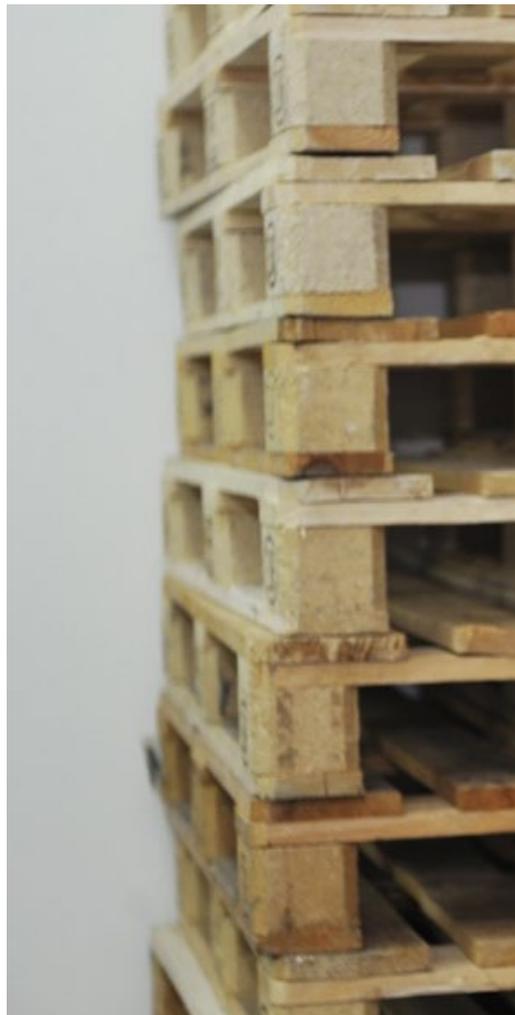


# HOJAS DE RUTA SECTORIALES



COMERCIO | LOGÍSTICA | INDUSTRIA

Equipo de investigadores:

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

Centro Nacional de Competitividad. Hojas de ruta sectoriales: Comercio, Logística e Industria.  
Panamá, mayo 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
- Consejo Empresarial Logístico
- Sindicato de Industriales de Panamá



# Tabla de contenido

Agradecimientos.....	3
Introducción .....	6
PARTE 1. Situación de la economía y perspectivas .....	8
PARTE 2. Construcción de las hojas de ruta .....	13
SECTOR COMERCIO.....	14
1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas .....	15
2. Impulsores y megatendencias .....	19
3. Amenazas y oportunidades del sector .....	23
4. Políticas públicas para la transformación y expansión.....	26
SECTOR LOGÍSTICA.....	29
1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas .....	30
2. Impulsores y megatendencias .....	34
3. Amenazas y oportunidades del sector .....	37
4. Políticas públicas para la transformación y expansión.....	40
SECTOR INDUSTRIA .....	45
1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas .....	46
2. Impulsores y megatendencias .....	50
3. Amenazas y oportunidades del sector .....	53
4. Políticas públicas para la transformación y expansión.....	56
Bibliografía .....	60

# 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 primera entrega se desarrollan hojas de rutas para los sectores Comercio, Logística e Industria; en una segunda entrega se tratan 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:

CAMBIO CLIMÁTICO	CAMBIO SOCIAL	DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA
CAMBIO DEMOGRÁFICO		REEQUILIBRIO MUNDIAL

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, 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%.

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

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

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>.

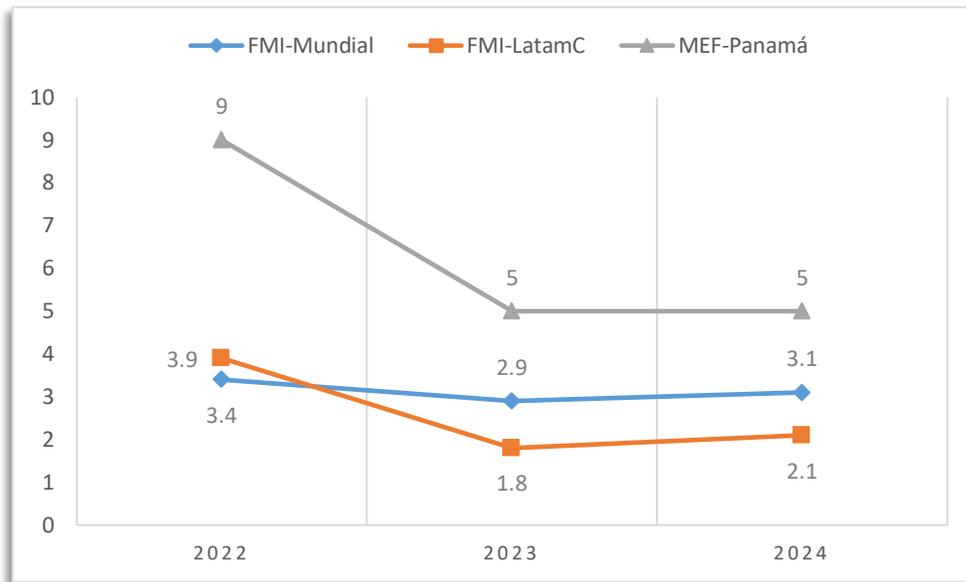
Las perspectivas de crecimiento de Panamá son optimistas y alentadoras para la actividad económica en general, al considerar tanto las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que pronostica un 5%, como desde diversos organismos internacionales que prevén un crecimiento entre el 4.2%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

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

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

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 COMERCIO



## 1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas

De acuerdo con la UNCTAD el comercio mundial alcanzará la cifra récord de 32 billones de dólares en 2022, pero se prevé que la ralentización iniciada en el segundo semestre del año empeore en 2023 debido a la persistencia de las tensiones geopolíticas y de unas condiciones financieras restrictivas, según el último informe Global Trade Update, publicado por la UNCTAD (diciembre 2022)<sup>5</sup>.

Se espera que el comercio de bienes alcance un total de casi US\$ 25 billones (un aumento de alrededor del 10% desde 2021). Se espera que el comercio de servicios ascienda a casi US\$ 7 billones (un aumento de alrededor del 15% a partir de 2021). Esos niveles récord se deben en gran medida al sólido crecimiento del primer semestre de 2022. No obstante, el comercio mostro decrecimiento durante la segunda mitad de 2022. Sin embargo, la demanda de productos extranjeros demostró ser resistente a lo largo de 2022, con un aumento del volumen comercial del 3%. El comercio de las economías de Asia oriental ha mostrado una mayor resiliencia, el comercio Sur-Sur se ha rezagado durante el tercer trimestre de 2022<sup>6</sup>.

El informe culmina indicando que, a pesar de la ralentización del valor comercial, los volúmenes comerciales globales siguieron creciendo a lo largo de 2022, señal de la resistencia de la demanda mundial, pero fueron afectados por una disminución en los precios de productos primarios. El informe también destaca los factores positivos de los nuevos acuerdos comerciales y la mejora de la logística, lo cual impacta el comercio mundial.

En Panamá, el comercio es una de las actividades con mayor participación en la economía, lo cual es cónsono con la estructura productiva del país que es abocada al sector terciario. El crecimiento de este sector está sujeto a una gran volatilidad, dada en gran parte por la demanda interna de productos y servicios.

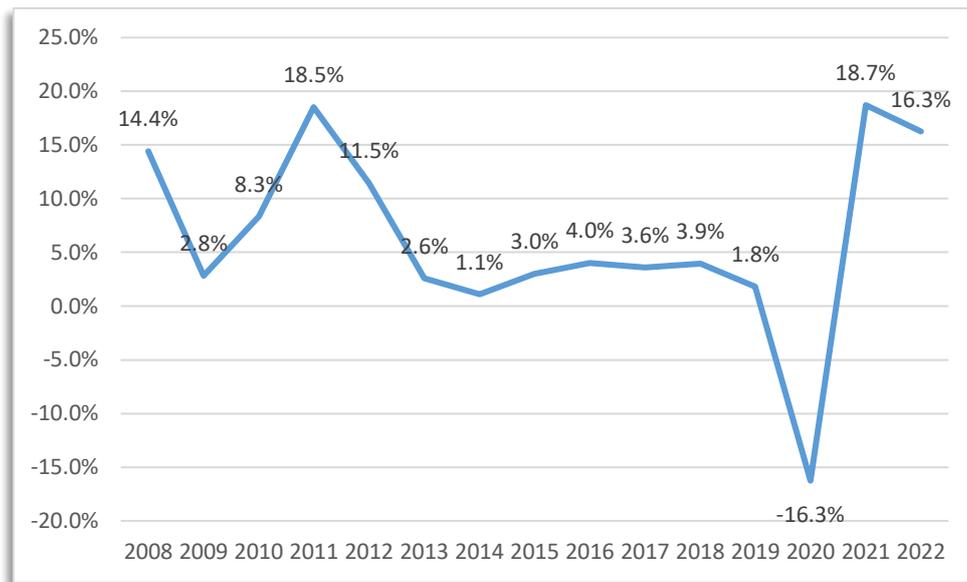
La actividad comercial en Panamá ha pasado de crecer en 14.4% en el 2008 a 1.8% en el 2019 recuperándose –después de tener un 2020 un 16.3% negativo - a un comportamiento positivo de 18.7% para el 2021. En 2022, el comercio en su conjunto presentó un comportamiento de 16.3%, debido al incremento en el volumen de las ventas en el comercio al por mayor de productos alimenticios, bebidas, productos textiles, prendas de vestir, materiales de construcción y la venta de combustibles sólidos, líquidos, gaseosos y otros. El comercio al por menor registró crecimiento en las ventas de alimentos, combustible para automotores, artículos de ferretería, pinturas, productos farmacéuticos; ventas de automóviles, entre otros. Las actividades mayoristas en la Zona Libre de Colón mostraron crecimiento en las reexportaciones de productos de las industrias químicas, máquinas y aparatos eléctricos; aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido, sus partes y accesorios, entre otros.

---

<sup>5</sup>Comercio mundial alcanzara la cifra record de 32 billones de dólares en el 2022, UNCTAD, diciembre 2022.

<sup>6</sup> Global Trade Update, UNCTAD, 2022.

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



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

El sector ocupa en promedio 318 mil plazas de trabajo en el periodo 2019-2022, aportando el 18% del empleo en el mercado laboral y el primer generador de empleo en el periodo de análisis. Se destaca que los resultados al 2022 aún no se igualan a la cantidad de ocupados que existía en el sector antes de pandemia (2019) pero es un comportamiento similar al de la mayoría de las actividades económicas.

### Tendencias y perspectivas

Desde el 2016 el mundo ha pasado por tres cambios económicos significativos para el comercio internacional, que afectan la productividad del sector.

- (1) El aumento en las fricciones comerciales entre EE. UU. y China. Este cambio marca el inicio de un período de competencia estratégica y, afecta no solo a los consumidores de EE. UU. con mayores precios en los productos (debido a un alza en los aranceles), sino también los ingresos de todos los involucrados en las cadenas de valor que incluye a las navieras, los puertos, los operadores logísticos, y hasta a los otros proveedores de insumos y/o servicios;
- (2) El Covid-19. La pandemia remarcó la necesidad de resiliencia en las cadenas de valor a través de la diversificación geográfica de la producción (que implica también otra alza de precios para el consumidor);
- (3) La guerra entre Rusia y Ucrania. Este conflicto bélico no solo reafirma la vulnerabilidad de las cadenas de valor actuales y la dependencia de los países a nivel de energía y alimentos, sino que también genera una nueva ola de sanciones que, además de afectar directamente a Rusia, introduce preocupaciones internacionales por el uso de estas a futuro en otros casos.

A nivel mundial, se espera que las fricciones geopolíticas, la inflación persistente y la menor demanda mundial afecten negativamente al comercio mundial durante 2023 (UNCTAD 2022).

Para la OMC, el comercio se reducirá al 1.7% en 2023 tras una expansión en 2022 del 2.7% (abril 5, 2023).

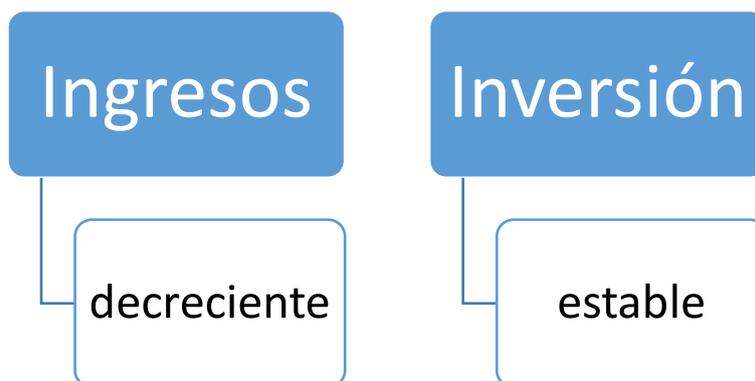
Sin embargo, el comercio electrónico (intra y supranacional) representa una opción cuya utilización va en ascenso. La implementación de mayor tecnología en los procesos (transformación digital) y el enfoque de “personalización” aportarían ventajas competitivas y mejores resultados para la empresa.

## 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 19% indicó que la tendencia de los ingresos en la empresa en los últimos dos años ha sido creciente y 26% estable; mientras que el 55% dijo que disminuyó.
- El 20% señaló se incrementó sus inversiones en los últimos dos años y el 35% dijo que decreció. El 45% indicó que se mantuvo estable.

*Ilustración 1. Tendencias del sector comercio (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 de 2023.*

Por otro lado,

- El 39% indica que el crecimiento económico del sector en 2023 será igual que el año anterior, el 29% considera que será mayor y el 32% cree que será menor. Siendo que la mayoría considera que será igual al año anterior, la perspectiva sería de 16.3% (V% PIB Comercio 2022).
- El 52% de los encuestados considera que el sector crecerá entre el 2023-2025, contra un 48% que cree que no crecerá. De este grupo (sector no crecerá) mayoritariamente son grandes empresas.
- Para los que visualizan un crecimiento futuro en su sector en los próximos tres años, estiman que será de 10%.

La perspectiva para el sector es, mayoritariamente, optimista ya que se espera crecimiento tanto en 2023 (16.3%) como en los próximos años (10%). Los empresarios que esperan que el sector crezca, lo justifican basados en:

- atracción de la inversión extranjera,
- se promueve la apertura de nuevas empresas,
- la reactivación del turismo,
- nuevas tecnologías,
- nuevas rutas de distribución,
- potenciamiento del sector automotriz,
- aumento de los mercados,
- aumento en el poder adquisitivo,
- crecimiento de las empresas en zonas especiales,
- fortalecimiento de las capacidades tecnológicas de aduanas (ANA).

Por otro lado, para la porción que considera que el sector no crecerá se debe a que: el cambio de gobierno afectará la inversión, el desempleo, falta de inversión pública y privada, constantes paros laborales, cierres de calles y carreteras, baja productividad, inacción y falta de voluntad política de las autoridades locales y nacionales, pocas soluciones a corto y mediano plazo, el endeudamiento del panameño crece, creciente inflación y costo de la vida, bajo nivel en la educación, disminución del consumo, globalización en las compras, inseguridad, recesión mundial, falta de incentivos en el sector, aumento de intereses, burocracia, leyes proteccionistas, falta de cumplimiento en los tratados comerciales, distorsión por parte de grandes cadenas de supermercados, por citar las 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:

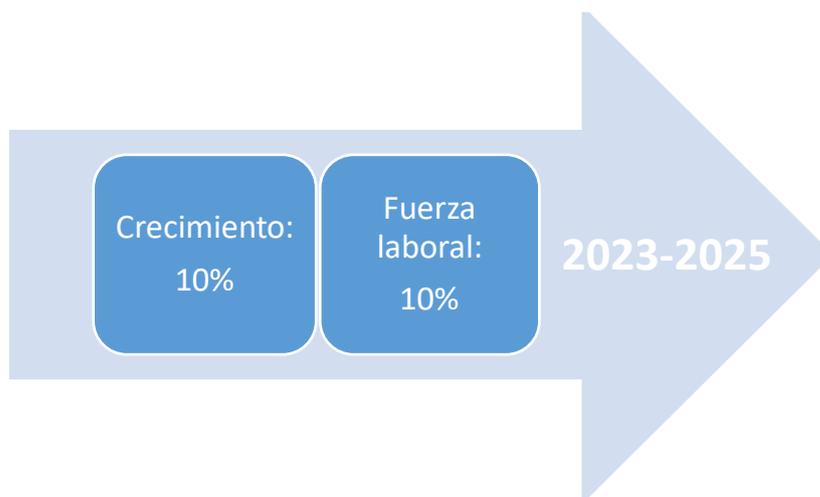
- Recursos Humanos,
- Ventas/Marketing,
- Administración y
- Producción/Operaciones.

También citaron otras áreas o conocimientos necesarios como: logística, cadena de suministro, inglés y mecánica automotriz.

Sobre el crecimiento de la fuerza laboral en 2023, el 52% de los empresarios consultados indicó que no tendrá cambios, el 29% indicó que crecerá y el 19% señaló que reducirá personal.

En los próximos tres años, los empresarios tienen expectativas más optimistas ya que el 45% cree que aumentará su fuerza laboral, el 45% lo mantendrá sin cambios y el 10% lo reducirá. Los que piensan que crecerá, la mayoría estima que será en un 10%.

Ilustración 2. Perspectivas del sector comercio 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 de 2023.*

En cuanto a la disponibilidad de la infraestructura pública para que desarrollen eficientemente su actividad, el 48% de los encuestados que respondió negativamente, identifica falencias en:

- las carreteras,
- conectividad tecnológica.

Entre otras infraestructuras fue señalada la necesidad de cuarteles de bomberos especializados.

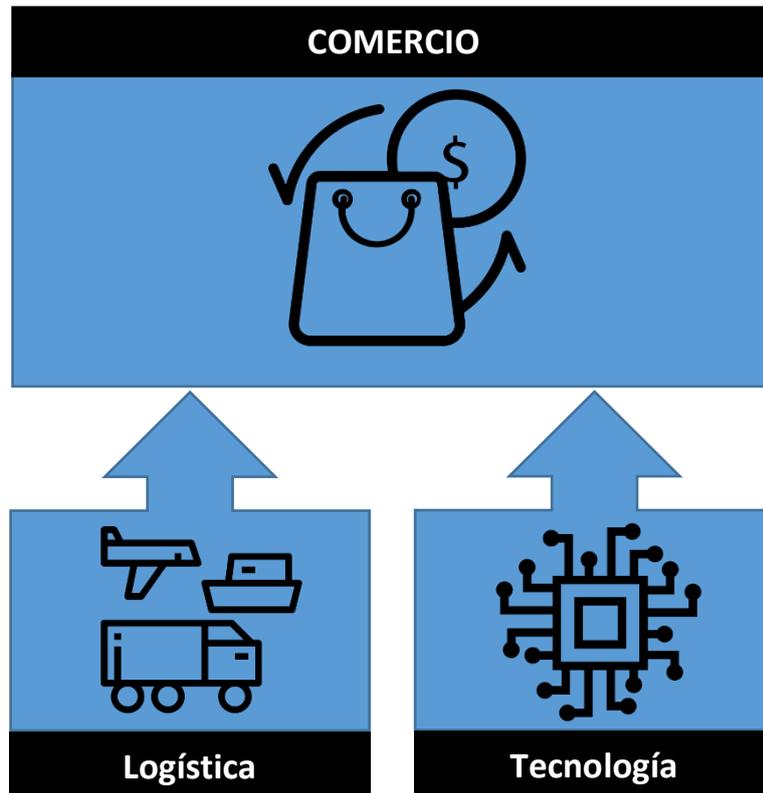
## 2. Impulsores y megatendencias

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>7</sup>. Los principales impulsores del sector comercio son el transporte (logística) y el desarrollo tecnológico, ya el comercio es una actividad de intercambio de bienes y servicios entre individuos, unidades económicas, y países, que siempre ha sido en una parte integral de la economía global actual.

Además, el desarrollo de infraestructuras de transporte y comunicaciones eficientes, así como la mejora de los servicios logísticos, ha permitido una mayor eficiencia en la distribución de los productos, lo que ha permitido impulsar el comercio. También, la innovación y la tecnología son factores clave para impulsar el comercio ya que las nuevas tecnologías hacen posible la producción de nuevos productos, mejoras en la eficiencia de la producción y la distribución de productos, y la creación de nuevos mercados.

<sup>7</sup> Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

Ilustración 3. Impulsores del comercio.



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

En las últimas décadas, el comercio ha crecido con rapidez, especialmente con la globalización (que supuso la eliminación de barreras para el comercio internacional e hitos importantes como la creación de la Unión Europea). El desarrollo de tecnología y transporte cada vez más avanzados, los acuerdos comerciales internacionales y la adopción del principio de la ventaja comparativa han fortalecido el comercio entre países y cambiado el panorama empresarial global.

En el mundo globalizado actual el sector depende de los factores externos ya que es impactado directamente por los acontecimientos de orden internacional, sin olvidar otros elementos al interno de los países que participan. Como se observó anteriormente, la guerra entre Rusia y Ucrania por citar un ejemplo ha afectado el comercio mundial de granos y productos básicos para el sector agropecuario incidiendo en el trasiego de dichas mercancías.

Muy ligado a ello, está también el comportamiento del consumidor que afecta al comercio. los clientes desean la experiencia por encima de todo. Sin embargo, esto no significa que el precio y la calidad pasen a un segundo plano. Ambos juegan un papel, hasta cierto punto, en la forma

en que se experimenta el proceso de elección, compra y disfrute de los bienes y servicios en los consumidores.

La tendencia hacia la experiencia es muy fuerte que marcas como Adobe y Adweek están nombrando directores de experiencia (CXO) para garantizar que se convierta en un elemento fundamental de la estrategia empresarial. Además de la experiencia de los clientes, las empresas deben pensar cada vez más en la experiencia de los empleados, ya que la competencia por los trabajadores más talentosos y capacitados es cada vez más intensa.

El papel que desempeña la tecnología, tradicionalmente, ha sido el de agilizar los procesos y eliminar las molestias de la vida del consumidor. Un ejemplo, los motores de recomendación que ayudan a elegir qué comprar o en los portales de atención al cliente online que se ocupan de los problemas y la asistencia posventa. Estos elementos seguirán desempeñando un papel fundamental en 2023, pero el juego ha evolucionado, y las palabras clave de este año son la inmersión y la interactividad.

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

CAMBIO CLIMÁTICO	CAMBIO SOCIAL	DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA
CAMBIO DEMOGRÁFICO		REEQUILIBRIO MUNDIAL

Entre las principales megatendencias relacionados al sector comercio se tienen:

<p><b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores más preocupados por el cuidado de la naturaleza y buscan contrarrestar los efectos del cambio climático, reduciendo el uso excesivo de plástico y otros materiales agresivos con el medio ambiente.</li> </ul>
<p><b>Cambio social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las “profesiones 2.0” referida a las opciones de trabajos que se desarrollan de forma remota.</li> <li>• Comercios “pet friendly”.</li> </ul>
<p><b>Disrupción tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación digital de las empresas. Condición impulsada por la pandemia del Covid-19 sigue siendo fomentada para lograr incrementos en productividad y rendimiento de los negocios.</li> <li>• Mayor uso de plataformas en línea para facilitar comercio internacional (incluyendo firma de contratos, seguimiento de pedidos, etc.).</li> <li>• Incremento de “dark stores” (tiendas oscuras) otrora espacios de tiendas físicas convertidos en almacenes o bodegas para atender pedidos en línea.</li> <li>• Uso del big data (y su analítica) para conocer el comportamiento e intereses del cliente.</li> <li>• Aplicación de inteligencia artificial en la relación con los clientes (desde el dirigir una comunicación hasta predecir recomendaciones).</li> <li>• El metaverso –una especie de término global utilizado por los futuristas para describir el “siguiente nivel” de Internet, en el que se interactúan con las marcas y con otros consumidores a través de la tecnología inmersiva, incluidos los entornos 3D y la</li> </ul>

Realidad Virtual– es el escenario en el que se desarrollará todo esto. Por ejemplo, tiendas online en las que se podría navegar y “probar” representaciones virtuales de ropa, joyas y accesorios. Utilizando probadores virtuales para vestir avatares de los clientes –como ya han hecho pioneros de la talla de Hugo Boss– o podría tratarse de Realidad Aumentada, como la que utiliza Walmart, para ver cómo se ajusta la ropa a cuerpos reales de los consumidores. Estas tendencias afectarán tanto al comercio minorista online como al offline.

#### **Cambio demográfico**

- El envejecimiento de la población, el crecimiento de la población urbana, los cambios en la estructura familiar (familias más pequeñas y más personas solteras), están haciendo cambios en la demanda de productos y servicios, lo que representa una oportunidad para las empresas que pueden adaptarse y ofrecer soluciones innovadoras a estas demandas emergentes.

#### **Reequilibrio mundial**

- Mayor regionalización del comercio internacional. A medida que los países buscan reducir su dependencia de otros mercados y promover el comercio intrarregional, es probable que se vea un aumento en el comercio entre países de la misma región. Esto podría incluir el aumento de acuerdos comerciales regionales y la formación de bloques comerciales.
- 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.
- El aumento de la protección comercial. Con el creciente énfasis en la protección de las industrias nacionales y la creación de empleo, es probable que haya aumentos en los aranceles y barreras comerciales en un esfuerzo por proteger a las empresas locales. Esto podría tener un impacto en el comercio internacional y puede llevar a un aumento de las tensiones comerciales entre diferentes países.

### 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 comercio.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto de la invasión de Ucrania y las penalizaciones internacionales a Rusia van a seguir condicionando el comercio internacional.</li> <li>Las duras medidas que impone el gobierno de China para controlar la COVID-19 ha limitado su capacidad de producción y afectando su potencial exportador.</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>Es importante consolidar una política nacional de comercio, con el objetivo de ampliar su mercado a la región.</li> <li>Crear intervenciones políticas estratégicas para impulsar la innovación, tecnología y digitalización aprovechando las oportunidades de un mayor desarrollo económico.</li> <li>La globalización y los nuevos modelos de negocios potenciara el comercio mundial.</li> <li>La transparencia y la cero tolerancia a la corrupción, apoyará el diseño e implementación de políticas públicas y de la confianza ciudadana.</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 las materias primas y por ende el comercio.</li> <li>El aumento de la tasa de interés para frenar el incremento de la inflación crea el riesgo de una recesión y/o contracción mundial por la disminución del consumo.</li> <li>La guerra comercial entre China y Estados Unidos, hacen que el 2023 sea de nuevo un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamá cuenta con ventajas competitivas y comparativas aunadas a un crecimiento económico por encima de la región.</li> <li>La recuperación del comercio a nivel mundial y los nuevos modelos de negocios se podría aprovechar para penetrar en nuevos mercados internacionales.</li> <li>El Nearshoring, permite el traslado de una parte del proceso productivo o de servicio de una organización o compañía a un tercer país,</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>año de desafíos para el sector comercio, ya que afecta el comercio mundial y el flujo de mercaderías.</p>	<p>todo ligado a las condiciones que este pueda ofrecer como destino. El Nearshoring puede traer beneficios a Panamá, ya que cuenta con la infraestructura y la estabilidad económica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá cuenta estabilidad económica y seguridad jurídica para atraer a los inversionistas.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema educativo deficiente y no responde a las demandas del mercado laboral actual.</li> <li>• Las tecnologías podrían desplazar al capital humano que trabajan en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá es un país relativamente seguro.</li> <li>• Impulsar mejoras en la educación académica y de habilidades blandas.</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> </ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los avances tecnológicos son costosos y requieren además de personal capacitado, el no contar con los elementos soportes; podría ser contraproducente para el desempeño del sector.</li> <li>• La globalización y la tecnología apuntan a la interconectividad de la información, la optimización del tiempo y los recursos, con una fuerte inversión y desarrollo en innovación para mantener su competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades que trae consigo la tecnología para el sector debe ir acompañado de la infraestructura que sostenga las operaciones con ciberseguridad, con los estándares de seguridad y los softwares necesarios.</li> <li>• Se debe asegurar la interoperabilidad de los distintos desarrollos existentes y futuros, en el comercio, como también con otros desarrollos vinculados al gobierno digital, la ciberseguridad y trazabilidad de los procesos. A nivel nacional y regional.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comercio es impactado por el efecto de las emisiones nocivas por el transporte, este último podría ser penalizado lo cual traería un posible aumento de los precios.</li> <li>• La oferta de energía limpia debe ser observada con atención, pues la poca disponibilidad de ellas, monopolios, entre otros podría impactar en los costos de estos insumos y afectar así el desarrollo de transporte, encareciendo las mercancías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oportunidad de descarbonizar el transporte marítimo se traduce indirectamente en un comercio más amigable con el ambiente.</li> <li>• El comercio electrónico es una manera de cuidar el ambiente porque las personas se movilizan menos y reduce la contaminación.</li> <li>• Los consumidores se vuelcan a adquirir productos respetuosos con el medioambiente.</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un marco regulatorio que se adapte las necesidades y a nuevos actores digitales.</li> <li>• Poca flexibilidad en las contrataciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear normativas oportunas que permitan aprovechar el potencial de las innovaciones, y de las soluciones tecnológicas.</li> <li>• Revisar y actualizar el código de trabajo en temas laborales.</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 Dificultad para conseguir recurso humano calificado
- 2 Bajo nivel de sofisticación del mercado o de valoración del producto
- 3 Costos de servicios públicos (energía, comunicaciones, agua)
- 4 Incertidumbre jurídica (certeza de leyes, seguridad jurídica, cambios en normativas)
- 5 Demora en trámites con el Estado y/o costos administrativos relacionados a la burocracia

Otros retos que también consideran:

- Complejidad en la gestión de contrataciones públicas impide que este sea un segmento en el que la empresa pueda participar y desarrollarse
- Corrupción en el gobierno
- Bajos niveles de educación
- Subsidios
- Burocracia
- Bajos niveles de inversión
- El nivel adquisitivo de la población en general es bajo, por ende, baja el consumo
- Gobernabilidad ineficiente
- Panorama político con incertidumbre
- Hay una competencia desleal en la cadena de venta
- Monopolios en los espacios de exhibición de los productos
- Mejorar la justicia en calidad de fallos y velocidad de estos
- Problema de basura en las calles
- Seguridad jurídica

## 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

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.

---

Impulsar la capacitación continua, desde etapas intermedias, técnicas y universitarias, Enfocar la orientación en el *reskilling* (conocimientos adaptados a nuevos requerimientos) y en lo que el mercado demanda.

---

Actualizar y modernizar los marcos legales que respondan a las nuevas necesidades del sector principalmente ante el impulso de la digitalización y comercio electrónico.

---

Implementar un programa de apoyo a la descarbonización del transporte, para que se cumpla con la normativa internacional existente.

---

Diseñar un proyecto/programa que lleve a los actores del sector al uso de energía más limpias y eficientes.

---

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.

---

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

---

Mejorar la nomenclatura de direcciones en el país y establecer un código postal moderno para facilitar el comercio electrónico.

---

Establecer programas de apoyo para las pequeñas empresas en tecnologías.

### Para la expansión

Diseñar políticas que apoyen al sector en el proceso de mejorar su eficiencia energética con el uso de energías renovables e incentivos a la innovación y tecnología.

---

Proveer más apoyo a las empresas de menor tamaño facilitando el acceso a financiamiento o créditos blandos para la pequeña y mediana empresa.

---

Crear campañas que incentiven a los países vecinos para que compren en Panamá, especialmente en Colón, que ha perdido el comercio internacional de Centro y Sur América.

---

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

---

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 eficiencia del Estado.

---

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.

---

Analizar y mapear los sistemas y procesos de las cadenas logísticas de suministro y de comercio exterior que facilite entre otros, la atracción de inversiones y nearshoring.

---

Incrementar la inversión en infraestructura vial, eléctrica y en movilidad, de la mano con adecuados programas para su mantenimiento.

---

Establecer una estrategia comercial nacional e internacional.

---

Aumentar la promoción del país como destino turístico, como factor importante para la reactivación del consumo turístico, dentro de una estrategia que asegure el crecimiento sostenible de éste.

---

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

---

Aprovechar mejor nuestro potencial logístico buscando inversiones en empresas que sean complemento de esta actividad, aprovechando las ventajas que ofrece nuestra posición geográfica.

---

Fomentar la exportación de servicios tecnológicos.

---

# RESUMEN-HOJA DE RUTA SECTOR COMERCIO



## MEGATENDENCIAS



## OPORTUNIDADES



## RETOS



## TRANSFORMACIÓN

- Cambios en el sistema educativo
- Modernizar marco legal ante digitalización y comercio electrónico
- Adaptación del Código Laboral cónsono con nuevos tipos de trabajo
- Fomentar acceso a nuevas tecnologías
- Impulsar capacitación y reskilling

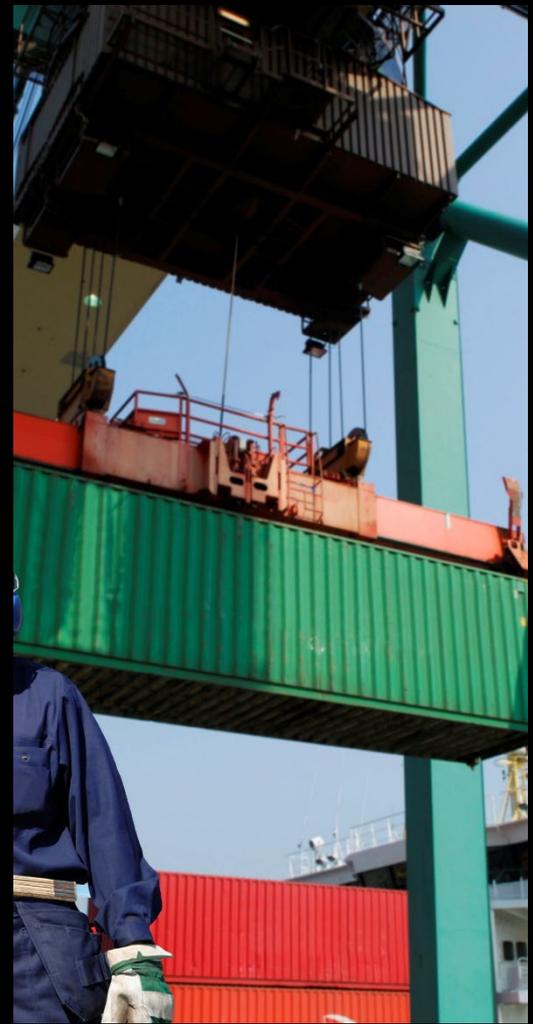


## EXPANSIÓN

- Políticas para mejora de eficiencia energética
- Créditos blandos a PYME
- Fortalecer Integración regional
- Incrementar inversión en infraestructura vial, eléctrica y movilidad
- Promover servicios públicos eficientes y de calidad



SECTOR LOGÍSTICA



## 1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas

La situación del sector en el último año, no solo por las secuelas de la pandemia del COVID que obligó al cierre de puertos sino también afectado por la invasión rusa a Ucrania que provocó una recesión debido a la acumulación de inventario en la fabricación europea, generó escasez de bienes de consumo y aumentos de precios. En adición, las principales exportaciones de productos básicos e insumos de procedencia ucraniana se vieron limitados afectando su distribución al mundo.

Otros elementos que afectaron al sector fueron los elevados precios en los combustibles y la inflación generalizada de los productos. Todo en un entorno de incertidumbre, donde los movimientos de transporte no eran ni parecidos a los de antes de pandemia, en donde los cierres por las olas de COVID impactaron en los tiempos de entrega y el costo de las mercancías.

No obstante, de acuerdo con el informe de UNCTAD en diciembre 2022 "los puertos y las compañías navieras ya se han adaptado a los retos de la pandemia del COVID-19". Además, estima que "los fletes y las tarifas de carga siguen siendo superiores a las medias anteriores a la pandemia" pero "la tendencia es a la baja"<sup>8</sup>. También existe incertidumbre ya que de acuerdo con el Índice Agility 2023 de Logística en Mercados Emergentes, casi el 70% de los ejecutivos de la logística consultados afirman que se preparan para la recesión en un contexto de costos más elevados, ralentización de la demanda y perturbaciones continuas de la cadena de suministro derivadas de la batalla de China para contener el Covid, la guerra de Rusia en Ucrania y el impacto del cambio climático<sup>9</sup>.

En Panamá, al hablar de logística nos referimos a la actividad del PIB de transporte, almacenamiento y comunicaciones. Al analizarla se considera el desempeño del Canal de Panamá, los puertos, aeropuertos, la Zona Libre de Colón e industrias auxiliares que forman parte importante del comercio internacional de transporte. En la última década, la logística ha jugado un papel importante en la economía pasando de 2.3% en el 2013 a 13.7% en el 2022. En 2021 logró superar el crecimiento que registró antes de la llegada del COVID-19 (8.3%). En cuanto a su participación en el PIB, representa en promedio el 11.1%<sup>10</sup> del total del Producto Interno Bruto Total (2022), superado únicamente por las actividades de comercio y construcción.

Es importante mencionar que esta actividad ha mostrado crecimiento positivo a lo largo de esta última década, con excepción del 2020 donde fue fuertemente afectado por la pandemia donde cayó en -15.6%. No obstante, ha mantenido su importancia en la economía nacional como un motor de crecimiento.

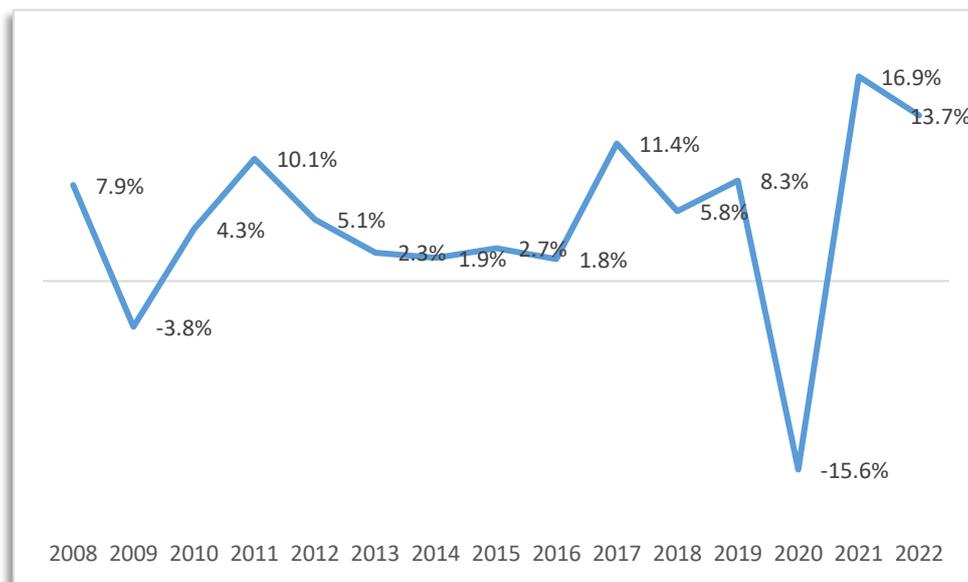
---

<sup>8</sup> Global Trade Update, UNCTAD, diciembre 2022.

<sup>9</sup> Logística mundial entraría en una recesión en el 2023, febrero 2023.

<sup>10</sup> Promedio para el periodo 2018-2022.

Gráfica 4. Evolución del Crecimiento del PIB-Sector Transporte (Logística)



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

En cuanto al mercado laboral, esta actividad ocupa en promedio alrededor de 135 mil personas en el periodo 2018-2021, lo que representa el 7.4% del mercado laboral durante ese periodo y es el 5to. generador de empleo. Se destaca que los resultados al 2021 aún no se igualan a la cantidad de ocupados que existía en el sector antes de pandemia (2019) pero es un comportamiento similar al de la mayoría de las actividades económicas.

### Tendencias y perspectivas

Diversos estudios han estimado el impacto económico de la logística en el país desde sendas perspectivas. Entre ellos, el Estudio de Caso: Valor Agregado del Conglomerado del Canal (2019) elaborado por el CNC, indica que el conglomerado aporta a la economía un 20%; a los ingresos del Estado 31.5% y emplea al 18.4% del mercado laboral. El Estudio de Impacto Económico del Sector Marítimo elaborado por INTRACORP (2014) señala que impacto total de la logística panameña al comercio mundial es de 33.5%; aportando a los ingresos del Estado un 14.5% y empleando al 17.1% del mercado laboral. Por último, el Estudio de Oxford Economics (2018) calcula que el aporte de sector aéreo a la economía fue de 4%; empleando al 2.1% del mercado laboral.

Por su parte, la Estrategia Logística Nacional (ELN) 2030 también destaca:

- (1) la mejor orientación estratégica para el Sistema Logístico de Panamá para rentabilizar su posicionamiento y el esfuerzo inversor de la Ampliación del Canal es la de evolucionar de Hub Marítimo-Portuario a Hub Logístico.
- (2) Esa «Estrategia de Estrategias» es un «proyecto-país»: exige un gran consenso-país, una Institucionalidad fuerte con liderazgo, la implicación proactiva de todas las instituciones logísticas y una gran «Alianza Público-Privada».
- (3) El gran eje de la «Oferta-País de Valor» es el Hub de la Zona Interoceánica como espacio funcional excepcional de oportunidades a futuro, que debe funcionar con un nivel excelente de integración y eficiencia. Panamá ha de hacer un esfuerzo complementario

de integración logística nacional, para difundir los efectos de la estrategia del Hub Logístico a todo el país, y evitar ensanchar una «brecha logística» interna.

- (4) La velocidad de implementación de la Estrategia está obligada por el entorno competitivo internacional. Panamá necesita desplegar las estrategias con urgencia, y un gran consenso para su sostenibilidad y continuidad a mediano y largo plazo.

Todo lo anterior, transmite la relevancia y también potencialidad del sector (con sus distintas actividades) para el desarrollo nacional.

A nivel mundial, aun se esperan impactos por la guerra entre Rusia y Ucrania y algunos efectos por secuela de la pandemia. No obstante, se espera que continúe la tendencia a la baja en costos y tarifas de carga.

Según expertos internacionales, el sector se convertirá en un “servicio a la carta, eficaz, sostenible y con una sólida base tecnológica”<sup>11</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 40% indicó que la tendencia de los ingresos en la empresa en los últimos dos años ha sido creciente; mientras que el 30% indicó que disminuyó y el otro 30% que se mantuvo estable.
- El 45% señala que mantuvo estable sus inversiones en los últimos dos años y el 30% dijo que decreció. El 25% incrementó las mismas.

Ilustración 4. Tendencias del sector logística (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 de 2023.*

<sup>11</sup> El País. 12 de enero de 2023.

Asimismo,

- El 55% indica que el crecimiento económico al 2023 será igual que el año anterior y el 35% considera que será mayor. Entendiendo que la mayoría indica que será igual al año anterior, la perspectiva sería de 13.7% (V% PIB Transporte 2022).
- El 75% de los encuestados considera que el sector crecerá entre el 2023-2025, mientras un 25% que cree que no crecerá. El 80% del grupo que considera que no crecerá son pequeñas empresas.
- La mayoría de los que ven crecer a su sector en los próximos tres años, estima que será en 10%.

Considerando lo anterior, la perspectiva para el sector es, mayoritariamente, optimista ya que prevén un crecimiento para el 2023 de 13.7% y cifran en 10% hacia el 2025. Los encuestados sustentan sus expectativas considerando:

- nuevas soluciones tecnológicas,
- mayor demanda de servicios en mercados nichos,
- mayor comercio,
- fortalecimiento del país,
- crecimiento económico,
- demanda derivada,
- auge del comercio electrónico,
- nuevos puntos de venta,
- incremento en el tránsito,
- desarrollo de PORTCEL
- implementación de la Ventanilla Única Integral,
- necesidades del mercado de productos e insumos,
- mayor demanda de servicios logísticos.

Por otro lado, para la porción que considera que el sector no crecerá se debe a que: existen políticas sin actividad notable que ayude a mejorar el sector o que apoye la inversión extranjera, no hay incentivos para mejorar y nivelar el nivel de producción de las empresas, recesión económica, caída en la demanda de carga, inflación, desaparición de subsidios especiales (combustible), baja en los niveles de los fletes.

### **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:

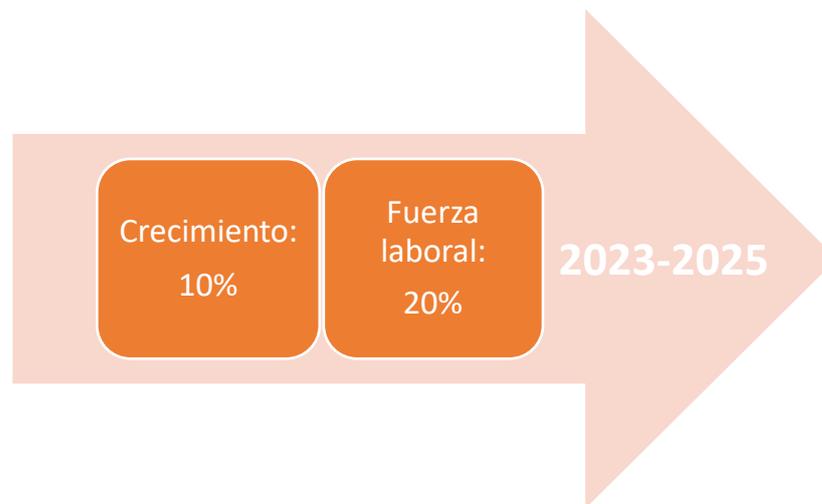
- Ventas/ Marketing
- Administración.

Citaron otras áreas o conocimientos en: capitán de buques, conductores “responsables” de vehículo 10 ruedas y conductores profesionales de equipo pesados.

El 50% de los empresarios consultados indica que su fuerza laboral en 2023 no tendrá cambios, el 45% señaló que crecerá y el 5% señaló que reducirá personal.

En los próximos tres años, los empresarios tienen expectativas más optimistas ya que el 65% cree que aumentará su fuerza laboral, el 25% lo mantendrá sin cambios y el 10% lo reducirá. La mayoría de los que piensa que crecerá estima que será en 20%.

Ilustración 5. Perspectivas del sector logística.



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

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

Refiriéndose a la disponibilidad de infraestructura pública que permita que desarrollen eficientemente su actividad, el 65% de los encuestados respondió negativamente, reconociendo fallas principalmente en:

- las carreteras,
- conectividad tecnológica.

También señalan la necesidad de puertos auxiliares como parte de la infraestructura pública requerida.

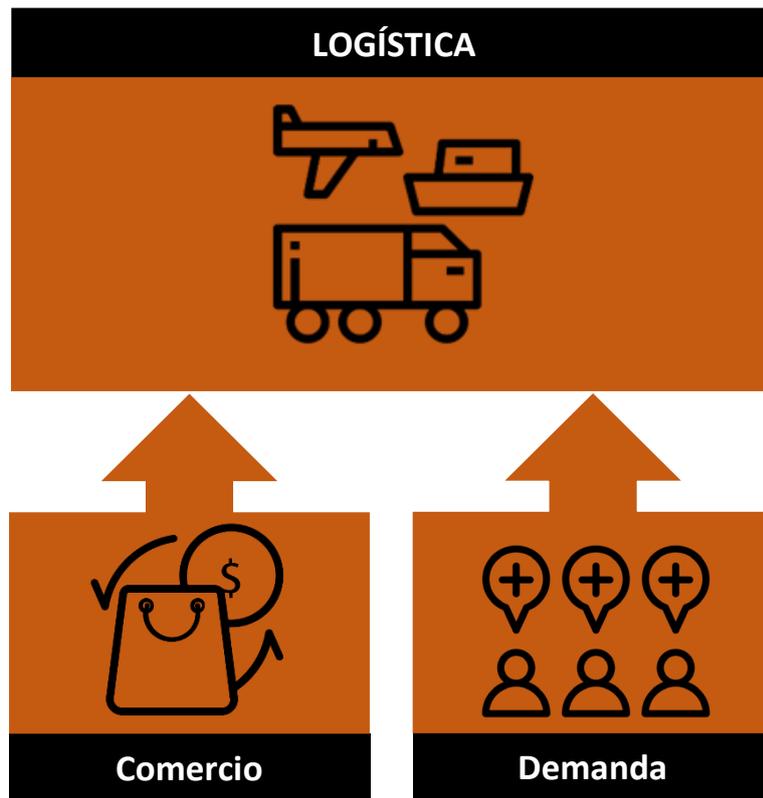
## 2. Impulsores y megatendencias

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>12</sup>. El principal impulsor del sector logístico es el comercio, sin las transacciones comerciales no se requeriría el transporte, almacenamiento y demás actividades que se dan en torno a él. Este sector depende mucho de los factores externos ya que es impactado directamente por los acontecimientos de orden internacional, sin olvidar otros elementos al interno de los países que participan. Como se observó anteriormente, la guerra entre Rusia y Ucrania por citar un ejemplo ha afectado el comercio mundial de granos y productos básicos para el sector agropecuario incidiendo en el trasiego de dichas mercancías.

También están los cambios en la demanda, como indica Price Waterhouse Coopers, “las expectativas de los clientes están aumentando considerablemente. Tanto las personas como las empresas esperan obtener los productos de manera más rápida, más flexible y, en el caso de los consumidores, a un costo de entrega bajo o nulo. Si se suma todo, el sector se encuentra bajo una presión aguda y creciente para brindar un mejor servicio a un costo cada vez menor” (pág. 3).

<sup>12</sup> Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

Ilustración 6. Impulsores de la logística.



Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril 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 crisis y presiones internacionales impactan al sector logístico en donde situaciones como la pandemia del Covid-19 y las tensiones resultantes de la Guerra entre Rusia y Ucrania; por poner algunos ejemplos, afectan la actividad logística con restricciones en la cadena de suministro, con elevados niveles de inflación, entre otros. Las implicaciones para el comercio internacional de los aspectos geopolíticos impactan directamente sobre la logística en el que se afectan el tránsito y disponibilidad de mercaderías.

Sumado a lo anterior, otra situación que impacta al sector es la lucha comercial entre China y Estados Unidos la cual genera crecientes presiones, riesgos y oportunidades para países en todo el planeta. Las empresas buscan diversificar sus suministros para evitar las tensiones geopolíticas chino-estadounidenses.

Por su parte, la tecnología ha revolucionado a la logística que, a raíz de la crisis originada por el COVID-19, evolucionó con mayor rapidez transformando la cadena de suministros. El aumento de la preferencia de canales digitales, como el comercio electrónico, ha llevado al sector a

ajustarse para responder a la demanda. La adopción digital que se esperaba en cinco años se realizó en cinco meses, resultado del movimiento de los consumidores a plataformas online, un ejemplo de ello es que en Estados Unidos el número de usuarios en comercio electrónico aumento en 650% entre marzo y abril 2020. Esta demanda, que se perfila en incremento, produce cambios operativos en la logística haciendo imperativo el comprender lo que pasa en los extremos de la cadena de suministro, trabajar en la optimización de costos, ser previsible pero con mirada a futuro, ser ágiles para adaptarse a los desafíos y situaciones inesperadas, y sencillez en los socios que se involucran en la cadena de suministros<sup>13</sup>.

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



Para el caso del sector logístico se identifican:

<p><b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La descarbonización y las energías alternativas son los elementos con mayor potencial para transformar la logística a corto plazo, pues en los últimos años, el transporte marítimo –como ejemplo-se ha visto sometido a una presión cada vez mayor para abordar sus impactos ambientales negativos, para lo que la Organización Marítima Internacional (OMI) en el 2018 adoptó la Estrategia Inicial de Gases de Efecto Invernadero (GEI), enviando una fuerte señal a la industria.</li> </ul>
<p><b>Cambio social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El sector ha sido impactado por los avances acelerados de la tecnología y automatización, los empleados han de adaptarse rápidamente a estos y contar con los conocimientos y habilidades – cambios en el perfil del empleado- para que se complemente con las nuevas tecnologías.</li> <li>Las preferencias de los consumidores han cambiado. Las compras online a un solo clic han empujado a nuevos modelos logísticos como la entrega en la última milla, entre otros que requieren de agilidad en la cadena de suministro.</li> </ul>
<p><b>Disrupción tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La transformación digital de las empresas, condición impulsada por la pandemia del Covid-19, sigue siendo fomentada para lograr incrementos en productividad y rendimiento de los negocios.</li> <li>Aumento de la preferencia de canales digitales, como el comercio electrónico.</li> <li>Uso extendido de la robótica (para inventariar, movimiento de carga y otros).</li> <li>Automatización de ciertas tareas con Internet de las Cosas.</li> </ul>
<p><b>Cambio demográfico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La fuerza laboral que envejece, y debe procurarse un relevo adecuado con personas jóvenes y motivadas.</li> </ul>

<sup>13</sup> Cadena de suministro: 5 megatendencias para ganar en el nuevo mundo digital 2020.

- Para los trabajadores mayores y menos calificados, el entorno laboral cada vez más difícil lleva a una caída de la productividad y al aumento de las bajas por enfermedad, especialmente en tareas físicas y esta tendencia está aumentando.

**Reequilibrio mundial**

- Mayor regionalización del comercio internacional. A medida que los países buscan reducir su dependencia de otros mercados y promover el comercio intrarregional, es probable que veamos un aumento en el comercio entre países de la misma región. Esto podría incluir el aumento de acuerdos comerciales regionales y la formación de bloques comerciales.
- 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 logística.*

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La CEPAL planteó que la fragmentación de las políticas es uno de los problemas que afecta el desarrollo de una logística competitiva.</li> <li>• No hay políticas que apoyen a mejorar la eficiencia del sector, en el ámbito de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las políticas consolidadas tienen un impacto positivo para el desarrollo de los sectores económicos.</li> <li>• Fortalecer la transparencia y el cero tolerancia de la corrupción en el país.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>energía limpia, o incentivo a la innovación y tecnología, por ejemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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> <li>• Inestabilidad política en la región de Latinoamérica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con una ELNP 2030 discutida ampliamente por todas las partes involucradas, la cual sirve de base o dirección para el desarrollo del sector.</li> </ul>
ECONÓMICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la inflación disminuyendo el poder adquisitivo que se refleja en el consumo, así como en los precios de las materias primas. Y por ende en el transporte que da servicio al traslado de mercaderías.</li> <li>• La guerra comercial entre China y Estados Unidos, hacen que el 2023 sea de nuevo un año de desafíos para el sector de la logística y el transporte ya que afecta el flujo de mercaderías.</li> <li>• Que el 2023 no mejore como se tiene previsto y exista una contracción económica mundial afectando al comercio y a la logística internacional.</li> <li>• Existencia de sobrecostos migratorios para tripulantes de embarcaciones y de altos costos operativos generados por la burocracia y por cierres/protestas.</li> <li>• Falta de infraestructuras que por motivo de la pandemia no fueron atendidos. Los recursos destinados al mantenimiento de la infraestructura se han desviado a atender la crisis sanitaria y social, lo que ha ocasionado el deterioro o discontinuación de algunos proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Nearshoring, permite el traslado de una parte del proceso productivo o de servicio de una organización o compañía a un tercer país, todo ligado a las condiciones que pueda ofrecer como destino. Esto puede traer beneficios a Panamá, ya que cuenta con la infraestructura y la estabilidad económica.</li> <li>• Panamá tiene estabilidad y seguridad jurídica que atrae a los inversionistas.</li> <li>• El simplificar y digitalizar procesos bajan los costos operativos y disminuyen la discrecionalidad, haciendo más transparente y rápido los tramites.</li> <li>• Las exportaciones requieren de forma urgente que el país cuente con cabotaje marítimo y así conectar el eje logístico vertical con los de producción horizontal<sup>14</sup>.</li> </ul>
SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia en el talento logístico especializado.</li> <li>• Cambios en la tendencia de consumo donde se requiera mayor agilidad en los procesos para suplir la demanda y que el sector no esté preparado para ello.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos modelos de negocios que requieren de personal capacitado en ciertas áreas con habilidades tecnológicas.</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> </ul>
TECNOLÓGICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no se dé continuidad a los avances en modernización que se está aplicando a través de plataformas como PORTCEL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades que trae consigo la tecnología para el sector debe ir acompañado de la infraestructura que sostenga las operaciones con ciberseguridad, con los</li> </ul>

<sup>14</sup> Industria marítima panameña clave para el impulso económico de Panamá, 2023.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los avances tecnológicos son costosos y requieren además de personal capacitado.</li> <li>• La globalización y los avances tecnológicos apuntan a la interconectividad de la información, el contar con sistemas separados sin vinculación afecta el desempeño del sector.</li> <li>• Mantener el exceso de trámites burocráticos sin digitalizar, causan altos costos y dan espacios a la corrupción y clientelismo.</li> </ul>	<p>estándares de seguridad y los softwares necesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe asegurar la interoperabilidad de los distintos desarrollos existentes y futuros, tanto en el ámbito portuario y logístico, la ciberseguridad y trazabilidad de los procesos. A nivel nacional y regional.</li> <li>• Panamá debe hacer una apuesta estratégica en materia de tecnología, y mantener una línea específica de “inteligencia de negocio” para analizar las nuevas oportunidades logísticas que puedan canalizarse hacia su Hub. Actualmente se está trabajando en un observatorio el poder completar su implementación aportará información relevante y oportuna al sector.</li> <li>• Disminuir la tramitología con tecnología aportaría importantes beneficios al sector.</li> </ul>
ECOLÓGICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector logístico está siendo impactado por las emisiones nocivas lo cual es un factor para considerar, ya existen algunas legislaciones internacionales que buscan minimizarlas y el no ser atendidas podrían traer consecuencias en costos y penalizaciones.</li> <li>• La oferta de energía limpia debe ser observada con atención, pues la poca disponibilidad de ellas podría impactar en los costos de estos insumos y afectar así el desarrollo de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oportunidad de descarbonizar el transporte marítimo/terrestre, es clave para ser más eficientes con responsabilidad ambiental.</li> <li>• Promover el uso de eco-combustibles para ampliar su utilización.</li> </ul>
LEGAL	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un marco regulatorio que se adapte a la necesidad y a nuevos actores digitales.</li> <li>• Poca flexibilidad en las contrataciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen procesos innovadores y formas de comercio, que índice en el transporte. Esto requiere de normativa oportuna y actualizada, que responda a las exigencias del sector.</li> <li>• Revisar el actual código laboral 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 Dificultad para conseguir recurso humano calificado

- 2 Demora en trámites con el Estado y/o costos administrativos relacionados a la burocracia
- 3 Inversión en maquinaria, equipos o tecnología
- 4 Incertidumbre jurídica (certeza de leyes, seguridad jurídica, cambios en normativas)
- 5 Capacidades para transformación digital o tecnificación de procesos

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

- Las normas existentes que reducen la competitividad
- Falta de facilidades en la región occidental que restringe su desarrollo
- La demora en trámites de licencias
- La presión de las entidades gubernamentales para el pago de impuestos, cuotas del seguro social, y demás temas impositivos
- La falta de confianza en los proyectos gubernamentales, debido a la corrupción hay menos oportunidades generando mayor desigualdad
- Educación deficiente que no permite disponer de personal capacitado (limitaciones en tecnología, inglés)
- La baja institucionalidad
- Demora en la toma de decisiones, baja ejecución de los planes de acción
- Disponibilidad de préstamos blandos en los bancos del estado y la banca privada
- Leyes laborales demasiado paternalistas

#### 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

Dar mayor seguimiento a la ELNP 2030 por parte del gobierno y con el empuje del sector privado, con la debida difusión para que la población vea sus avances. Además, evaluar si ésta requiere de actualización o revisión.

Crear de un Ministerio de Transporte y se formen Comités de Facilitación de Comercio, esto sin dejar de lado la reactivación del Gabinete Logístico lo cual es vital para el país.

---

Desarrollo de infraestructura para el cabotaje marítimo, carreteras y conexiones tecnológicas que brinden mayor competitividad.

---

Mejorar la conexión entre el Hub logístico del eje central y las áreas productoras del país.

---

Diseñar políticas que apoyen al sector en el proceso de mejorar su eficiencia energética con el uso de energías renovables e incentivos a la innovación y tecnología.

---

Implementar un programa de apoyo a la descarbonización del transporte marítimo, para que se cumpla con la normativa internacional existente.

---

Diseñar un proyecto/programa que lleve a los actores del sector terrestre y aéreo al uso de energía más limpias y eficientes.

---

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.

---

Mejorar la nomenclatura de direcciones en el país para facilitar el comercio electrónico pues las compras online requieren en algunos casos de entregas en un punto dado, y sin las direcciones a la vista y definidas, complica el proceso.

---

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

---

Impulsar la capacitación continua, desde etapas intermedias, técnicas y universitarias, Enfocar la orientación en el *reskilling* (conocimientos adaptados a nuevos requerimientos) y en lo que el mercado demanda.

---

Actualizar y modernizar los marcos legales que respondan a las nuevas necesidades del sector principalmente ante el impulso de la digitalización y comercio electrónico.

---

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 y mejorar la capacitación continua en temas logísticos, desde etapas intermedias, técnicas y universitarias.

---

Asegurar la completa implementación de PORTCEL y su conexión con otros sistemas. Continuar fortaleciendo la integración con los distintos sistemas regionales (interconexión regional).

---

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.

---

Establecer leyes que fortalezcan la gobernanza del sector logístico y asegure la continuidad de las políticas públicas para el desarrollo del sector.

---

Hacer una legislación que favorezca la carga a transportistas panameños en la región centroamericana (reglamentar la Ley 51 en cuanto a los requisitos a transportistas centroamericanos).

---

Revisión del Decreto Ley No.1, de 13 de febrero de 2008, “Que crea la Autoridad Nacional de Aduanas y dicta disposiciones concernientes al régimen aduanero” para evitar duplicidad procesos entre otras entidades.

---

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 (incluyendo manejo de idiomas y capacidad analítica).

---

Analizar y mapear los sistemas y procesos de las cadenas logísticas de suministro y de comercio exterior que facilite entre otros, la atracción de inversiones y *nearshoring*.

---

Crear campañas que incentiven a los países vecinos para que compren en Panamá, especialmente en Colón, que ha perdido el comercio internacional de Centro y Sur América.

---

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.

---

Unificar los procesos del sector en una sola institución o ventanilla, ya que al tener muchas instituciones hace los procesos más ineficientes. Además que esta funcione 24/7, así como todas las instituciones relacionadas al sector logístico.

---

Mejorar la vinculación entre la empresa, universidad y el Estado, para promover la investigación, desarrollo e innovación en el sector.

# RESUMEN-HOJA DE RUTA SECTOR LOGISTICA



### TRANSFORMACIÓN

- Desarrollo de infraestructura de cabotaje marítimo
- Implementar programa de apoyo a la descarbonización del transporte marítimo
- Mejorar nomenclatura de direcciones en el país
- Adaptación del Código Laboral cónsono con nuevos tipos de trabajo
- Impulsar capacitación y reskilling

### EXPANSIÓN

- Asegurar implementación de PORTCEL y conexión con otros sistemas
- Reglamentar Ley 51 (requisitos transportistas de CA)
- Revisar Ley 1 de 13 de febrero de 2008 para evitar duplicidad de procesos
- Mapear procesos de cadena logística de suministros para facilitar inversiones y nearshoring
- Unificar procesos del sector en una VU que funcione 24/7

### MEGATENDENCIAS



### OPORTUNIDADES

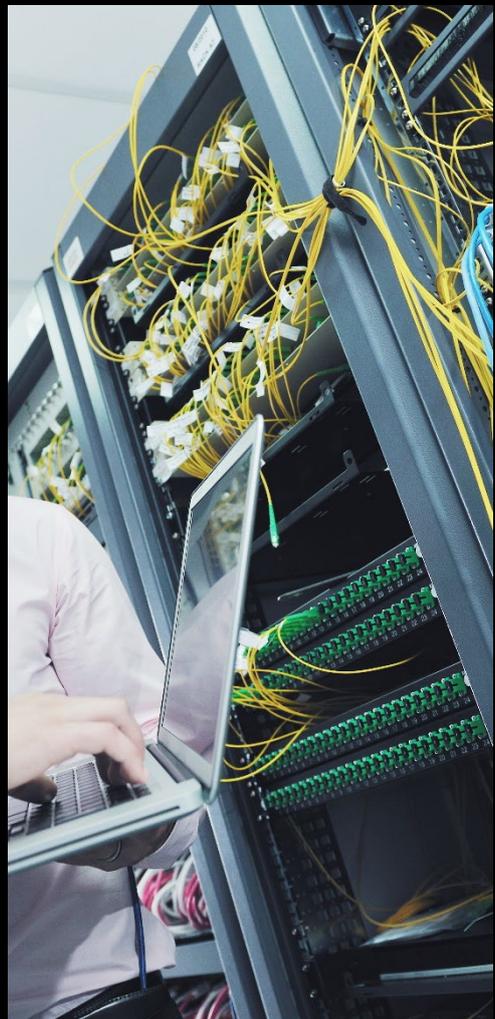


### RETOS





# SECTOR INDUSTRIA



## 1. Evolución y actualidad; tendencias y perspectivas

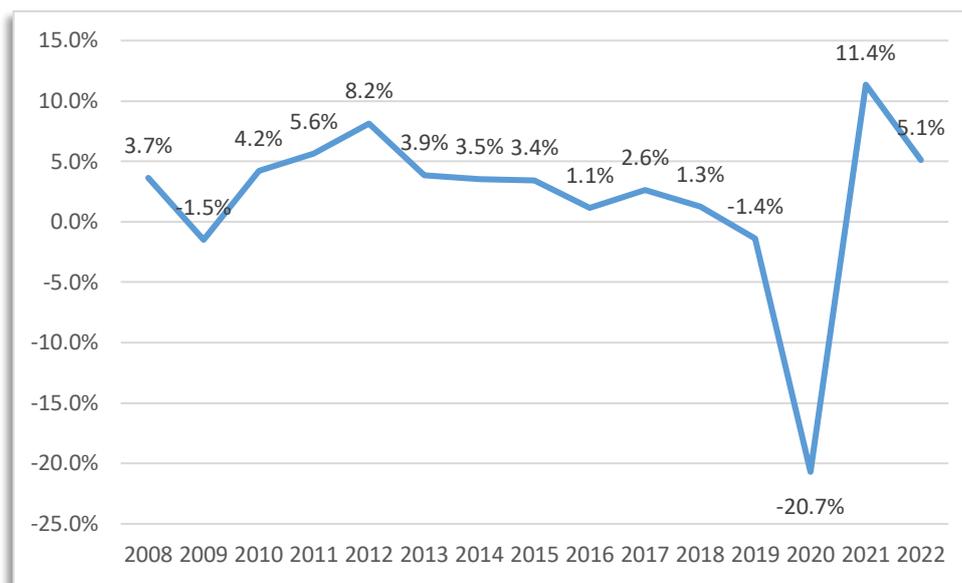
En un contexto económico mundial sombrío, en el que las tensiones geopolíticas han sembrado de incertidumbre las decisiones empresariales, los líderes políticos y empresariales mundiales reunidos recientemente en el Foro Económico Mundial de Davos lanzaban un mensaje de cierto optimismo, abriendo la posibilidad de que 2023 sea un año algo mejor de lo esperado. Este ligero optimismo del mercado debería servir de estímulo para que las empresas manufactureras se preparen para aprovechar cualquier signo de recuperación que ofrezca oportunidades a sus negocios. Obviamente, el comportamiento no será homogéneo en todas las geografías ni en todos los sectores, pero, tal y como se señala en el informe *Global Manufacturing Prospects 2023* de KPMG, que recoge la opinión de 182 CEO a nivel mundial, hay que tener en cuenta que la industria manufacturera es una industria global, que trata de aprovechar las ventajas y los riesgos que en la actualidad están incluidos en la ecuación. Riesgos que suponen una elevada concentración geográfica de sus proveedores o las ventajas que supone una mayor proximidad respecto a los costes.

El resultado del reporte de KPMG se centra en el estrés continuo en las cadenas de suministro; las nuevas tendencias de transformación industrial, los objetivos ESG (acrónimo de Environmental, Social, and Governmental; esto es compromisos con el medio ambiente, la sociedad y la administración responsable); y las necesidades de talento. Los hallazgos muestran que las perspectivas de los directores están cambiando: confían tanto en el crecimiento en los próximos tres años, pero la mayoría espera enfrentar una recesión económica a lo largo de 2023.

Como sector industrial se alude a la actividad de la industria manufacturera, refiriéndose a la producción y/o transformación de productos como leche, productos cárnicos, alcohol, bebidas, azúcar, concentrados, cemento, materiales de construcción, etc., que forma parte de las principales actividades del sector productivo. Sin embargo, dicha actividad está mostrando una caída, a través de los años, en la importancia relativa en el PIB y en el empleo.

La industria manufacturera en Panamá ha pasado de crecer en 3.7% en el 2008 a -1.4% en el 2019, recuperándose –después de tener un 2020 negativo también -20.7% a 11.4% en el 2021 y un 5.1% en el 2022, destacándose las actividades de producción de carne y productos cárnicos, resultado del mayor sacrificio de ganado vacuno, porcinos y aves. Asimismo, la fabricación de concreto premezclado 71.3%; cemento, cal y yeso en 58.8%; la producción de bebidas malteadas en 34.5% y bebidas gaseosas en 12.6%. Por otro lado, su participación en el PIB alcanza en promedio el 5.3% (2017-2022).

Gráfica 5. Evolución del Crecimiento del PIB-Sector Industria Manufacturera



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

La generación de empleos que se produce en las actividades de la industria manufacturera ha crecido en promedio durante el periodo 2011-2022 un 2.3%. En valores absolutos el sector genera más de 128 mil empleos –promedio-en el mismo periodo antes mencionado, representando un 7% del total de los empleos del país.

### Tendencias y perspectivas

El potencial de desarrollo para este sector se afianzó con la Ley 25 de 2017 de Fomento y Desarrollo al Sector Industrial. Proveer el ambiente y las oportunidades adecuadas para el crecimiento de la industria panameña con base, fundamentalmente, en la incorporación efectiva de tecnología de alto valor añadido permitirá mejorar su productividad y desempeño. Es por lo anterior que se busca:

- (1) Atraer nuevas inversiones extranjeras y nacionales, así como fomentar la inversión local con miras a incentivar la eficiencia en los canales de producción nacional y su subsiguiente incorporación dentro de la cadena de valor agregado.
- (2) Contribuir al desarrollo económico de Panamá a través de la innovación, la investigación y el desarrollo.
- (3) Garantizar la estabilidad y certeza entre todos los actores productivos del país que tiendan a promover y apoyar las iniciativas del sector privado, así como la ejecución consecuente de las acciones de adecuación que deban realizarse institucionalmente desde las plataformas productivas.
- (4) Alentar la posición competitiva de Panamá ante el mundo, con políticas de reducción de costos operacionales, fortalecimiento de los canales de comercialización e iniciativas de mejoramiento de la calidad de los productos terminados.
- (5) Brindar apoyo al sector productivo, en especial a la micro, pequeña y mediana empresa, a fin de que pueda alcanzar un crecimiento sostenible en su

producción y empleo que contribuyan al bienestar económico, al desarrollo nacional y al aprovechamiento de la posición geográfica del país.

A nivel mundial, aun se esperan impactos por la guerra entre Rusia y Ucrania y algunos efectos por secuela de la pandemia, aunado al repunte de los casos en China que frenó el crecimiento en 2022. No obstante, la reciente reapertura ha despejado el camino para una recuperación más veloz de lo anticipado y se espera que continúe la tendencia a la baja en costos y tarifas de carga. Sin embargo, el ritmo y la escala de esta recuperación dependerán la capacidad del sector industrial para adaptarse a la demanda cambiante y las interrupciones en la cadena de suministro. Algunos sectores industriales pueden surgir como ganadores, como, por ejemplo, la fabricación de tecnologías verdes y soluciones digitales. Otros sectores pueden enfrentar desafíos continuos, como la industria del petróleo y el gas.

La incertidumbre y la volatilidad continuarán afectando al sector industrial a medida que el mundo se adapte a los nuevos cambios.

Para la industria local, las exportaciones apoyadas en la plataforma logística, enfocadas en nuevos nichos y aprovechando los acuerdos comerciales vigentes, podrán ayudarle a recuperar terreno. Las empresas que sean capaces de innovar y adaptarse podrán encontrar oportunidades para impulsar su crecimiento y rentabilidad.

## 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 50% indicó que la tendencia de los ingresos en la empresa en los últimos dos años ha decrecido; el 43% señala que creció y el 7% que se mantuvo estable.
- El 50% señaló que disminuyeron sus inversiones en los últimos dos años y el 43% incrementó las mismas; mientras el 7% dijo que se mantuvo estable. (Iguales proporciones observadas en las tendencias de los ingresos).

*Ilustración 7. Tendencias del sector industrial (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 de 2023.*

De igual manera,

- El 57% indica que el crecimiento económico al 2023 será igual que el año anterior, el 36% considera que será mayor y solo el 7% cree que será menor. Esto supondría una expectativa de 5.1% (V% PIB Industria Manufacturera 2022) para la mayoría.
- El 86% de los encuestados considera que el sector crecerá entre el 2023-2025 mientras un 14% estima que no crecerá. El 100% de los que estiman que no crecerá son pequeñas empresas.
- 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 5.1% y del 10% en los años inmediatamente subsiguientes. La opinión de los empresarios que proyectan crecimiento la sustentan en:

- la recuperación económica pospandemia,
- el consumo que se registra en épocas electorales,
- porque hay un interés creciente en el sector.

Por otro lado, para la porción que considera que el sector no crecerá se debe a que: existe un aumento importante de costos en materia primas y fletes, los obstáculos gubernamentales a la gestión de la empresa privada -especialmente a las MIPYME, y por la disminución en el poder adquisitivo de los consumidores.

### **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:

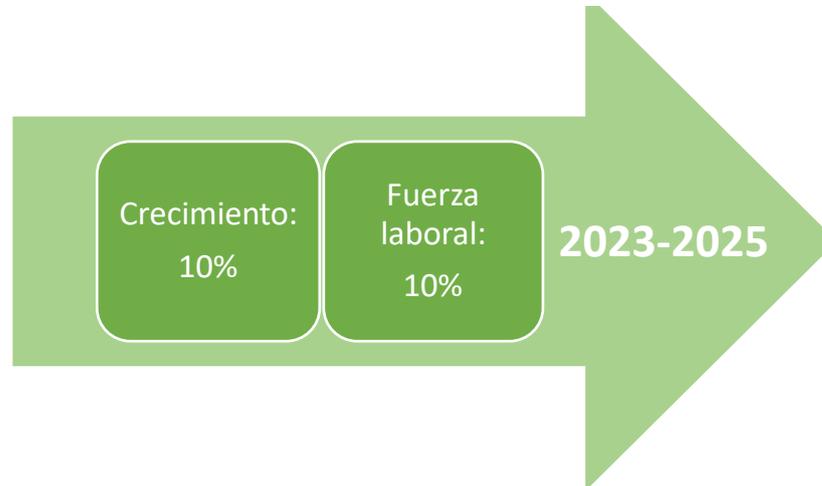
- Producción/operaciones.

También citaron otras áreas o conocimientos necesarios como sastrería, mecánica, electromecánica y técnica.

Por otro lado, sobre el crecimiento de la fuerza laboral para el 2023, el 71% de los empresarios consultados indicaron que no tendrá cambios y el 29% indicó que crecerá.

Para los próximos tres años, los empresarios tienen expectativas más optimistas ya que el 64% cree que aumentará su fuerza laboral, el 29% lo mantendrá sin cambios y el 7% lo reducirá. Los que piensan que crecerá estiman que será en un 10%.

*Ilustración 8. Perspectivas del sector industria.*



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

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

Al referirse a la disponibilidad de infraestructura pública para desarrollar eficientemente su actividad, el 57% de los encuestados respondieron negativamente, señalando su insatisfacción ante la falta de:

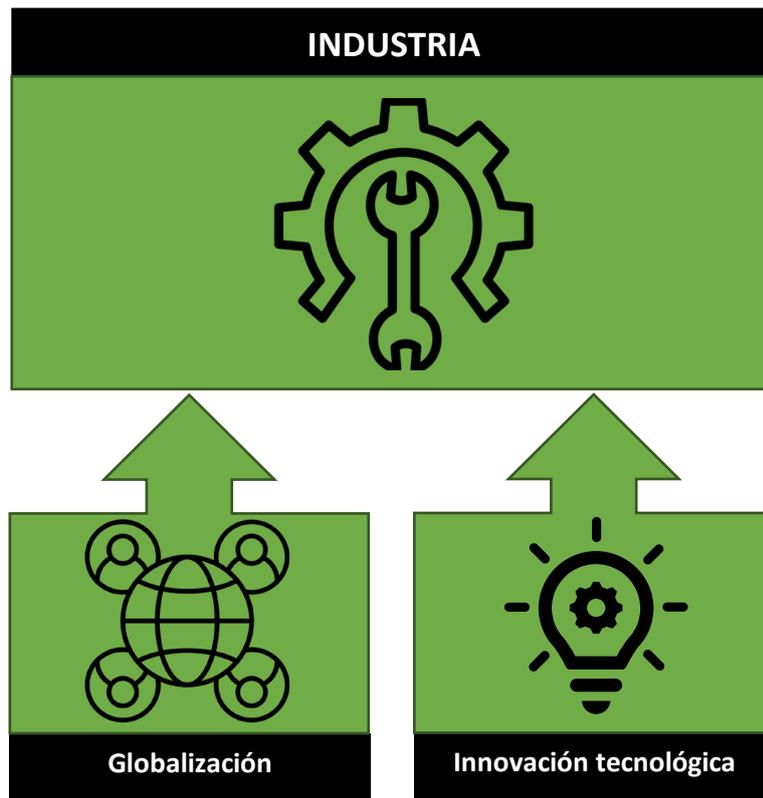
- carreteras,
- energía estable.

## 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>15</sup>. Los impulsores del sector industrial son la globalización, ya que las empresas buscan expandir sus operaciones y servir a una base de clientes cada vez más diversa lo que ha llevado al desarrollo de cadenas de suministro globales y la necesidad de gestionar redes logísticas complejas; y la innovación tecnológica que interviene en el diseño, producción, procesos y mantenimiento del producto ya que las empresas buscan mejorar sus procesos productivos, reducir costos y aumentar la eficiencia.

<sup>15</sup> Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro.

Ilustración 9. Impulsores de la industria.



Fuente: elaboración CNC en base a encuesta de opinión, abril 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 interminable guerra entre Rusia y Ucrania limita la obtención de materia prima para muchas industrias entre ellas las alimentarias; afectando la demanda y encareciendo los insumos. En adición, la lucha entre China y Estados Unidos donde este último quiere dejar de depender de productos chinos, se recrudece. Ahora las dos economías más grandes del mundo están peleando por los microchips, estos diminutos fragmentos de silicio están en el corazón de la industria y quien controle sus cadenas de producción "será poseedor de la clave para convertirse en una superpotencia dominante. China desea la tecnología para producir los microchips, razón por la que Estados Unidos, fuente de donde surge gran parte de la tecnología, está aislando a Pekín"<sup>16</sup>.

La tecnología también impacta a la producción, los procesos digitales determinan los entornos de producción del futuro que ahora cuentan con más información y automatización que en sus fases de desarrollo, mantenimiento y fabricación. La producción se debe adaptar a los nuevos modelos de negocios, a la demanda de los clientes y a las condiciones del mercado. Los procesos

<sup>16</sup> BBC Mundo, 2023.

de producción tienen nuevos participantes como el *Industrial Internet of Things*, donde todos los sistemas pueden interconectarse y controlarse mediante una plataforma en la “nube”, brindando información al instante sobre el estado de los distintos procesos de fabricación. La conexión entre ellos permite que se optimice de forma autónoma el proceso de producción. Además, la inteligencia artificial (IA), la robótica, entre otros marcarán la IV Revolución Industrial y transformarán las sociedades con implicaciones positivas y negativas.

Ante las tensiones de mayor consumo de energía, aumento de temperatura y crecientes desastres naturales, el cambio climático ha afectado hasta el momento al 85% de la población mundial y al 80% de los territorios<sup>17</sup>. Las tecnologías modernas y las innovaciones permiten la eficiencia de los recursos dando la oportunidad de buscar nuevas formas de energía que haga a la industria más responsable.

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



Para el caso del sector industrial son identificados como principales:

<p><b>Cambio climático</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la demanda de productos sostenibles y en la adopción de prácticas comerciales sostenibles.</li> <li>• Fomento de la producción local en lugar de la importación de materia prima desde grandes distancias.</li> <li>• Uso de energía más limpia</li> <li>• Fomento de la economía circular.</li> </ul>
<p><b>Cambio social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las “profesiones 2.0” referida a las opciones de trabajos que se desarrollan de forma remota.</li> <li>• El desplazamiento de empleos por la automatización y su efecto sobre salarios serán un patrón.</li> </ul>
<p><b>Disrupción tecnológica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transformación digital de las empresas, fomentada para lograr incrementos en productividad y rendimiento de los negocios.</li> <li>• Uso del <i>Big data</i> (y su analítica) para conocer el comportamiento e intereses del cliente.</li> <li>• Aplicación de inteligencia artificial en la relación con los clientes (desde el dirigir una comunicación hasta predecir recomendaciones).</li> <li>• Robótica, especialmente en tareas repetitivas.</li> <li>• Internet de las cosas, para facilitar la interacción con equipos a distancia.</li> </ul>

<sup>17</sup> El Tiempo, 27 de marzo, 2023.

Cambio demográfico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El envejecimiento de la población en el mercado laboral, pero a su vez el postergar la jubilación.</li> <li>• Reconocimiento creciente de la importancia de la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral sin discriminación, por lo que se fomenta una mayor participación sin distinción de sexo o minorías.</li> </ul>
Reequilibrio mundial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Creciente énfasis en la protección de las industrias nacionales y la creación de empleo hace probable el aumento en los aranceles y barreras comerciales en un esfuerzo por proteger a las empresas locales.</li> </ul>

### 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 industria.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La invasión de Ucrania por parte de Rusia seguirá impactando directa o indirectamente a la producción industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar nuevos nichos de mercados para la producción industrial (compra de materia prima y/o venta de productos terminados).</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucha política y económica entre las grandes potencias (Estados Unidos y China) limita el intercambio comercial.</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>• 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>
ECONÓMICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tensiones económicas internacionales, pueden afectar la disponibilidad y precios de insumos para la industria.</li> <li>• Disminución en la capacidad de compra del consumidor, afecta la demanda de productos</li> <li>• Falta de infraestructura necesaria para el sector impacta en su productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear incentivos que facilitan la provisión de materia prima a nivel local facilitando el intercambio entre la industria y los proveedores.</li> <li>• Las inversiones en infraestructura son cada día más importantes para el desarrollo empresarial, ante ello, los gobiernos deben invertir para apoyar así a los agentes productivos.</li> <li>• El Nearshoring, permite el traslado de una parte del proceso productivo o de servicio de una organización o compañía a un tercer país, todo ligado a las condiciones que pueda ofrecer como destino. Esto puede traer beneficios a Panamá.</li> <li>• Según el índice que mide la viabilidad de la regionalización elaborado por IHS Markit y McKinsey, las industrias con un alto potencial para relocalizar sus negocios y movilizar sus cadenas de abastecimiento, son las de dispositivos médicos, semiconductores y componentes electrónicos, computación y electrónica y farmacéutica.</li> </ul>
SOCIAL	
<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> <li>• Desplazamiento del empleo por IA y otras herramientas tecnológicas.</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> </ul>
TECNOLÓGICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tramitología excesiva y la falta de digitalización, puede promover la discrecionalidad de los funcionarios y dilata los tiempos de los procesos.</li> <li>• Poca inversión en tecnologías para los procesos de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La simplificación y digitalización de trámites donde interoperen todas las instancias involucradas mejora la productividad y competitividad de los países.</li> <li>• El fomento o incentivos para la adquisición de tecnologías inciden en la productividad del sector.</li> </ul>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>ECOLÓGICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una deficiencia en la calidad y seguridad en el servicio de energía, afectando la producción y a las empresas.</li> <li>• Falta de legislación y fuerte penalización para la industria que contaminen el ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adopción de normas eco friendly ayuda a la reputación de la industria y a su vez, refuerza la sostenibilidad ambiental.</li> <li>• En Panamá, se cuenta con una Guía de Buenas Prácticas para la Sostenibilidad Empresarial.</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualización de leyes que impactan en el sector, que datan de hace muchos años y que no responden a la era de la digitalización.</li> <li>• Poca flexibilidad en las contrataciones laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de las leyes en el MICI, MIDA y MINSA, entre otros; para que el sector industrial sea mas eficiente y responda a los cambios o nuevas tendencias.</li> <li>• Revisar y actualizar el Código de Trabajo con todas las partes involucradas.</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 Costos de materia prima o inventario
- 2 Dificultad para conseguir recurso humano calificado
- 3 Carencias en formación para elevar la calidad del recurso humano contratado
- 4 Inversión en maquinaria, equipos o tecnología
- 5 Costos de servicios públicos (energía, comunicaciones, agua)

Adicionalmente se reconocen otros retos:

- El alto costo de la vida
- Las huelgas constantes para pedir aumentos de salarios los cuales se convierten en un círculo vicioso ya que, al aumentar los salarios esto se transfiere al costo de todo.
- Dificultad para obtener financiamiento

- Carencia de habilidades blandas en el recurso humano que, aun teniendo las capacidades, dificultado la buena marcha de las empresas
- Burocracia y trámites redundantes para aprobaciones de permisos y certificaciones.
- La rigidez de la legislación del mercado laboral (desfasada ante nuevos tiempos).
- La importación de gran cantidad de productos derivados del cacao, que dificulta el ingreso al mercado de los productos nacionales.
- Una administración pública más eficiente.

#### 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

Promover la obtención de insumos locales para las industrias, fomentando la creación de empresas que lo suplan. Una opción es promover la asociatividad entre productores y procesadores.

---

Atraer a las industrias con un alto potencial para relocalizar sus negocios y movilizar sus cadenas de abastecimiento, para que se establezcan en Panamá.

---

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.

---

Hacer leyes que respondan a la demanda actual, aun no existen leyes que faciliten la adopción de la impresión de 3D o de producción de motores eléctricos, o incluso, leyes que faciliten la transformación del cobre que se está exportando en el país.

---

Impulsar la capacitación continua, desde etapas intermedias, técnicas y universitarias, Enfocar la orientación en el *reskilling* (conocimientos adaptados a nuevos requerimientos) y en lo que el mercado demanda.

---

Revisar los aranceles de materias primas que no se pueden producir en el país.

---

Fomentar la implementación de procesos de economía circular haciendo obligatorio- de forma gradual- la Guía de Buenas Prácticas para la Sostenibilidad Empresarial.

---

Diseñar políticas estratégicas para acelerar la transición energética del sector.

---

Asegurar la calidad del servicio de energía, la falta de continuidad en el suministro afecta la capacidad productiva de la industria y le generan pérdidas.

---

Culminar la revisión y actualización de la Ley 76 de 23 de noviembre de 2009, “Que dicta medidas para el fomento y desarrollo de la industria”.

---

### Para la expansión

Se requiere descentralización en los tramites con el Estado ya que la mayoría de los permisos y trámites hay que hacerlos en la capital.

---

Modernización de las oficinas públicas que deben emitir permisos para importación de materias primas.

---

Incentivar en el sector agropecuario la transformación de materias primas crudas a que tengan valor agregado (deshidratar, por ejemplo) así se tendrían proveedores nacionales y posiblemente mejoras en los costos de las materias primas.

---

Fortalecer mecanismos de comercialización de los productos nacionales y apoyar la exportación. Esto último con acompañamiento y asesoría para lograr acceder a nuevos nichos de mercados.

---

Avanzar con la simplificación y digitalización de los procesos para el pago oportuno a proveedores y apoyo a las empresas nacionales, principalmente las pequeñas y medianas empresas.

---

Aumentar la inversión en mantenimiento y construcción de la infraestructura necesaria para el sector como carreteras, energía y manejo de desechos.

---

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

---

Ampliar la oferta de formación en las entidades encargadas de ello, como el INADEH donde se debe impartir cursos de sastrería, por indicar uno.

---

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.

---

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.

---

Atraer mayor inversión extranjera capaz de utilizar la producción local, es decir, encadenar la IED con negocios locales.

---

Limitar y/o eliminar aquellos subsidios que no promuevan cambios reales de las condiciones de vida, lo que, aunado a planes de austeridad permitiría redirigir el gasto público para mejora de infraestructura vial que permita llegar a lugares de difícil acceso.

---

Fomentar del capital de riesgo para impulsar el desarrollo de nuevos productos.

---

Mayor inversión en el sistema de salud pública para, por un lado, contar con una población sana y productiva, y facilitar la atención de quien lo necesite.

---

Incentivar la inversión en tecnología y en la capacitación en las mismas, asegurando la transferencia de conocimiento del proveedor a la industria.

# RESUMEN-HOJA DE RUTA SECTOR INDUSTRIA



## TRANSFORMACIÓN

- Atraer industrias con alto potencial de relocalización, movilización de sus cadenas de abastecimiento
- Fomentar la creación de empresas que suplan de insumos locales a las industrias
- Actualizar la legislación relativa a la industria 4.0 (i.e. nuevas tecnologías, producción transformación de minerales)
- Adaptación del Código Laboral cónsono con nuevos tipos de trabajo
- Impulsar capacitación y reskilling

## EXPANSIÓN

- Descentralizar (de la capital del país) la tramitación con el Estado
- Mayor apoyo a las exportaciones
- Atraer IED que pueda utilizar la producción local
- Fomentar capital de riesgo para el desarrollo de nuevos productos
- Incentivar la inversión en tecnología

## 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.>

### **Comercio**

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

- El Confidencial. 2022. Las seis tendencias que dominarán 2023. Recuperado de: [https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2022-12-26/seis-tendencias-mundiales-dominaran-2023\\_3547312/](https://blogs.elconfidencial.com/espana/tribuna/2022-12-26/seis-tendencias-mundiales-dominaran-2023_3547312/)
- Forbes España. 2023. Las 5 mayores tendencias empresariales en 2023 para las que todos deben prepararse ya. Recuperado de: <https://forbes.es/empresas/191751/las-5-mayores-tendencias-empresariales-en-2023-para-las-que-todos-deben-prepararse-ya/>
- Hubspot. 2023. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/tendencias-mercado>
- 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)
- UNCTAD.2022. Comercio mundial alcanzara la cifra record de 32 billones de dólares en el 2022. Recuperado de: <https://unctad.org/es/news/el-comercio-mundial-alcanzara-la-cifra-record-de-32-billones-de-dolares-en-2022-pero-las>
- UNCTAD. 2022. Global Trade Update. Recuperado de: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2022d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2022d4_en.pdf)
- World Trade Organization. 2023. Recuperado de [www.wto.org/spanish/news\\_s/news23\\_s/tfore\\_05apr23\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/news23_s/tfore_05apr23_s.htm)

### **Logística**

- Banco Interamericano de Desarrollo. 2017. Estrategia Logística Nacional 2030. Recuperado de: <https://www.presidencia.gob.pa/pdfs/Estrategia%20Logistica%20Nacional%202030%20-%20Documento%20Final2017.pdf>
- DYL Integral. 2022. Tendencias sociales y comerciales en logística para el 2023 Recuperado de: <https://dylintegral.com/tendencias-en-logistica/tendencias-sociales-y-comerciales-en-logistica-para-el-2022/>
- El País. Un futuro cada vez más presente. Así se transformará el sector logístico en 2023. Recuperado de: Un futuro cada vez más presente. Así se transformará el sector logístico en 2023 | Nuevos tiempos | EL PAÍS (elpais.com)
- Global Strategy. 2020. Prospectiva estratégica: cómo identificar las claves del futuro. Recuperado de: <https://global-strategy.org/claves-futuro/>
- La Prensa. 2023. Industria marítima pierde competitividad. Recuperado de: <https://www.prensa.com/economia/industria-maritima-pierde-competitividad/>
- Martes Financiero. 2023. Industria marítima panameña clave para el impulso económico de Panamá. Recuperado de: <https://www.martesfinanciero.com/entrevista/industria-maritima-panamena-clave-para-el-impulso-economico-de-panama/>
- México Industry .2022. Tres megatendencias en la cadena de suministros que están cambiando la logística en América latina. 2022. Recuperado de: <https://mexicoindustry.com/noticia/tres-megatendencias-en-la-cadena-de-suministro-que-estan-cambiando-la-logistica-en-america-latina>

Mundo Marítimo. 2023. Logística mundial entraría en una recesión en el 2023. Recuperado de: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/logistica-mundial-entraria-en-una-recesion-en-el-2023>

Mundo marítimo.2021. Descarbonización del transporte marítimo y las oportunidades que representa. Recuperado de: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/descarbonizacion-del-transporte-maritimo-y-las-oportunidades-que-representa>

Noticias de Panamá. 2023. Acciones urgentes para el futuro de Panamá. Recuperado de: <https://noticiasdepanama.com/economia/acciones-urgentes-para-el-futuro-de-panama/>

PriceWaterhouseCoopers. 2016. Shifting patterns: The future of the logistics industry. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/transporte/el-futuro-del-sector-logistico.pdf>

The Logistic World.2020. Cadena de suministro: 5 megatendencias para ganar en el nuevo mundo digital. Recuperado de: <https://thelogisticsworld.com/logistica-y-distribucion/cadena-de-suministro-5-megatendencias-para-ganar-en-el-nuevo-mundo-digital/>

The Logistic Word. 2020. Cambios demográficos en logística ¿cómo enfrentarlos? Recuperado de: <https://thelogisticsworld.com/talento-humano/cambios-demograficos-en-logistica-como-enfrentarlos/>

UNCTAD. 2022. Global Trade Update. Recuperado de: [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2022d4\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2022d4_en.pdf)

## **Industria**

BBC News Mundo. 2023. Elpreciado recurso por el que compiten EE.UU. y China (y por qué Washington va ganando la batalla). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-64297108>

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

El Tiempo. 2023. Las megatendencias globales que desafían a América Latina. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com.cdn.ampproject.org/c/s/www.eltiempo.com/amp/mundo/latinoamerica/desafios-de-america-latina-cambio-climatico-inteligencia-artificial-753702>

KPMG Tendencias. 2023. La industria manufacturera se prepara para la recuperación. Recuperado de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2023/02/industria-manufacturera-recuperacion/>

KPMG. 2023. Informe Global Manufacturing Prospects 2023. Recuperado de: [https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2023/02/global-manufacturing-prospects-2023.html?utm\\_source=tendencias&utm\\_medium=CTA&utm\\_campaign=kpmg-es](https://kpmg.com/es/es/home/tendencias/2023/02/global-manufacturing-prospects-2023.html?utm_source=tendencias&utm_medium=CTA&utm_campaign=kpmg-es)

La Prensa. 2023. Panamá se perfila como destino para reubicar y atraer negocios globales. Recuperado de: <https://www.prensa.com/economia/panama-se-perfila-como-destino-para-reubicar-y-atraer-negocios-globales/>

MasContainer. 2022. Sector industrial panameño tendría recuperación total sólo el 2023.

Recuperado de: <https://www.mascontainer.com/sector-industrial-panameno-tendria-recuperacion-total-solo-el-2023/>

Mi ambiente. 2022. MiAMBIENTE presenta la “Guía de Buenas Prácticas para la Sostenibilidad Empresarial”. Recuperado de: <https://www.miambiente.gob.pa/miambiente-presenta-la-guia-de-buenas-practicas-para-la-sostenibilidad-empresarial/>

Naciones Unidas. 2019. Desafíos Globales: envejecimiento. Recuperado de: <https://www.un.org/es/global-issues/ageing>

Noticias de Panamá. 2023. Acciones urgentes para el futuro de Panamá. Recuperado de: <https://noticiasdepanama.com/economia/acciones-urgentes-para-el-futuro-de-panama/>

### **Iconografía**

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