsar la innovación, tecnología y digitalización aprovechando las oportunidades de un mayor desarrollo económico.</li> <li>Fortalecer la transparencia y cero tolerancia de la corrupción en el país.</li> </ul>
<b>ECONÓMICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento en la inflación que disminuye el poder adquisitivo. Esto se refleja en el consumo, así como en los precios de los insumos que requiere el sector.</li> <li>Falta de instrumentos financieros adaptados al desfase entre la concretización de los beneficios y la inversión en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los beneficios de tipo financiero para los agricultores, que realicen mejoras de eficiencia en los procesos productivos, y acceso a nuevos mercados, es una practica extendida en muchos países.</li> <li>Ampliar la disponibilidad de financiamiento al sector en todas las etapas de producción</li> <li>Priorizar la actividad agropecuaria y focalizar debidamente el gasto privado y público en infraestructura tecnológica.</li> <li>La apertura de mercados internacionales y la facilitación del comercio de productos agropecuarios influyen en la competitividad y las oportunidades de crecimiento del sector.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>SOCIAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de tipo cultural, tanto desde la perspectiva de los implementadores como de los productores.</li> <li>• Falta de reconocimiento de mercado a productos más sostenibles y resilientes.</li> <li>• Migración de centros rurales a urbanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel mundial se dan cambios importantes en la forma de producir, preparar y capacitar a los actores para enfrentar esos cambios es prioridad para los países.</li> <li>• Los consumidores se están volcando a cambios en su alimentación, prefiriendo productos que tengan procesos de trazabilidad y certificaciones que sustenten la calidad de los productos agropecuarios y su responsabilidad con el ambiente.</li> <li>• Promover las actividades agropecuarias, asegurando planes de seguridad social, buenas condiciones laborales, infraestructura de salud y de educación, con el fin de mantener la mano de obra en zonas rurales dedicadas al sector.</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de capacidades de la entidad implementadora en tecnología y otros aspectos innovadores, con escasa transferencia a los productores.</li> <li>• Avances agigantados y acelerados en tecnología; sin asistencia ni recursos para los productores puede dejarlos aún más rezagados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuntar al desarrollo de capacidades de los productores y otros actores de las instituciones relacionadas, así como en un fuerte desarrollo de conocimientos, en el uso de enfoques técnico-científicos y de tecnología digital.</li> <li>• La vinculación Universidad-empresa, en este caso productores; está dando buenos resultados a nivel mundial.</li> <li>• El avance tecnológico es beneficioso siempre que se den las herramientas y los recursos para obtenerla y utilizarlas, con la guía de buenas prácticas.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El impacto del cambio climático podría afectar los rendimientos de los cultivos, especialmente en las regiones del mundo con mayor inseguridad alimentaria.</li> <li>• Existen procesos y productos que contaminan el planeta y que también amenazan la salud de las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las buenas prácticas en todo el proceso de producción son bien visto en relación con la productividad del sector.</li> <li>• Los consumidores están modificando sus preferencias hacia productos que respeten y cuiden el ambiente.</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay barreras normativas, donde las leyes no van de la mano con la actualidad mundial y la multiplicidad de ellas en distintas instancias limitan a los productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una nueva ley cuya implementación y seguimiento podría impactar positivamente a todo el sector.</li> <li>• La aplicación de leyes con estrecha vinculación entre diversas instituciones del Estado.</li> </ul>

**LOS RETOS**

De acuerdo con la encuesta realizada, los cinco principales retos para que las empresas del sector sean más productivas, y por ende más competitivas, son:

- 1 Bajo nivel de sofisticación del mercado o de valoración del producto
- 2 Costos de materia prima e inventario
- 3 Incertidumbre jurídica (certeza de leyes, seguridad jurídica, cambios en normativas)
- 4 Inversión en maquinaria, equipos o tecnología
- 5 Alto costo del recurso humano calificado

Otros retos que también consideran:

- Costos de producción muy altos
- Carencia de personal calificado y comprometido
- Existencia de una mezcla en políticas para la actividad agropecuaria y la agroindustria, ambas se deben abordar de forma separada
- El sector agropecuario requiere organización, ordenamiento territorial, alta consulta para la toma de decisiones
- En el sector forestal se requiere una oficina de gobierno que atienda los temas específicos de esa actividad
- Falta de estrategia y planificación para afrontar el panorama político que es incierto
- Mejorar la justicia en calidad de fallos y velocidad de estos
- Problema de basura en las calles
- Seguridad jurídica
- Protección policial

#### 4. Políticas públicas para la transformación y expansión

En el diseño de la hoja de ruta, se han incorporado las dimensiones de TRANSFORMACIÓN, por un lado, y la de EXPANSIÓN (o diversificación). Con la transformación, se quiere apuntar principalmente a la estrategia necesaria como respuesta a la rápida evolución tecnológica y los cambios sustantivos en las condiciones en que operan las empresas, y con la expansión o diversificación aquellas que impulsen directamente el crecimiento sectorial y las adaptaciones

**Para la transformación**

Promover cambios profundos en el sistema educativo básico y superior no solo en lo que actualización académica se refiere, sino también en aspectos asociados al desarrollo de habilidades blandas.

---

Generar espacios institucionalizados con actores relevantes por ejemplo por cadenas productivas, o territorios, para discutir y concertar agendas y compromisos para impulsar la transformación digital.

---

Reglamentar e implementar la Ley 352, de 18 de enero de 2023, "Que establece la política agroalimentaria de estado y dicta otras disposiciones"

---

Mejorar la zonificación agroecológica del país por cultivo y centros de procesamiento.

---

Fomentar e incentivar el acceso a nuevas tecnologías a través de facilidades de financiamiento, acompañado con la capacitación para su adopción.

---

Brindar beneficios para los agricultores, que realicen mejoras de eficiencia en los procesos productivos, y acceso a nuevos mercados.

---

Acelerar los procesos y trámites para adquirir semillas mejoradas, embriones, entre otros elementos, que impulsen la mejora en la productividad en todo el territorio nacional con acompañamiento técnico y seguimiento y monitoreo de impacto.

---

Establecer un plan de acción concreto por regiones y rubro para atender los cambios en el clima y mitigar sus efectos en la actividad agropecuaria.

---

Diseñar mecanismos regulatorios que contribuyan a disminuir el costo de las tecnologías y a dinamizar las inversiones privadas.

---

Reducir gastos de publicidad del estado y usar los en el plan de desarrollo de pymes.

---

Establecer programas de apoyo (capacitación y recursos) para las pequeñas y a los productores de agricultura familiar, en tecnologías y buenas prácticas en todos los rubros existentes en el país.

---

Reforzar las capacidades de la entidad regente del sector con enfoque en tecnología y otros aspectos innovadores, dotándolos también de herramientas para la transferencia a los productores.

---

**Para la expansión**

Continuar fortaleciendo la integración con los distintos sistemas regionales (interconexión regional).

---

Establecer prioridades de inversión pública-privada para la modernización del sector.

Fortalecer un entorno de cero tolerancias a la corrupción, con mayor rendición de cuenta, fiscalización y meritocracia; fortaleciendo la aplicación de las leyes que castiguen el mal uso de los fondos o la utilización de un cargo público para el interés personal para una certeza del castigo.

Implementar una certificación de los procesos productivos y la trazabilidad que mejoren las capacidades para la exportación.

Consolidar la legislación relacionada al sector, mejorando su coordinación y efectividad.

Analizar, documentar y difundir los beneficios y los costos asociados a la implementación de tecnologías.

Realizar vinculaciones prácticas entre la academia y la empresa, para que las investigaciones resuelvan problemas de los productores nacionales.

Crear una Oficina de Maderas, o un Instituto, pero con un grado de independencia por la magnitud del trabajo y gran diferenciación del producto.

Promover instituciones públicas con alto compromiso de servicios eficientes y de calidad al sector productivo. Además, que cuenten con el personal calificado e idóneo.

Tratar de forma separada a las actividades agropecuarias de las actividades agroindustriales, pues cada una demanda diferentes acciones para la mejora en su competitividad.

Diseñar e implementar un sistema de clasificación de carne con una relación calidad-precio acorde a su estándar de calificación.

Revisar los tratados de promoción comercial con el objetivo de buscar la mejora en las condiciones logrando una relación de “ganar- ganar” para los países involucrados.

# RESUMEN-HOJA DE RUTA SECTOR AGROPECUARIO




## TRANSFORMACIÓN

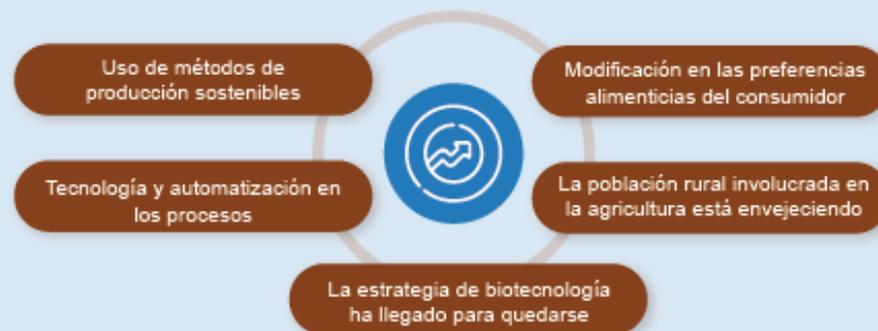
- Reglamentar e implementar la Ley 352 (PADE)
- Generar espacios institucionalizados para impulsar la transformación digital
- Fomentar el acceso a nuevas tecnologías
- Acelerar los procesos y trámites para adquirir insumos mejorados e innovadores
- Reforzar las capacidades de la entidad regente del sector para asegurar la transferencia de conocimientos al productor



## EXPANSIÓN

- Establecer prioridades de inversión pública y privada para la modernización
- Implementar una certificación de los procesos productivos y de trazabilidad
- Difundir los beneficios y los costos asociados a la implementación de tecnologías
- Realizar vinculaciones prácticas entre la academia y la empresa
- Consolidar y coordinar la legislación relacionada al sector

### MEGATENDENCIAS



### OPORTUNIDADES



### RETOS





# SECTOR CONSTRUCCION



## 1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas

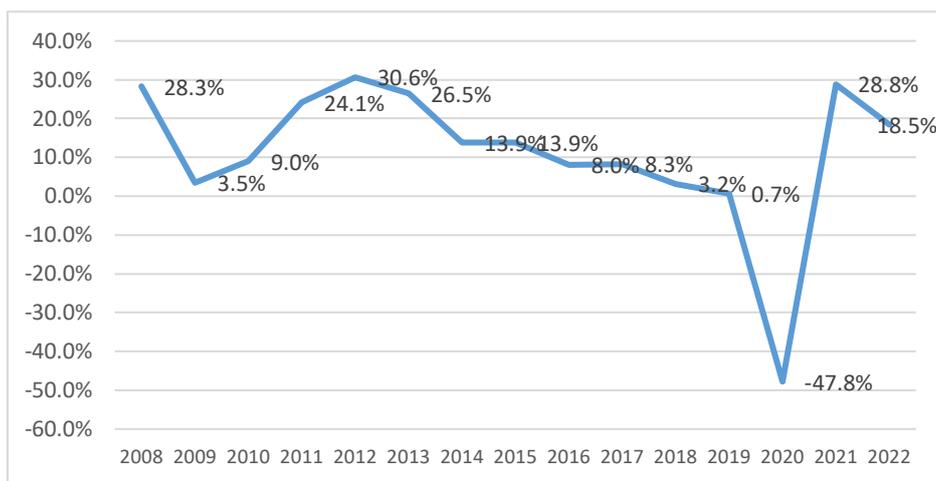
El sector de la construcción es importante para el crecimiento económico, pues la inversión en infraestructura básica, vivienda, edificios comerciales y proyectos de desarrollo genera empleo y contribuye al desarrollo de otras actividades económicas relacionadas. A nivel mundial, la industria de la construcción enfrenta importantes desafíos donde la guerra de Rusia con Ucrania, la escasez de materiales, la crisis energética, la inflación, la subida de los tipos de interés y la inestabilidad política complican la actividad normal de un sector estratégico para el desarrollo de la economía<sup>10</sup>. De acuerdo con la Revista Equipar, quien cita un estudio hecho por Marsh, la industria de la construcción mundial se convertirá en un motor global para el crecimiento económico en la etapa de postpandemia, con un crecimiento de 6.6% en el 2022, se espera que crezca alrededor de 42% o B/.4.5 billones entre el 2020 y el 2030<sup>11</sup>.

En países en vías de desarrollo, esta industria suma cerca del 5% del PIB, mientras que en países desarrollados alcanza hasta un 8%. Actualmente, más de 100 millones de personas se encuentran empleadas en la industria de la construcción en todo el mundo (Estadísticas globales de la industria de la construcción, 2018, párr. 1).

En Panamá, el sector construcción ha jugado un papel importante en la economía donde megaproyectos de construcción públicos como el Metro de Panamá y la ampliación del Canal, entre otros; impulsaron su crecimiento, así también, inversiones en proyectos residenciales y comerciales. En cuanto a su participación en el PIB, al 2007 era de 7% alcanzando 18.7% en el año 2019. Aunque logró contribuir a la economía con el 14% en 2022, aún no alcanza la contribución del año prepandemia.

Por otro lado, el sector ha pasado de crecer 28.3% en 2008 a 0.7% en el 2019, perdiendo dinamismo en los últimos años. La construcción en Panamá fue duramente afectada por los cierres de las actividades económicas a causa de la pandemia del COVID 19 cayendo en -47.8% en el 2020, pero muestra recuperación al crecer 18.5% en el 2022.

Gráfica 4. Evolución del Crecimiento del PIB-Sector Construcción



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

<sup>10</sup> 5 días. 2023. 2023: sobresaltos y oportunidades en construcción e infraestructuras.

<sup>11</sup> Revista Equipar. 2022. La industria de la construcción crecerá a nivel mundial en 2022.

En cuanto al mercado laboral, esta actividad ocupó en promedio alrededor de 157 mil personas en el periodo 2019-2022, lo que representa el 8.6% del mercado laboral durante ese periodo. Se destaca que los resultados al 2022 -157,543 ocupados- aún no se igualan a la cantidad de ocupados que existía en el sector en el 2019 antes de pandemia (172,877 ocupados) pero es un comportamiento similar al de la mayoría de las actividades económicas.

### **Tendencias y perspectivas**

Las perspectivas para la industria de la construcción a nivel mundial presentan altos grados de incertidumbre, provocados por el incremento en los precios de energía, altas tasas de interés, costos de materias primas elevados, entre otros. Considerando las afectaciones que la inflación tenga sobre el poder adquisitivo de las personas, con costos de la producción que posiblemente no regresen a los niveles prepandemia, esto podría afectar la demanda (Atradius,2023, párr.1-2).

En los mercados avanzados, la escasez de mano de obra se ha convertido en un problema grave. Los mercados laborales ajustados y la falta de mano de obra calificada aumentan los costos salariales para los constructores en muchos mercados avanzados<sup>12</sup>.

Existe en la industria, la iniciativa de construir de forma amigable y responsable con el ambiente impulsando la construcción menos intensiva en carbono lo que requiere mayor inversión en generación de energía renovable y otras infraestructuras verdes.

Los desafíos son grandes para el sector, generando la necesidad de incentivos a la demanda, construcciones más verdes y productividad para el sector. Se espera que el fomento de inversión en obras de infraestructuras públicas y privadas, incidan en perspectiva del sector y pueda aportar a la economía en los niveles esperados.<sup>13</sup>

### **LA OPINIÓN DE LOS EMPRESARIOS**

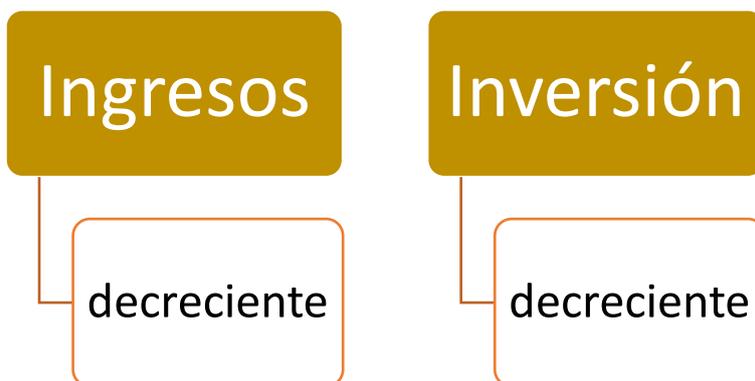
Empresarios del sector, ubicados en distintas zonas del país y de diferentes tamaños de empresa, a través de la encuesta realizada nos hacen saber que:

- El 46% indicó que la tendencia de los ingresos en la empresa en los últimos dos años ha sido decreciente; mientras que el 38% indicó que creció y el 16% que se mantuvo estable.
- El 38% señala que decrecieron sus inversiones en los últimos dos años, el 31% dijo que creció y el otro 31% las mantuvo estables.

<sup>12</sup> Tendencias de la Industria de la Construcción 2023. Atradius.

<sup>13</sup> Se espera que crezca alrededor de 42% o B/.4.5 billones entre el 2020 y el 2030. Estudio de Marsh.

Ilustración 4. Tendencias del sector construcción (2021-2022).



*Nota: la tendencia corresponde a la indicación de la mayoría con relación a los últimos dos años.  
Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio de 2023.*

Asimismo,

- El 53% indica que el crecimiento económico al 2023 será mayor que el año anterior, el 31% señala que será menor y el 16% considera que será igual. El crecimiento estimado es de 20%.
- El 77% de los encuestados considera que el sector crecerá entre el 2023-2025, mientras un 23% que cree que no crecerá. Del grupo que considera que no crecerá la mayoría son microempresas.
- La mayoría de los que ven crecer a su sector en los próximos tres años, estima que será en 3%.

Considerando lo anterior, la perspectiva para el sector es, mayoritariamente, optimista ya que prevén un crecimiento para el 2023 de 20% y cifran en 3% hacia el 2025. Los encuestados sustentan sus expectativas considerando:

- Se reactiva y dinamiza el sector de la construcción
- Aumenta la demanda residencial y comercial
- Incremento de proyectos de infraestructura en el país
- Se mejora la fiscalización en temas ambientales y de calidad de agua
- Hay buenas expectativas de crecimiento del sector, aunque con cierta incertidumbre política.

Por otro lado, para la porción que considera que el sector no crecerá se debe a: la falta de apoyo estatal para el sector con el fin de que sea más productivo, cercanía de año electoral puede frenar el desarrollo de infraestructuras, y que existe disminución en las licitaciones públicas.

### Recurso humano e infraestructura

Las personas son el elemento esencial de una empresa; para que las empresas funcionen se requiere de un recurso humano con el talento, habilidades y capacidades que demandan las diferentes posiciones de una organización para poder cumplir sus objetivos.

En cuanto al recurso humano, este sector de la economía en general atraviesa dificultades en conseguir mano de obra calificada. Esto resulta significativo para las áreas de:

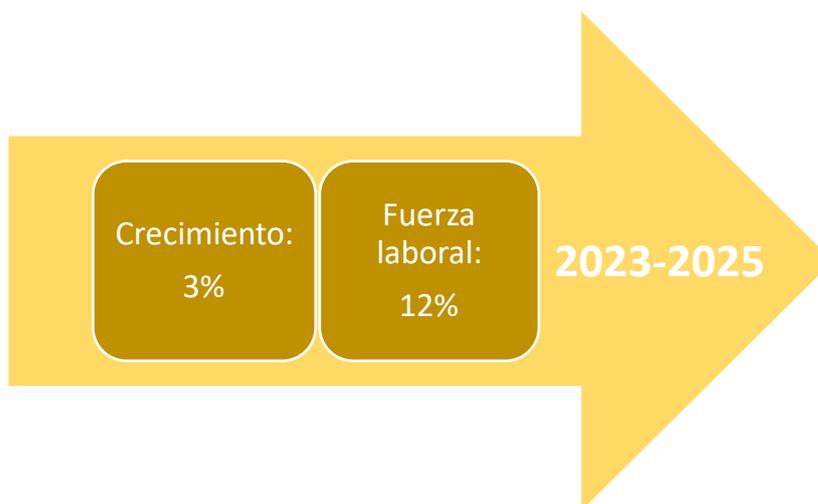
- Producción/operaciones,
- Finanzas y
- Tecnología

Citaron otras áreas o conocimientos en: ingeniería geotécnica, técnicos eléctricos y químicos.

El 46% de los empresarios consultados indica que su fuerza laboral en 2023 no tendrá cambios, el 31% señaló que crecerá y el 23% señaló que reducirá personal.

En los próximos tres años, los empresarios tienen expectativas más optimistas ya que el 66% cree que aumentará su fuerza laboral, y el 31% lo mantendrá sin cambios. La mayoría de los que piensa que crecerá estima que será en 12%.

*Ilustración 5. Perspectivas del sector construcción.*



*Nota: la perspectiva es la opinión de la mayoría, para los próximos 3 años.*

*Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio de 2023.*

Refiriéndose a la disponibilidad de infraestructura pública que permita que desarrollen eficientemente su actividad, el 54% de los encuestados respondió negativamente, reconociendo fallas principalmente en:

- las carreteras,
- la conectividad tecnológica y
- el manejo de desechos

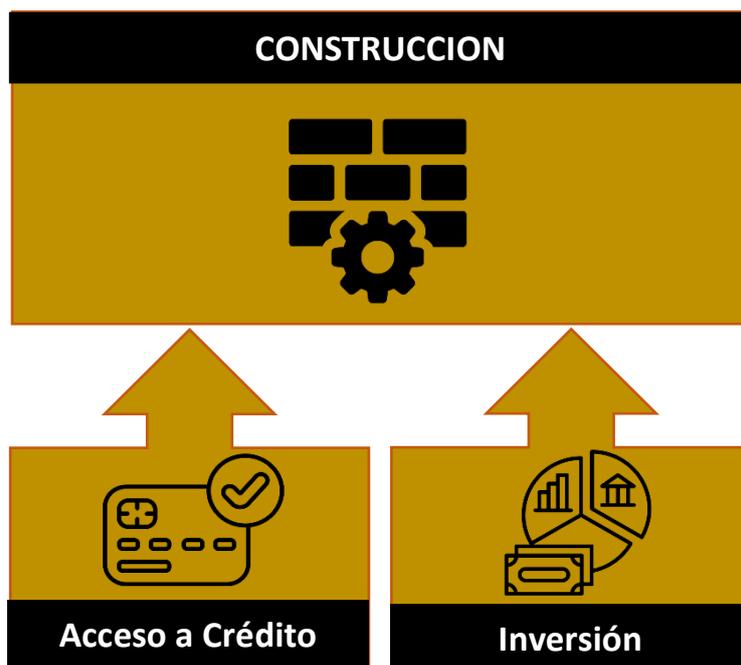
## 2. Impulsores y megatendencias

Las fuerzas motrices, susceptibles de dar forma al futuro, se les conoce como drivers o impulsores, los cuales condicionan el presente y se espera que sigan influyendo en el horizonte temporal, también se pueden incluir aspectos inciertos cuya incertidumbre impacte el futuro

del sector<sup>14</sup>. Los principales impulsores del sector construcción son el acceso a crédito y la inversión.

Por un lado, el facilitar el acceso a financiamiento permite que la población satisfaga sus necesidades habitacionales y comerciales. Además, la generación de oportunidad de inversión dinamiza al sector no solo desde el prisma público con el desarrollo de infraestructuras como puentes, carreteras, aeropuertos y sistemas de transporte, sino también desde la atracción del sector privado para que desarrolle proyectos habitacionales y comerciales.

Ilustración 6. Impulsores de la construcción



Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio de 2023.

Las megatendencias son fuerzas estructurales de cambio que tienen impactos sociales, económicos y políticos, usualmente irreversibles y de largo plazo. Son importantes considerarlas en la construcción de una estrategia para dar paso a acciones proactivas y no solo reactivas. Esto aporta sentido a las consideraciones o decisiones del momento, pero asegura que tenga relevancia en el futuro. Son claves para las empresas, los sectores y los países porque afectan la toma de decisiones en cualquier ámbito.

La transición hacia un futuro de entornos construidos con bajo nivel de emisiones exige concebir estrategias de eficiencia de materiales que aporten beneficios múltiples, tomando en cuenta el ciclo de vida completo del edificio<sup>15</sup>. El cliente se perfila con mayor preocupación por el cuidado de la naturaleza, demandando que se construyan viviendas respetuosas con el medioambiente, con reducción de la contaminación.

<sup>14</sup> Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

<sup>15</sup> Alianza Mundial para Edificios y Construcción. 2022.

En adición se está experimentando una alta modernización y digitalización en las constructoras, con nuevos diseños y materiales. Lo que responde también a la búsqueda de mayor productividad a través del desarrollo de las tecnologías de la construcción, con avances que permiten una mayor eficiencia y eficacia en la realización de proyecto manteniendo la calidad y aprovechando los recursos disponibles. Muchas constructoras involucran el diseño virtual y van desde el modelado de información de construcción (BIM) hasta el software de gestión de la construcción.

Una innovación importante en la industria es la impresión 3D las empresas optan por imprimir las piezas de repuesto y otros elementos esenciales que necesitan para sus máquinas y equipos en lugar de volver a pedirlos. La impresión 3D es una de las principales tendencias en la industria de la construcción debido a que podría hacer que las viviendas sean más accesibles en costo. Además de que reduce el tiempo de construcción y promueve la sostenibilidad<sup>16</sup>.

El puntualizar cuáles son las megatendencias varía según diferentes autores, para efectos del análisis se considerarán cinco áreas:



Entre las principales megatendencias relacionados al sector construcción se tienen:

<p><b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigar el cambio climático en la construcción a través de la promoción del ahorro energético, el uso de energías renovables, el manejo adecuado de residuos, la integración de vegetación en los proyectos.</li> <li>• El sector está construyendo, tomando en consideración las variaciones de temperatura, los fenómenos meteorológicos extremos y frecuentes, como desertificaciones o inundaciones, de acuerdo con el área del proyecto.</li> <li>• La construcción verde ha ganado impulso, lo que implica la incorporación de prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente en los proyectos de construcción. Las certificaciones, como LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), se utilizan cada vez más.</li> <li>•</li> </ul>
<p><b>Cambio social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los compradores o clientes buscan soluciones habitacionales y construcciones en general, que sean amigables con el ambiente.</li> <li>• Los gobiernos están impulsando que el desarrollo de edificios y proyectos de construcción sean respetuosos con el medio ambiente y que utilicen materiales y tecnologías sostenibles.</li> <li>• Mayor énfasis en la seguridad laboral donde se han implementado mejores prácticas y regulaciones para garantizar un entorno de trabajo seguro para los trabajadores de la construcción.</li> </ul>

<sup>16</sup> 5 tendencias en la industria de la construcción para 2023.

- Se están implementando medidas para promover la igualdad de oportunidades y la diversidad en la contratación y la promoción, incluyendo un enfoque en la equidad de género y la inclusión de personas de diferentes orígenes étnicos y culturales.

#### Disrupción tecnológica

- La tecnología está transformando la industria de la construcción, el uso de herramientas digitales, como el modelado de información de construcción (BIM), la realidad aumentada y la inteligencia artificial, está mejorando la planificación, el diseño y la eficiencia en la construcción.
- Uso y manejo de datos conectados en los ciclos de vida del proyecto, hace posible identificar el riesgo de manera más astuta y equilibrar las compensaciones entre el alcance, el costo y el cronograma.
- El diseño y la construcción virtual (VDC) describen el uso creciente de entornos virtuales para diseñar y visualizar la construcción de estructuras antes de que se construyan en el mundo físico. El diseño virtual permite que los constructores primero visualicen la obra en su totalidad en un entorno digital.
- El desarrollo de Smart Cities a través de las fábricas inteligentes y de los sistemas que monitorean los procesos, con la ingeniería civil se persigue la optimización de la eficiencia en infraestructuras y edificios, la gestión inteligente y el mantenimiento de estas, así como en la movilidad y el transporte.
- Aplicación de innovación tecnológica en la construcción como el uso de impresiones 3D.

#### Cambio demográfico

- La fuerza laboral que envejece, y debe procurarse un relevo adecuado con personas jóvenes.
- La población mundial sigue creciendo rápidamente, lo que demandará más construcciones de vivienda, comercios e infraestructuras básicas.

#### Reequilibrio mundial

- Mayor regionalización del comercio internacional, a medida que los países buscan reducir su dependencia de otros mercados y promover el comercio intrarregional. Esto podría incluir el aumento de acuerdos comerciales regionales y la formación de bloques comerciales que apunten entre otros, al intercambio de materiales e insumos de la construcción lo cual incidiría en los costos.
- Cambio de la dinámica de la globalización. Esta tendencia apunta a que, en términos de globalización, no todos los países están evolucionando y creciendo a la par. Los mercados emergentes prometedores y en desarrollo se han visto en un estado permanente de ingresos medios, lo que los hace menos atractivos para la inversión.

### 3. Amenazas y oportunidades del sector



Para apoyar el trazado de una hoja de ruta para el sector, se han identificado las amenazas que enfrenta y las oportunidades que presenta. Esto se ha hecho bajo un análisis **PESTEL** (que abarca lo **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ecológico** (o ambiental) y **Legal**, el cual, al evaluar el entorno macroeconómico, sirve de base para la elaboración de planes estratégicos. Este tipo de análisis es dinámico y busca adaptar las estrategias a la situación actual y venidera.

Las amenazas constituyen los riesgos o factores negativos y las oportunidades, los elementos positivos, donde se han considerado no solo el análisis de los

investigadores, sino también las opiniones de los empresarios encuestados. El resultado del análisis se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2. Análisis PESTEL - Sector construcción.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La volatilidad del riesgo político y la situación de orden público tienen un impacto profundo e innegable en el retraso en las obras de infraestructura básicas y en la atracción de las inversiones.</li> <li>• Panamá se ubicó en la posición número 101 del ranking, de un total de 180 países en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2022, publicado por Transparencia Internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estabilidad política permite que el sistema funcione adecuadamente y genere las condiciones necesarias para el desarrollo social y económico.</li> <li>• Fortalecer la transparencia y el cero tolerancia de la corrupción en el país.</li> </ul>
<b>ECONÓMICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad política, económica, financiera y social puede resultar en pérdidas financieras significativas para contratistas y proyectos.</li> <li>• Procesos dilatados con muchos requisitos e instancias que atender para la realización de trámites, que causan elevados costos en dinero y tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá tiene estabilidad y seguridad jurídica que brinda las condiciones para atraer inversionistas.</li> <li>• Es importante contar con estrategias para la mitigación del impacto de una posible inestabilidad, de tal forma que los inversionistas logren cumplir con sus expectativas.</li> <li>• El simplificar y digitalizar procesos bajan los costos operativos y disminuyen la discrecionalidad, haciendo más transparente y rápido los trámites.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un modelo de contratación que ya manejan en varios países del mundo, llamadas Asociaciones Público-Privadas (APP), apoya la realización de infraestructuras.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la pobreza, y afectaciones en la calidad de vida de la población</li> <li>Poca actualización de la mano de obra en temas de tecnología e innovación en el sector (nuevos materiales, espacios, diseños, etc.), podría provocar una disminución en la productividad.</li> <li>Envejecimiento de la población en un sector intensivo en mano de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La evaluación del impacto social de los proyectos y la reactivación de la construcción, con miras a identificar oportunidades para inserción laboral e inclusión productiva de grupos marginados.</li> <li>Dar capacitaciones y actualizaciones a los trabajadores para que cuenten con las capacidades necesarias que se ajusten a la actual demanda del mercado laboral (nuevos procesos, maquinarias, etc.)</li> <li>La escasez de mano de obra calificada y el envejecimiento de la fuerza laboral requieren estrategias para atraer a trabajadores jóvenes y capacitarlos en habilidades relevantes.</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el exceso de trámites burocráticos sin digitalizar, causan altos costos y dan espacios a la corrupción y clientelismo.</li> <li>La aplicación en el sector de cambios rápidos, como los nuevos procesos constructivos, con materiales innovadores, conceptos diferentes, entre otros. El no poder adaptarse a ellos podría causar rezago en los resultados de la actividad económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir la tramitología con tecnología aportaría importantes beneficios al sector.</li> <li>Necesidad de una mayor inversión tecnológica en el sector de la construcción para responder a los requerimientos del mercado.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El sector de edificios y construcción no está en camino de lograr la descarbonización para 2050.</li> <li>El consumo total de energía del sector y las emisiones de CO<sup>2</sup> aumentaron en 2021 por encima de los niveles previos a la pandemia de COVID-19.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia y el uso de los edificios existentes, la construcción de edificios nuevos de alto rendimiento, dispositivos y equipos de iluminación eficientes en los edificios, incorporar en ellos energías renovables y descarbonizar la producción de materiales de construcción.</li> <li>Existe una creciente demanda de proyectos de construcción sostenibles y ecológicos.</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de regulaciones que incentiven la modernización de las empresas del sector.</li> <li>Poca flexibilidad en las contrataciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las regulaciones que incentiven la inversión en tecnología y en cambios en procesos constructivos, son importantes para guiar la transformación del sector.</li> <li>Revisar el actual Código Laboral para actualizarlo en beneficio de todas las partes involucradas.</li> </ul>

## LOS RETOS

De acuerdo con la encuesta realizada, los cinco principales retos para que las empresas del sector sean más productivas, y por ende más competitivas, son:

- 1 Costo de materia prima o inventario
- 2 Demora en trámites con el Estado y/o costos administrativos relacionados a la burocracia
- 3 Dificultad para conseguir recurso humano calificado
- 4 Alto costo del recurso humano calificado
- 5 Incertidumbre jurídica (certeza de leyes, seguridad jurídica, cambios en normativas)

En adición a los cinco principales ya citados, también están:

- Digitalizar los procesos en todo el aparato estatal, para minimizar tiempos y costos.
- Implementar ventanillas únicas de procesos, en todo el país y con todas las instituciones relacionadas, no solo municipios.
- Minimizar a través de trámites simplificados y digitalizados la discrecionalidad del funcionario
- Cumplimiento de las obligaciones que contrae el Estado con los proveedores, para que los pagos se realicen en un tiempo aceptable.

## 4. Políticas públicas para la transformación y expansión

En el diseño de la hoja de ruta, se ha querido incorporar las dimensiones de TRANSFORMACIÓN, por un lado, y la de EXPANSIÓN (o diversificación). Con la transformación, se quiere apuntar principalmente a la estrategia necesaria como respuesta a la rápida evolución tecnológica y los cambios sustantivos en las condiciones en que operan las empresas, y con la expansión o diversificación aquellas que impulsen directamente el crecimiento sectorial y las adaptaciones que este requiere para ser más competitivo.

## Para la transformación

Crear leyes que incentiven la inversión en tecnología y en cambios en procesos constructivos.

---

Impulsar la modificación del Código Laboral para facilitar una mayor formalización de las relaciones obrero-patronal existentes, dotándolo de una flexibilidad cónsona con los nuevos tipos de trabajo y las demandas del mercado.

---

Aplicar reglas claras, transparentes y equitativas en las licitaciones públicas.

---

Acelerar el proceso de pagos del Estado a sus proveedores, manteniendo trámites expeditos para el cobro de estos.

---

Aplicar en todas las entidades e instituciones estatales la carrera administrativa a los empleados y brindarles capacitación continua.

---

Fomentar e incentivar el acceso a nuevas tecnologías de la mano con la capacitación para la adopción de éstas.

---

Impulsar y dar mayor celeridad a la ejecución de obras de infraestructura bajo el modelo de Asociaciones Público-Privadas (APP).

---

Promover las construcciones inteligentes y verdes que incorporen energías renovables y materiales de construcción con bajas emisiones.

---

Promover el acceso a créditos en los segmentos empresariales que lo requieran para poder invertir en aquellos aspectos que requieren fortalecer para responder a las necesidades actuales del mercado.

---

## Para la expansión

Impulsar la transición hacia un nuevo modelo socioeconómico que sea climáticamente neutral, resiliente, sostenible e inclusivo

---

Fortalecer un entorno de cero tolerancias a la corrupción, con mayor rendición de cuenta, fiscalización y meritocracia; fortaleciendo la aplicación de las leyes que castiguen el mal uso de los fondos o la utilización de un cargo público para el interés personal para una certeza del castigo.

---

Actualización de especificaciones técnicas aplicables a la construcción de obras públicas. Las especificaciones que se tienen son obsoletas y no permiten incorporar nuevas tecnologías desarrolladas.

---

Crear programas de mejora continua en los procesos constructivos, uso de materiales óptimos, capacitación de personal, entre otros que mantengan actualizado al sector.

---

Acelerar el proceso de transformación digital del Estado para reducir los costos y tiempos dedicados por las empresas en tareas asociadas a trámites. Contribuiría a su vez en eliminar la discrecionalidad asociada a la corrupción, disminuir la burocracia y hacer más eficiente al Estado.

---

Crear leyes que incentive la inversión en proyectos de construcción sostenibles y ecológicos.

---

# RESUMEN-HOJA DE RUTA SECTOR CONSTRUCCION

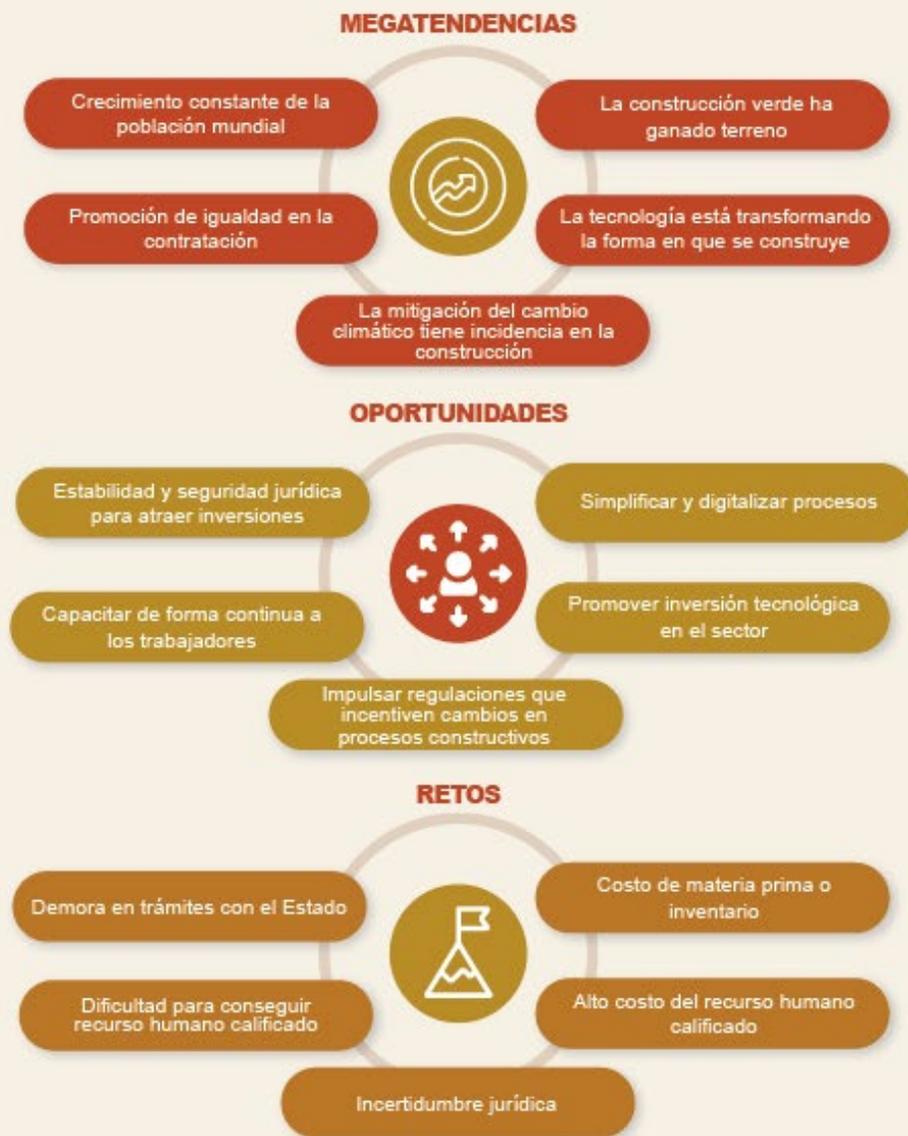


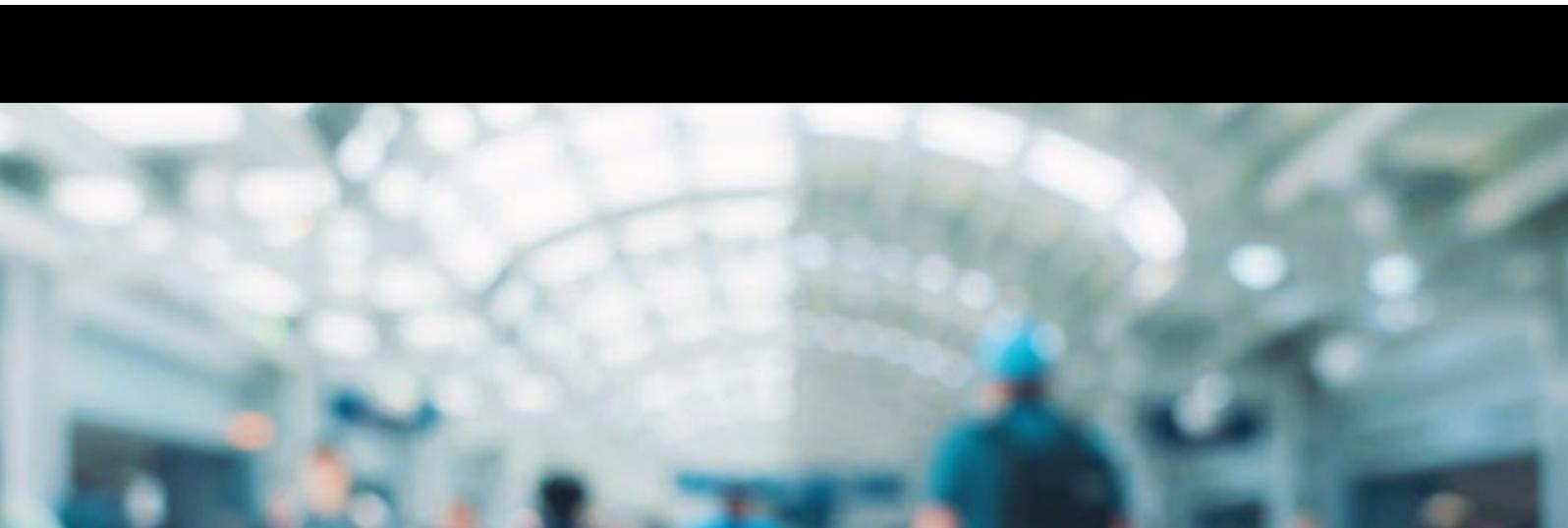
### TRANSFORMACIÓN

- Impulsar y acelerar la ejecución de obras de infraestructura bajo el modelo de APP
- Aplicar la carrera administrativa y brindarles a funcionarios capacitación continua
- Crear leyes que incentiven la inversión en tecnología y en cambios en procesos constructivos
- Acelerar el proceso de pagos del Estado a sus proveedores
- Fomentar e incentivar el acceso a nuevas tecnologías

### EXPANSIÓN

- Actualización de especificaciones técnicas aplicables a la construcción de obras públicas
- Crear programas de mejora continua en los procesos constructivos, uso de materiales, capacitación, entre otros
- Acelerar el proceso de transformación digital del Estado
- Crear leyes que incentiven la inversión de proyectos de construcción sostenibles y ecológicos





# SECTOR HOTELES Y RESTAURANTES



## 1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), los ingresos del turismo internacional volvieron a superar la barrera del billón de dólares en el 2022, con un crecimiento del 50% en términos reales en comparación con 2021, mostrando un repunte en los viajes internacionales. El gasto de los visitantes internacionales alcanzó el 64 % de los niveles prepandémicos (OMT,2023). Por regiones, Europa obtuvo los mejores resultados en 2022, con casi 550,000 millones de dólares de los EE. UU. en ingresos procedentes del turismo, lo que supone un 87% de las cifras prepandémicas. África recuperó el 75 % de los ingresos registrados antes de la crisis de la COVID-19, Oriente Medio el 70% y las Américas el 68%. Como consecuencia de la prolongación del cierre de las fronteras a viajes no esenciales, los destinos asiáticos ingresaron en torno al 28% de sus valores anteriores a la pandemia.

Cifras del Consejo Mundial de Viajes y Turismo destacan que el sector está alcanzando los niveles de contribución a la economía global de 2019 y registra ya un nivel de recuperación del 95%. Se proyecta que el sector genere el 9.2% del PIB global y esté a tan solo 5% de lograr la totalidad del aporte que generaba en 2019. El informe de la WTTC detalla que 34 de los 185 países analizados ya superaron los niveles prepandemia en cuanto a su contribución al PIB<sup>17</sup>.

En Panamá el sector turismo es un motor importante para la economía. Esta actividad no solo tiene impactos directos sino también permea a otras actividades impactándolas de forma indirecta. El sector turismo, medido a través de la actividad de Hoteles y Restaurantes, en el año 2007 componía el 2.9% del PIB total, pero a al 2022 bajo su participación alcanzando 1.9%, y durante todo ese periodo no logró igualar la contribución del 2007. En el período 2012-2022 alcanzó una tasa de crecimiento promedio de 2.1%.

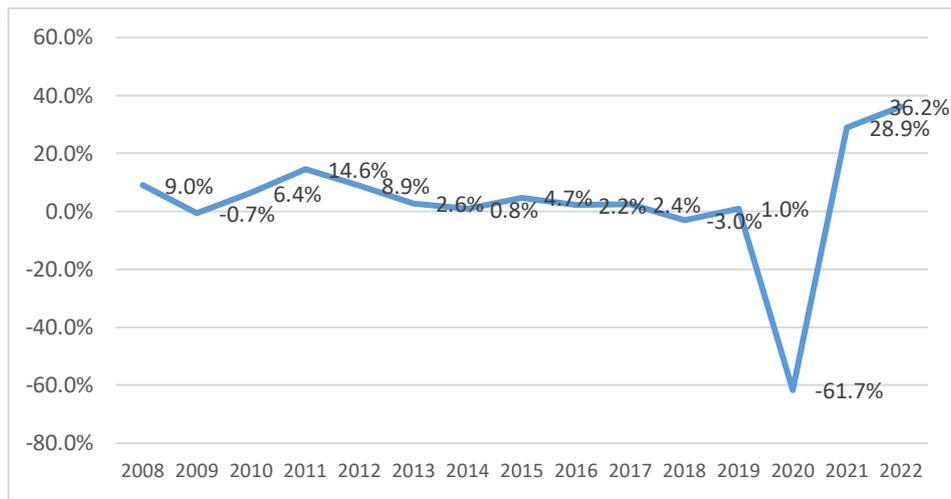
El sector tuvo un crecimiento de 9% en el 2008, logrando alcanzar 14.6% en el 2011. No obstante, su dinamismo se fue ralentizando, llegando a crecer 1% en el 2019. Los efectos de la pandemia se hicieron sentir fuertemente en esta actividad cayendo -61.7% en el año 2020, pero recuperándose en los años subsiguiente; llegando a crecer 36.2% en el 2022.

Por otro lado, la generación de empleos que se produjo en las actividades de Hoteles y Restaurantes alcanzó en promedio 98 mil ocupados en el periodo 2019-2022, lo cual representa el 5.4% del total de los empleos del país. En el año 2019 se contaban con 101,447 empleados en el sector, y a pesar de la recuperación del 2022, aún no se alcanzan los niveles de antes de pandemia.

---

<sup>17</sup> Martes Financiero. 2023. Sector de viajes y turismo alcanzará este año el 95% de aporte a la economía global.

Gráfica 5. Evolución del Crecimiento del PIB-Sector Hoteles y Restaurantes (Turismo)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC).

### Tendencias y perspectivas

Los resultados del primer trimestre de 2023 fueron cónsonos con los pronósticos de la OMT donde esperaban que las llegadas internacionales recuperarán entre el 80 % y el 95 % de los niveles anteriores a la pandemia. El Grupo de Expertos de la OMT confía en que la temporada alta (de mayo a agosto) dará buenos frutos en el hemisferio norte, como indica el último Índice de Confianza de la OMT, que augura unos resultados aún mejores que en 2022 para este período.

El sector enfrenta diversos desafíos para lograr su recuperación, principalmente la situación económica, en la que la elevada inflación y la subida de los precios del petróleo redundan en un aumento de los costes del transporte y el alojamiento, afectando el flujo del turismo. Esto representa un verdadero reto en lograr una buena relación calidad-precio. Además, la incertidumbre provocada por la agresión de Rusia a Ucrania y otras tensiones geopolíticas en auge son aspectos que generan riesgos sobre el desempeño del sector.

De acuerdo con la OMT, la dinamización del turismo tiene buenas perspectivas para el 2023, por el levantamiento de las restricciones a los viajes al extranjero por parte de China, tras tres años de bloqueo. Con especial atención de los desafíos existentes donde los viajeros podrían adoptar precauciones que los lleven a gastar menos llegando a lugares más cercanos y con mejores precios.

### LA OPINION DE LOS EMPRESARIOS

En la encuesta realizada a empresarios del sector, ubicados en distintas zonas del país y de diferentes tamaños de empresa, se rescata que:

- El 40% indicó que la tendencia de los ingresos en la empresa en los últimos dos años ha crecido, el 30% señala que decreció y el otro 30% que se mantuvo estable.
- El 40% señaló que disminuyeron sus inversiones en los últimos dos años y otro 40% que se mantuvieron estables; mientras el 20% dijo que creció.

Ilustración 7. Tendencias del sector Hoteles y Restaurantes- turismo (2021-2022).



*Nota: la tendencia corresponde a la indicación de la mayoría con relación a los últimos dos años.  
Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio de 2023.*

De igual manera,

- El 50% indica que el crecimiento económico al 2023 será igual que el año anterior, el 30% considera que será mayor y solo el 20% cree que será menor. Esto supondría una expectativa de 36.2% (V% PIB Hoteles y Restaurantes 2022).
- El 90% de los encuestados considera que el sector crecerá entre el 2023-2025 mientras un 10% estima que no crecerá. Los que estiman que no crecerá son microempresas.
- La mayoría de los que ven crecer a su sector en los próximos tres años estima que será en 10%.

La perspectiva para el sector es, mayoritariamente, optimista ya que para el 2023 esperan un crecimiento de 36.2% y del 10% en los años inmediatamente siguientes. La opinión de los empresarios que proyectan crecimiento la sustentan en:

- Se han dado las condiciones para que el consumidor se incentive y comience a gastar
- Hay un aumento del turismo internacional
- Expectativas de recuperación de la economía

Por otro lado, para la porción que considera que el sector no crecerá se debe a que: el turismo no llega a beneficiar a todos los territorios por igual.

### Recurso humano e infraestructura

Las personas son el elemento esencial de una empresa; para que las empresas funcionen se requiere de un recurso humano con el talento, habilidades y capacidades que demandan las diferentes posiciones de una organización para poder cumplir sus objetivos.

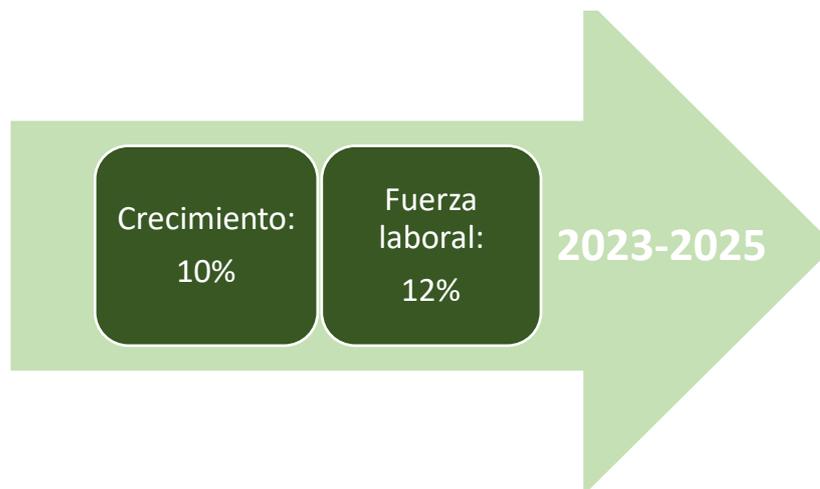
En cuanto al recurso humano, los empresarios de este sector de la economía manifiestan (en general) que atraviesan dificultades en conseguir mano de obra calificada. El principal problema radica en el área de:

- RH, Ventas/Marketing y
- Tecnología

Por otro lado, sobre el crecimiento de la fuerza laboral para el 2023, el 90% de los empresarios consultados indicaron que no tendrá cambios y el 10% indicó que crecerá.

Para los próximos tres años, los empresarios tienen expectativas más optimistas ya que el 50% cree que aumentará su fuerza laboral, el 50% lo mantendrá sin cambios. Los que piensan que crecerá estiman que será en un 12%.

*Ilustración 8. Perspectivas del sector Hoteles y Restaurantes (turismo).*



*Nota: la perspectiva es la opinión de la mayoría, para los próximos 3 años.*

*Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio 2023.*

Al referirse a la disponibilidad de infraestructura pública para desarrollar eficientemente su actividad, el 60% de los encuestados respondió negativamente, señalando su insatisfacción ante la falta de:

- Conectividad tecnológica,
- energía estable,
- agua y
- manejo de desechos

## 2. Impulsores y megatendencias

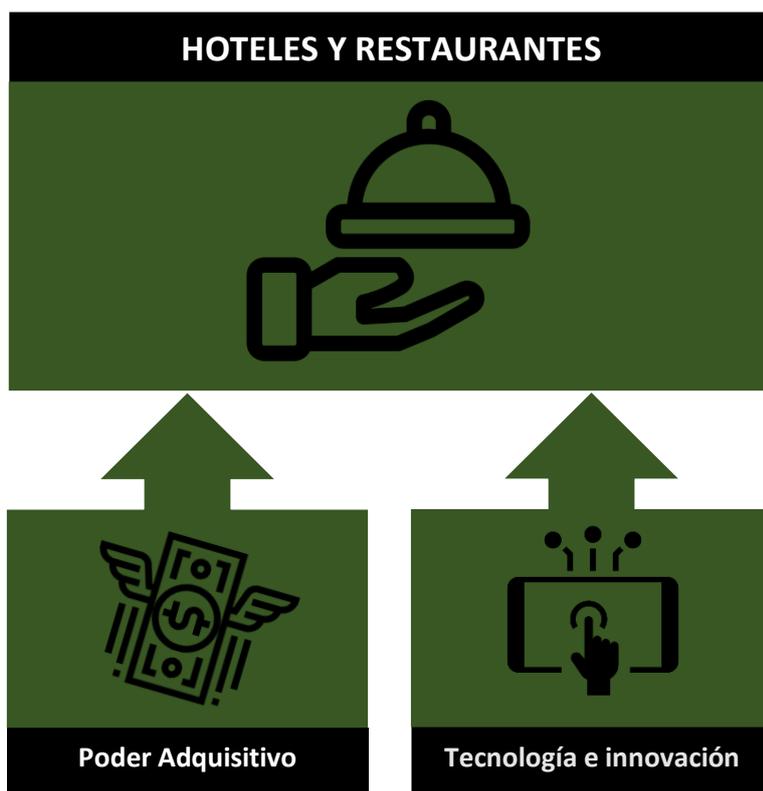
Las fuerzas motrices, susceptibles de dar forma al futuro, se les conoce como drivers o impulsores, los cuales condicionan el presente y se espera que sigan influyendo en el horizonte temporal, también se pueden incluir aspectos inciertos cuya incertidumbre impacte el futuro del sector<sup>18</sup>. Los impulsores del sector turismo son el poder adquisitivo y la situación económica y por otro lado, la innovación y tecnología.

El bienestar de las personas, mediante el poder adquisitivo que tenga cada una de ellas, fomenta el consumo que es un factor que provoca que las economías se mantengan en constante actividad generando una gran diversidad de productos a nivel mundial. Mientras la economía

<sup>18</sup> Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

global se mantenga creciendo y permitiendo a la población contar con recursos disponibles, los mismos podrán acceder a las actividades recreativas y de esparcimiento entre las que está el turismo. Por otro lado, el acceso a la información de mercados turísticos es clave para los consumidores, los nativos digitales piden tecnologías tales como el 5G, servicios basados en la nube o la inteligencia artificial. Todos ellos ofrecen mayor velocidad de acceso a la información, son más intuitivos en las interacciones y permiten ampliar la experiencia turística antes y después de un viaje.

Ilustración 9. Impulsores de Hoteles y Restaurantes (turismo)



Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril-junio de 2023.

Las megatendencias son fuerzas estructurales de cambio que tienen impactos sociales, económicos y políticos, usualmente irreversibles y de largo plazo. Son importantes considerarlas en la construcción de una estrategia para dar paso a acciones proactivas y no solo reactivas. Esto aporta sentido a las consideraciones o decisiones del momento, pero asegura que tenga relevancia en el futuro. Son claves para las empresas, los sectores y los países porque afectan la toma de decisiones en cualquier ámbito.

Las inversiones sostenibles en el sector turístico se han orientado a la transición verde, lo que sugiere un mayor desarrollo con sostenibilidad, creando instrumentos financieros para la resiliencia y la renovación del sector turístico.

Otro elemento por considerar es que en la era del Big Data y la Inteligencia Artificial, se impulsa la concepción de que el viajero es lo importante, estos se vuelven más exigentes, más

impacientes, más sofisticados y menos fieles, haciendo aún más evidente la necesidad de anticipar su satisfacción y el valor agregado de la oferta turística (Insider, 2022).

El desarrollo de un turismo centrado menos en qué ver y más en qué hacer, sugiere la fuerza que toma la “experiencia” para el turista. Existe un nuevo aprecio por todo lo que se gana cuando se viaja y esto contribuye a que las vacaciones sean más largas. Descubrir la cultura, apreciar la experiencia de compartir con la gente, crece en el mercado internacional.

El puntualizar cuáles son las megatendencias varía según diferentes autores, para efectos del análisis se considerarán cinco áreas:



Entre las principales megatendencias relacionados al sector hoteles y restaurantes (turismo) se tienen:

<p><b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del turismo sostenible, los viajeros buscan destinos en torno al cuidado de la naturaleza y de las comunidades.</li> <li>• Los destinos y productos consideran la afectación al ambiente y buscan el desarrollo de actividades sostenibles.</li> </ul>
<p><b>Cambio social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumidores tienen comportamientos y necesidades cambiantes con preferencias distintas.</li> <li>• Aumento en el desarrollo de los viajes cerca de casa, a menor costo; así como las actividades al aire libre, los productos basados en la naturaleza y el turismo rural son algunas de las principales tendencias de viaje.</li> </ul>
<p><b>Disrupción tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Big data brinda una radiografía del sentimiento negativo y la posibilidad de reaccionar con celeridad y anticiparse.</li> <li>• La transformación digital ya se puso en marcha en el sector turismo, la combinación de inteligencia artificial y blockchain, utilizándose de manera legal y ética, transformarán la distribución hotelera, los paquetes turísticos y las ofertas personalizadas.</li> <li>• Todos los cambios tecnológicos afectan la forma de hacer negocios, impactando no solo la oferta sino la demanda del sector turismo.</li> </ul>
<p><b>Cambio demográfico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la vista puesta en el futuro, es importante entender la demografía de este nuevo mercado (2030-2040), que estará formado predominantemente por mileniales y miembros de la generación Z. Todos ellos son “nativos digitales” y, para 2040, representarán la mayor cuota de población. Hay una tendencia generalizada hacia los servicios digitales e innovadores, especialmente los servicios móviles.</li> <li>• El envejecimiento de la población en numerosas economías desarrolladas implica que, de manera creciente, los recursos humanos provendrán de países en desarrollo,</li> </ul>

por lo que el sector deberá adoptar nuevos estándares en la gestión de sus recursos humanos.

**Reequilibrio mundial**

- El turismo internacional ha ganado terreno gracias a la globalización, ha habido una expansión considerable por la fácil accesibilidad que ahora se tiene a la información mundial.
- La apertura de nuevos destinos turísticos ha dado paso a una creciente comercialización a nivel global.

**3. Amenazas y oportunidades del sector**



Para apoyar el trazado de una hoja de ruta para el sector, se han identificado las amenazas que enfrenta y las oportunidades que presenta. Esto se ha hecho bajo un análisis **PESTEL** (que abarca lo **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ecológico** (o ambiental) y **Legal**, el cual, al evaluar el entorno macroeconómico, sirve de base para la elaboración de planes estratégicos. Este tipo de análisis es dinámico y busca adaptar las estrategias a la situación actual y venidera.

Las amenazas constituyen los riesgos o factores negativos y las oportunidades, los elementos positivos, donde se han considerado no solo el análisis de los

investigadores, sino también las opiniones de los empresarios encuestados. El resultado del análisis se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 3. Análisis PESTEL - Sector Hoteles y Restaurantes (Turismo).*

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas turísticas están expuestas a innumerables riesgos globales, y entre ellos, los que afectan el ámbito geopolítico. Las presiones geopolíticas podrían impactar la demanda de turistas de un destino a otro.</li> <li>• La corrupción, la falta de certeza de castigo y de poca independencia judicial afecta las inversiones en el sector industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con medidas de mitigación ante los riesgos geopolíticos amortiguara su impacto.</li> <li>• Fortalecer la transparencia y el cero tolerancia para el país, apoyará el diseño e implementación de políticas públicas y de la confianza ciudadana.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>ECONÓMICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución en la capacidad de compra del consumidor, afecta la demanda de turismo.</li> <li>Ante la situación económica, los turistas buscan destinos más económicos y cercanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones internacionales de marca país, con una cohesión del sector; permitiría ampliar la oferta para las necesidades del turista.</li> <li>Establecer paquetes de giras locales vinculados a turistas internacionales.</li> <li>Ampliación de la promoción de turismo a nivel local.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de personal capacitado de forma académica y en habilidades blandas.</li> <li>Ausencia de educación continua en el sector, donde la mano de obra se adapte a las nuevas tecnologías y procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La educación cada vez más cuenta con herramientas modernas de aprendizaje y de disponibilidad de enseñanza y material a la población.</li> <li>La capacitación y actualización en los puestos de trabajo ayudan a que los trabajadores se acoplen a nuevas habilidades y competencias que los negocios del futuro necesitan, que se traduce a un capital humano más competitivo.</li> <li>Ofertas turísticas no tradicionales como el turismo de salud y bienestar o el de experiencias, en los que los viajeros buscan situaciones auténticas y personalizadas en lugar de destinos turísticos regulares.</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esto impacta la forma en que los destinos facilitan el turismo, cómo se desarrollan los productos, la manera en que se recopilan y acceden a los datos, y el cómo atraer a los visitantes.</li> <li>En el tema de información y el acceso inmediato que se puede tener, apoya el implementar acciones para mejorar la competitividad.</li> <li>Alta burocracia estatal con demoras y costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor tecnología en las actividades del sector mejora la productividad y la eficiencia.</li> <li>La tecnología ayuda a mejorar los procesos acordes con la respuesta del cliente a la oferta de productos y servicios.</li> <li>Implementar mejoras en los tramites y procesos en la administración pública impacta la productividad de las empresas turísticas.</li> <li>El turismo se ha adaptado a las últimas tecnologías, como la realidad o los asistentes virtuales de viaje, lo que mejora la experiencia turística y atrae a más visitantes.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El cambio climático afecta a los destinos turísticos del mundo, puesto que altera las temperaturas y produce fenómenos naturales que podrían afectar la seguridad del turista.</li> <li>El turismo está considerado como uno de los sectores económicos más vulnerables a la variación del clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El turismo sostenible requiere inversiones sostenibles que sean el eje de las nuevas soluciones, y no solo unas inversiones que promuevan y apuntalen el crecimiento económico y la productividad tradicionales.</li> <li>Importancia de las inversiones no tradicionales que fomentan la innovación a través de la creación y difusión de nuevas soluciones para descarbonizar el sector.</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca flexibilidad en las contrataciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los incentivos para la modernización del sector funcionan de la mano con el seguimiento y monitoreo en su aplicación.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La actualización del Código de Trabajo permitirá que se adapten las reglas del juego al mercado actual y a sus demandas.</li> </ul>

## LOS RETOS

De la encuesta aplicada, se extraen los cinco principales retos del sector para que las empresas sean más productivas, y por ende, más competitivas:

- 1 Bajo nivel de sofisticación del mercado o de valoración del producto
- 2 Costos de materia prima o inventario
- 3 Costos de servicios públicos (energía, comunicaciones, agua)
- 4 Carencias en formación para elevar la calidad del recurso humano contratado
- 5 Inversión en maquinaria, equipos o tecnología

Adicionalmente se reconocen otros retos:

- Los niveles de inflación afectan al consumidor y a la actividad, hace que no se puedan mantener precios similares a los de antes de pandemia.
- La inestabilidad política ante un año preelectoral genera miedos e incertidumbre.

## 4. Políticas públicas para la transformación y expansión

En el diseño de la hoja de ruta, se han incorporado las dimensiones de TRANSFORMACIÓN, por un lado, y la de EXPANSIÓN (o diversificación). Con la transformación, se quiere apuntar principalmente a la estrategia necesaria como respuesta a la rápida evolución tecnológica y los cambios sustantivos en las condiciones en que operan las empresas, y con la expansión o diversificación aquellas que impulsen directamente el crecimiento sectorial y las adaptaciones que este requiere para ser más competitivo.

## Para la transformación

Proveer más apoyo a las empresas pequeñas y medianas facilitando el acceso a financiamiento.

---

Revisar y actualizar el Código de Trabajo para que se aproveche el *know how* que genera el intercambio de conocimiento con recurso humano extranjero.

Mantener la promoción país para atraer, promover y movilizar inversión extranjera directa.

---

Vincular la promoción internacional a la local, para que se aprovechen las oportunidades que generan las visitas al país.

---

Promover la inversión en el turismo sostenible junto a una completa capacitación.

---

Apoyar e incentivar otros tipos de turismo como el náutico, o cultural para que amplíen su desarrollo en el país reconociendo sus atractivos de acuerdo con su territorio.

---

Crear incentivos para la modernización del sector, promoviendo así la inversión en tecnología.

---

Desarrollar productos/experiencias con enfoque territorial que satisfagan la necesidad de los turistas de vivir situaciones auténticas y personalizadas en lugar de destinos turísticos tradicionales.

---

Mejorar los sistemas de educación técnica y reforzar la educación dual.

---

Reforzar la educación con especial enfoque en idiomas y habilidades blandas.

---

Crear una Comisión de Turismo en la Asamblea, para que se traten aspectos específicos para la actividad turística del país.

---

## Para la expansión

Aplicar en todas las entidades e instituciones estatales la carrera administrativa a los empleados y brindarles capacitación continua.

---

Ampliar la oferta de formación en las entidades encargadas de ello, como el INADEH, enfatizando en las competencias internacionalmente reconocidas, el uso de la tecnología en el sector y en habilidades blandas.

---

Fortalecer un entorno de cero tolerancias a la corrupción, con mayor rendición de cuentas, fiscalización y meritocracia; fortaleciendo la aplicación de las leyes que castiguen el mal uso de los fondos o la utilización de un cargo público para el interés personal habiendo certeza del castigo.

---

Aumentar la inversión en mantenimiento y construcción de la infraestructura necesaria para el óptimo desarrollo del sector.

---

Mejorar la clasificación hotelera en el país, la cual no esta acorde con los estándares internacionales.

---

Acelerar el proceso de transformación digital del Estado para reducir los costos y tiempos dedicados por las empresas en tareas asociadas a trámites. Contribuiría a su vez en eliminar la discrecionalidad asociada a la corrupción, disminuir la burocracia y hacer más eficiente al Estado.

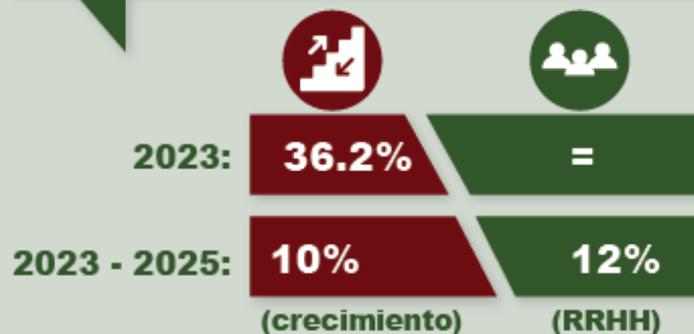
---

Generar programas para el desarrollo del turismo de salud y bienestar asegurando la calidad de los servicios.

---

Desarrollar rutas o destinos con enfoque en el turismo local y comunitario, apoyando a las empresas y comunidades locales.

# RESUMEN-HOJA DE RUTA SECTOR SECTOR HOTELES Y RESTAURANTES



## TRANSFORMACIÓN

- Promover la inversión en el turismo sostenible, con capacitación
  - Crear incentivos para la modernización del sector
- Mantener la promoción país para atraer IED
- Desarrollar productos/experiencias con enfoque territorial
- Vincular la promoción internacional a la local

## EXPANSIÓN

- Implementar la carrera administrativa
- Mejorar la educación técnica, reforzar la educación dual
- Reforzar la educación en idiomas y habilidades blandas
- Generar programas para el desarrollo del turismo de salud y bienestar
- Desarrollar rutas o destinos con enfoque en el turismo local y comunitario

### MEGATENDENCIAS



### OPORTUNIDADES



### RETOS



## Bibliografía

- Banco Mundial. 2023. Panama: panorama general. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Bernal I. 2022. Las cinco megatendencias que moderaran el mundo en el futuro cercano según 3 m. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-cinco-megatendencias-que-moldearan-el-mundo-en-el-futuro-cercano-segun-3m-3299695>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2022. CEPAL espera una desaceleración del crecimiento de América Latina y el Caribe en 2023, con una expansión proyectada de 1,4%. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-espera-desaceleracion-crecimiento-america-latina-caribe-2023-expansion-proyectada>
- El Economista. 2022. Las 5 Megatendencias que están transformando al mundo a gran velocidad. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/negocios/las-5-megatendencias-estan-transformando-mundo-gran-velocidad-n60752>
- Fondo Monetario Internacional. 2023. Actualización de la Perspectiva de la Economía Mundial. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/01/31/world-economic-outlook-update-january-2023#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20mundial%20descender%C3%A1%20en,3%2C1%25%20en%202024.>
- Fondo Monetario Internacional. 2023. IMF STAFF COUNTRY REPORTS. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/03/24/Panama-2022-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-531352>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Cuentas Nacionales. Recuperado de: [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=26](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=26)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Estadísticas del Mercado Laboral. Recuperado de: [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID\\_CATEGORIA=5&ID\\_SUBCATEGORIA=38](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=5&ID_SUBCATEGORIA=38)
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2023. ministro Alexander: Crecimiento económico en 2023 será de un 5%. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pa/2023/03/ministro-alexander-crecimiento-economico-en-2023-sera-de-un-5/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2023. Panamá lidera el crecimiento económico regional. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pa/2023/01/panama-lidera-crecimiento-economico-regional/#:~:text=Panam%C3%A1%20sigue%20liderando%20el%20crecimiento,a%C3%B1o%202023%20es%20de%204.2%25.>

### **Agropecuario**

- Banco Mundial. 2020. Los sistemas agropecuarios y alimentarios de América Latina y el Caribe están listos para una profunda transformación. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/11/12/agriculture-food-systems-latin-america-caribbean-changes>

Banco Mundial. 2023. Agricultura y Alimentos. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/overview>

Banco Mundial. 2023. Actualización sobre la seguridad alimentaria. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/agriculture/brief/food-security-update>

Banco Mundial. Agricultura inteligente con respecto al clima. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/climate-smart-agriculture>

Blue Berries Consulting. 2018. Las diez macrotendencias globales que guiarán el desarrollo agrícola este 2018. Recuperado de: <https://blueberriesconsulting.com/las-diez-macrotendencias-globales-guiaran-desarrollo-agricola-este-2018/#:~:text=Estos%20son%20los%20cambios%20que%20los%20productores%20deben,sobre%20el%20tratamiento%20al%20ganado.%20...%20M%C3%A1s%20elementos>

[s](https://blueberriesconsulting.com/las-diez-macrotendencias-globales-guiaran-desarrollo-agricola-este-2018/#:~:text=Estos%20son%20los%20cambios%20que%20los%20productores%20deben,sobre%20el%20tratamiento%20al%20ganado.%20...%20M%C3%A1s%20elementos)

[s](https://blueberriesconsulting.com/las-diez-macrotendencias-globales-guiaran-desarrollo-agricola-este-2018/#:~:text=Estos%20son%20los%20cambios%20que%20los%20productores%20deben,sobre%20el%20tratamiento%20al%20ganado.%20...%20M%C3%A1s%20elementos)

[s](https://blueberriesconsulting.com/las-diez-macrotendencias-globales-guiaran-desarrollo-agricola-este-2018/#:~:text=Estos%20son%20los%20cambios%20que%20los%20productores%20deben,sobre%20el%20tratamiento%20al%20ganado.%20...%20M%C3%A1s%20elementos)

CEPAL, FAO e IICA. 2021. Perspectivas de la Agricultura y del Desarrollo Rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2021-2022. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47208/1/CEPAL-FAO21-22\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47208/1/CEPAL-FAO21-22_es.pdf)

Global Strategy. 2020. Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

Recuperado de: <https://global-strategy.org/claves-futuro/>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2021. Hacia una agricultura sostenible, resiliente al clima y baja en carbono. 2021. Recuperado de:

<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15304/BVE21031261e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LinkedIn. 2023. Tendencias del Comercio Internacional para 2023. Recuperado de:

[https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-del-comercio-internacional-para-2023-herrera-mu%C3%B1oz-ph-d?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-del-comercio-internacional-para-2023-herrera-mu%C3%B1oz-ph-d?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)

Maher. 2021. Agricultura inteligente 2021: las tendencias agrícolas para el nuevo año.

Recuperado de: <https://www.maherelectronica.com/agricultura-inteligente-tendencias-tecnologicas/>

OECD y FAO. 2021. OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2021-2030. Recuperado de:

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/47a9fa44-es.pdf?expires=1686599313&id=id&accname=guest&checksum=77E0B3F8D7BDF70925BEA80221ED4FA8>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2021. Nota de Prensa: Hacia una agricultura sostenible y resiliente en América Latina y el Caribe.

Análisis de siete trayectorias de transformación exitosas. Recuperado de:

<https://www.fao.org/americas/prioridades/agricultura-sostenible-y-resiliente/panorama-2021/es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). 2021. Hacia una agricultura sostenible y resiliente en América Latina y el Caribe. Análisis de siete

trayectorias de transformación exitosas. Recuperado de:

<https://www.fao.org/3/cb4415es/online/src/html/resumen-ejecutivo.html>

### **Construcción**

5 Días. 2023. 2023: sobresaltos y oportunidades en construcción e infraestructuras.

Recuperado de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/03/opinion/1672762454\\_118429.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/03/opinion/1672762454_118429.html)

Archdaily. 2020. ¿Cuáles son las megatendencias que están reformulando la arquitectura y la construcción? Recuperado de: <https://www.archdaily.mx/mx/953150/cuales-son-las-megatendencias-que-estan-reformulando-la-arquitectura-y-la-construccion#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1les%20son%20las%20megatendencias%20que%20est%C3%A1n%20reformulando%20la,...%205%20Desaf%C3%ADos%20arquitect%C3%B3nicos%20en%20pa%C3%ADses%20emergentes%20>

Atradius. 2023. Tendencias de la Industria de la Construcción 2023. Recuperado de:

<https://atradius.com.mx/publicaciones/construction-industry-trends-global-overview-2023-mx.html>

Alianza Mundial para Edificios y Construcción (GlobalABC). 2022. Informe sobre la situación mundial de los edificios y la construcción en 2022. Recuperado de:

<https://www.unep.org/es/resources/publicaciones/informe-sobre-la-situacion-mundial-de-los-edificios-y-la-construccion-en>

El Mundo. 2021. El cambio climático, clave en las nuevas construcciones. Recuperado de:

<https://www.elmundo.es/extras/infraestructuras/2021/02/17/602aa732fc6c83df5c8b45e9.html>

Estadísticas Globales de la Construcción. 2018. Información sectorial técnico-comercial

Construcción. Recuperado de: <https://guiaquimica.mx/secciones/2018/estadisticas-globales-industria-construccion>

Global Strategy. 2020. Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

Recuperado de: <https://global-strategy.org/claves-futuro/>

Interempresas. 2022. 2022: El año de la innovación en el sector de la construcción.

Recuperado de: <https://www.interempresas.net/Construccion/Articulos/380598-2022-El-ano-de-la-innovacion-en-el-sector-de-la-construccion.html>

La Prensa. 2018. Impacto Social de la Construcción. Recuperado de:

[https://www.prensa.com/opinion/Impacto-social-construccion\\_0\\_5187981202.html](https://www.prensa.com/opinion/Impacto-social-construccion_0_5187981202.html)

LinkedIn. 2023. Tendencias del Comercio Internacional para 2023. Recuperado de:

[https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-del-comercio-internacional-para-2023-herrera-mu%C3%B1oz-ph-d?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-del-comercio-internacional-para-2023-herrera-mu%C3%B1oz-ph-d?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)

Plan Radar. Desafíos y previsiones para el sector de la construcción en 2023. Recuperado de:

<https://www.planradar.com/es/desafios-y-previsiones-construccion/>

Revista Equipar. 2022. La industria de la construcción crecerá a nivel mundial en 2022.

Recuperado de: <https://www.revistaequipar.com/noticia/la-industria-de-la-construccion-crecera-a-nivel-mundial-en-2022#:~:text=Las%20proyecciones%20apuntan%20a%20que%20la%20expansi%C3%B3>

[n%20del,covid-19%20y%20un%20enorme%20est%C3%ADmulo%20de%20los%20gobiernos.](#)

The One Brief. El impacto del riesgo político en la industria de la construcción en América Latina. Recuperado de: <https://theonebrief.com/latam/post/el-impacto-del-riesgo-politico-en-la-industria-de-la-construccion-en-america-latina/>

WISE. 2023. 5 tendencias en la industria de la construcción para 2023. Recuperado de: <https://blog.wise.com.mx/5-tendencias-en-la-industria-de-la-construccion-para-2023>

### **Hoteles y restaurantes**

Centro Nacional de Competitividad. Prospectiva e inteligencia competitiva- La actividad hotelera en Panamá. Recuperado de: <https://cncpanama.org/cnc/index.php/infografias/category/59-actividad-economica?download=2196:prospectiva-e-inteligencia-competitiva-de-la-actividad-hotelera-en-panama>

Gestiopolis. 2015. El turismo ante la globalización. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-turismo-ante-la-globalizacion-ensayo/>

Global Strategy. 2020. Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro. Recuperado de: <https://global-strategy.org/claves-futuro/>

France 24. 2023. El turismo mundial levanta cabeza en 2022 y se encamina a niveles prepandemia. Recuperado de: <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20230117-el-turismo-mundial-levanta-cabeza-en-2022-y-se-encamina-a-niveles-pre-pandemia>

Insider. 2022. Las megatendencias en turismo: cómo la pandemia cambió la industria de los viajes. Recuperado de: <https://insiderlatam.com/las-megatendencias-en-turismo-como-la-pandemia-cambio-la-industria-de-los-viajes/>

Linkedin. 2023. Tendencias del Comercio Internacional para 2023. Recuperado de: [https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-del-comercio-internacional-para-2023-herrera-mu%C3%B1oz-ph-d?trk=pulse-article\\_more-articles\\_related-content-card](https://es.linkedin.com/pulse/tendencias-del-comercio-internacional-para-2023-herrera-mu%C3%B1oz-ph-d?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card)

Martes Financiero. 2023. Sector de viajes y turismo alcanzará este año el 95% de aporte a la economía global. Recuperado de: <https://www.martesfinanciero.com/panel-principal/sector-de-viajes-y-turismo-alcanzara-este-ano-el-95-de-aporte-a-la-economia-global/>

Organización Mundial de Turismo. 2023. Nuevos datos apuntan a una recuperación total del turismo con un vigoroso arranque en 2023. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/nuevos-datos-apuntan-a-una-recuperacion-total-del-turismo-con-un-vigoroso-arranque-en-2023>

Organización Mundial de turismo. 2022. Marcos favorecedores de la inversión en turismo – claves y retos – reformular la inversión en turismo. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/inversion/guias-de-inversion-turistica-sa1>

Ser Competitivos. 2022. Megatendencias en el sector turístico. Recuperado de: <https://sercompetitivos.com/megatendencias-en-el-sector-turistico/>

Sustentur. 2022. 5 tendencias turísticas del 2022 relacionadas con la sostenibilidad.

Recuperado de: <https://sustentur.com.mx/tendencias-turisticas-2022/>

### **Iconografía**

The Noun Project. <https://thenounproject.com/>.