

ESTRATEGIA LOGÍSTICA NACIONAL DE PANAMÁ

2030

Junio-2017

RESUMEN EJECUTIVO

GABINETE
LOGÍSTICO
REPÚBLICA DE PANAMÁ



BID

RESUMEN EJECUTIVO

Índice

La Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030	2
Prospectiva. Marco internacional de cambio: ante una reconfiguración global	3
Escenarios Estratégicos	3
La Ampliación del Canal de Panamá, «driver» de cambios globales	4
La Ampliación del Canal: implicaciones para Panamá	5
Entorno de competencia de Panamá	6
Posicionamiento competitivo de Panamá	7
Respuesta panameña al mercado global (Oferta-país): el Hub Logístico	8
Las Apuestas Estratégicas	8
Apuesta Estratégica 1 (qué hacer): Conectividad y Hub Bidireccional	9
Apuesta Estratégica 2 (qué hacer): Integración del Hub de la Zona Interoceánica	10
Apuesta Estratégica 3 (qué hacer): Logística de Valor Añadido (LVA)	10
Apuesta Estratégica 4 (qué hacer): Integración logística nacional	11
Apuesta Estratégica 5 (qué hacer): La apuesta tecnológica	11
Apuesta Estratégica 6 (cómo): Consenso Estratégico	12
Apuesta Estratégica 7 (cómo): Institucionalidad Logística «fuerte»	13
Apuesta Estratégica 8 (cómo): Modernización e interinstitucionalidad pública	14
Apuesta Estratégica 9 (cómo): Proactividad del sector privado, y Asociacionismo de base ...	14
Apuesta Estratégica 10 (cómo): Sostenibilidad del financiamiento de la Estrategia	15
Apuesta Estratégica 11 (cuándo): riesgos de una actuación a “baja velocidad”	15
Misión y Visión Estratégica	16
Organización de los Subsistemas: una «estrategia de Estrategias»	17
Plan de Actuación: Líneas de Actuación y Acciones	18
Programa de Actuación Inmediata	18
Diagrama general de avance de la implementación de la Estrategia	19
Importancia de la logística en el futuro de Panamá	20
Conclusiones	20

La Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030

La elaboración de la Estrategia Logística de Panamá es un **compromiso adquirido por el Gabinete Logístico en 2015**, en el marco de la Hoja de Ruta del Perfil Logístico de Panamá.

Los objetivos de este documento son:

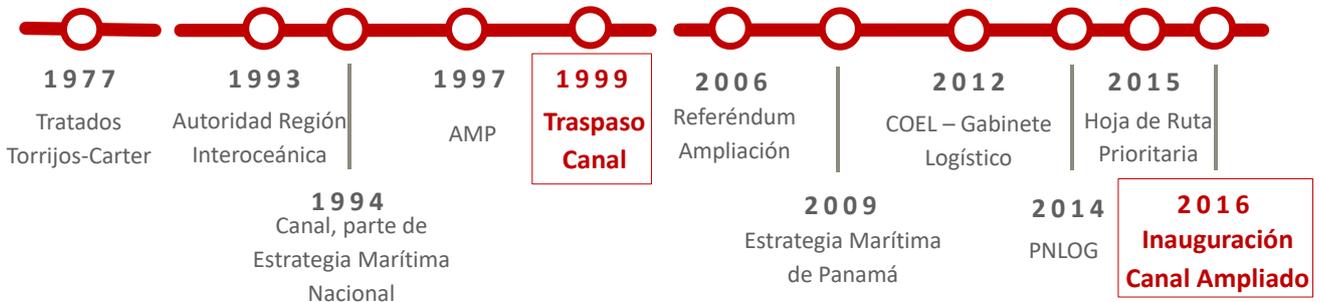
- Desarrollar una *Estrategia Logística Nacional* para el 2030.
- Recomendar el *marco institucional*, la estructura organizacional, los procesos y sistemas necesarios para formalizar la función de planificación estratégica y de inteligencia competitiva para el sector logístico, que corresponda con el impacto que tiene la logística en la economía nacional.
- *Identificar y priorizar las actividades económicas y posible diversificación* hacia nuevas actividades que permitan el mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas de Panamá.
- Identificar y priorizar los *requerimientos de infraestructura* y tierras para viabilizar la Estrategia Logística Nacional de manera sostenible.

Necesidad de Panamá ante los retos tras la entrada en servicio del Canal Ampliado

En pocos momentos ha sido tan adecuada la elaboración de una estrategia logística nacional como la que atraviesa actualmente Panamá. La fecha del 26 de junio de 2016 cierra un período histórico del país, y constituye un punto de partida de una nueva etapa para la logística panameña, una etapa de diversificación de oportunidades, de apertura a nuevos negocios, la *Etapa Logística*, con un gran Reto por delante: «**Convertir la Ampliación en Valor**».

Una Estrategia producto de un proceso de acumulación de consensos

La elaboración estratégica en Panamá viene siendo objeto de un largo proceso acumulativo, con diversos hitos y aportaciones. Esta Estrategia ha partido de la necesidad de recoger ese proceso anterior, de consolidar y enriquecer esas propuestas, y de estructurar un diseño estratégico con especial atención a la proyección a largo plazo y a la definición de su modelo de institucionalidad y gobernanza.



Horizonte de la Estrategia

El horizonte de la Estrategia es el año 2030. A efectos prácticos, y con objeto de facilitar la comunicación y comprensión de las propuestas, se han ajustado los horizontes parciales, y los adoptados han sido los siguientes:

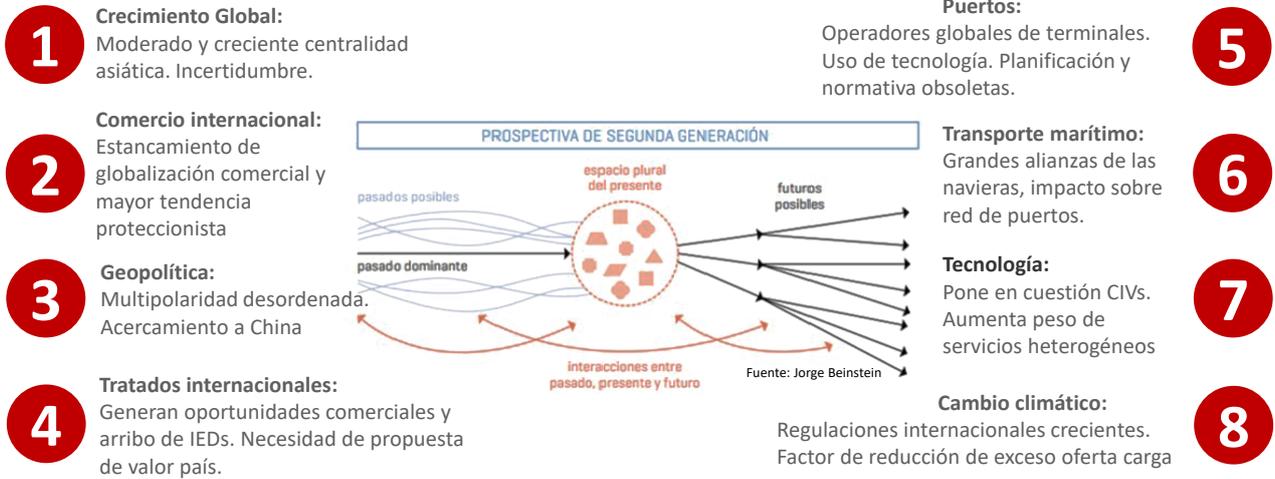
- *Corto Plazo*: el correspondiente al tiempo que resta al actual período de Gobierno de Panamá, hasta 2019.
- *Mediano Plazo*: el correspondiente al próximo período de gobierno (2019-2024)
- *Largo Plazo*: el de un sucesivo período de gobierno entre 2024 y 2029.

Participación en la elaboración de la Estrategia

La formulación de la Estrategia ha implicado un importante proceso de colaboración y participación de los sectores públicos y privados de la logística, a través de entrevistas; mesas de trabajo de nivel sectorial y alto, y talleres de retos estratégicos.

Prospectiva. Marco internacional de cambio: ante una reconfiguración global

Esta Estrategia se formula en una coyuntura mundial muy singular, de encrucijada, de reconfiguración global que abre un futuro que con certeza no será una simple prolongación lineal del pasado.



Escenarios Estratégicos

A partir de esa visión de la coyuntura se han diseñado tres escenarios posibles:

Escenarios hacia el horizonte 2030			
	Escenario Dominante: Crecimiento global moderado	Escenario Secundario: Desglobalización y estancamiento	Escenario Marginal: Reglobalización
Economía global	Crecimiento relativamente ordenado, ritmo moderado.	Desorden, sucesión de estancamientos, crecimientos anémicos y recesiones	Crecimiento a ritmo alto y estable
Sistema financiero	Mantiene nivel de financiarización, turbulencias controladas.	Desfinancierización de la economía.	Continúa el proceso de financiarización de manera ordenada.
Comercio internacional	Expansión moderada, mantiene nivel de globalización	Desglobalización comercial. mayor proteccionismo y precios inestables.	Reglobalización comercial.
Geopolítica	Multipolaridad ordenada, centralidad asiática ascendente, control de conflictos.	Sucesivas crisis geopolíticas entre grandes potencias.	Multipolaridad ordenada con cooperación entre E.UU. y China.
Transporte marítimo internacional	Crecimiento ordenado, alta concentración, reconfiguración estrategias en LatAm	Menores tránsitos de carga. Oligopolio, con desaparición de pequeños.	Fuerte crecimiento del comercio marítimo. Coexistencia de mega-alianzas con medianos.
América Latina y el Caribe	Crecimiento moderado y sostenido, avance integración regional.	Crecimiento débil en el largo plazo. Estancamiento comercial.	Crecimiento alto a largo plazo recuperando el ritmo previo a 2008. Globalización a ritmo rápido
Panamá	Crecimiento moderado y sostenido: 4-6% anual.	Caída de la inversión pública. Desaceleración del crecimiento.	Crecimiento a ritmo elevado y estable en torno al 8-10%.
Probabilidad	Media-alta	Media-baja	Muy baja

En definitiva, se abre un futuro de incertidumbre, que obliga a una respuesta estratégica muy flexible, abierta a las oportunidades de futuro, y a un ejercicio permanente de inteligencia prospectiva y reformulación de lineamientos.

La Estrategia Logística de Panamá asumirá, como escenario más probable, el de Crecimiento global moderado, pero siempre teniendo en cuenta las posibilidades de “bifurcación” de los caminos y de aceleración de tendencias.

La Ampliación del Canal de Panamá, «driver» de cambios globales

Un nuevo marco de oportunidad para Panamá... pero también para los nodos vecinos.

La ampliación del Canal de Panamá ha constituido, en sí mismo, un “driver” de cambios estratégicos, principalmente en la Región. Y este “driver” ha coincidido con otra tendencia de gran incidencia estratégica, el proceso de concentración de grandes alianzas de navieras, tendencia con la actual a su vez interactúa la ampliación del Canal.

La Ampliación permite la posibilidad de que los grandes portacontenedores de hasta 14,000 TEUs puedan cruzar directamente el Canal, y ante ello, los puertos adoptan estrategias de incrementar su capacidad para optar a recibir estas nuevas naves y tráficos.

La concentración en grandes alianzas de navieras

La ampliación coincide con la gran reestructuración de servicios marítimos mundiales por su proceso de concentración en grandes alianzas. La tendencia dominante apunta a la concentración de 3 grandes alianzas en el año 2017. Y esas grandes alianzas van a adquirir una posición fuertemente dominante en el mercado.

En este proceso, los servicios marítimos se han convertido en determinantes en la reestructuración del sistema. Las alianzas, con sus estrategias de estructuración de sus redes, van a condicionar el mapa logístico-portuario global, con exigencia de una nueva generación de terminales.

Y en el caso de América Latina, las posibilidades abiertas con el Canal ampliado están determinando el replanteamiento de las propias estrategias de estas alianzas, entre dos modelos:

- Estrategia de Hub de Traslado: concentración de tráficos en un gran Hub en América Latina.
- Estrategia de conexiones directas con nodos estructurantes, con servicios directos a los mercados con dimensión suficiente para ello.

Un nuevo marco de competencia regional

Queda definido, en consecuencia, un nuevo marco de competencia al que algunos puertos del entorno regional vienen preparándose, anticipando ampliaciones y estrategias para aprovechar las nuevas oportunidades de servicios marítimo-portuarios y logísticos que se están abriendo.



La Ampliación del Canal: implicaciones para Panamá

¿Cómo afecta la ampliación a Panamá?

La ampliación del Canal ha supuesto una **gran apuesta estratégica de Panamá**, de grandes repercusiones en todos los ámbitos de su vida política, económica y social.

Específicamente para su sector logístico, la apertura del Canal ampliado tiene **un efecto en el propio Panamá de largo alcance**. Se abre a partir de ese momento una nueva etapa “Post-Canal Ampliado” de su desarrollo que bien puede denominarse **“Etapa Logística”**. Y esos efectos estratégicos “de largo alcance” pueden sintetizarse en dos:

- *Se replantea el rol geoestratégico de Panamá en la estructura marítimo-portuaria en América Latina.*

La posibilidad de servicios directos con otros puertos de la Región, sin necesidad de parar en Panamá, abre el campo de competencia para que otros nodos portuarios y logísticos rentabilicen esas oportunidades. Y otros puertos están ya tomando posiciones en ese nuevo marco de competencia.

Panamá va a seguir teniendo la “centralidad interoceánica” como un “activo” estable y permanente, pero la “cautividad” de conectividad y de servicios podría sufrir ciertos cambios a medio y largo plazo.

En esta situación, Panamá ha de reafirmar su vocación de liderazgo portuario regional en el trasbordo (además de otros tráficos), adaptando sus estrategias a dicho marco competitivo.

- *Se replantea el “modelo de negocio logístico” del país.*

La Ampliación va a sacar de su “zona de confort” a la logística panameña. Algunos tráficos y negocios que antes eran cautivos, tienen ahora nuevas alternativas regionales, y podrían volverse volátiles.

El “modelo de negocio logístico” del país, hasta ahora, estaba centrado fundamentalmente en el tránsito de buques por el Canal y los servicios relacionados, sin descartarse otros desarrollos logístico-comerciales (ZLC).

Por otra parte, Panamá se plantea la necesidad política, económica y social de “rentabilizar” y traducir en desarrollo el gran esfuerzo inversor realizado con la ampliación del Canal.

¿Qué hacer ante esta situación: «lo mismo», u optar también por el nuevo modelo de negocio-país?

En este nuevo marco estratégico, **Panamá debe redefinir su «modelo de negocio logístico»**, con una estrategia proactiva y “robusta”, **orientada al futuro y no solamente como prolongación del pasado**, de rentabilización del nuevo marco de oportunidades abierto y de diversificación en un contexto global de cambios e incertidumbres. Ese cambio de modelo de negocio se centraría en:



Un modelo de negocio de «Generación de Valor» en torno a la carga

Este nuevo modelo de negocio no contradice el anterior, sino que lo engloba y supera. Se trataría de un modelo más orientado a la «Generación de Valor» que de «Negocio de Volumen», más centrado en la mercancía que exclusivamente en la nave, buscando consolidar inversiones logísticas en el país vinculadas a su posicionamiento geoestratégico.

Para posicionarse en esta nueva “Etapa Logística” con respecto a la cual los competidores vienen tomando posiciones, **Panamá ha de generar una Oferta-país de valor, competitiva y específica, ante la reconfiguración del mercado logístico regional.**

Entorno de competencia de Panamá

Marco de competencia de rutas globales:

Con la ampliación del Canal, la Ruta por Panamá se transformará en un serio competidor de la red de transporte multimodal de Estados Unidos: si Panamá desarrolla su estrategia, sus ventajas competitivas serían inigualables con ninguna otra área de la región.

Marco de competencia en canales y corredores interoceánicos

En los últimos diez años prácticamente todos los países de Mesoamérica han hablado en algún momento sobre proyectos de Canales. En el horizonte de esta Estrategia, las distintas iniciativas no parecieran tener la capacidad suficiente para competir con el Canal de Panamá.

Marco de competencia portuaria

Los principales puertos regionales que ya operan buques de más de 13,000 TEUs para la costa Pacífica son Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Balboa, Buenaventura, Guayaquil, Callao y San Antonio/Valparaíso. La competencia es muy elevada, pero análisis recientes confirman la existencia de una importante brecha en el entorno subregional de Panamá entre la demanda de transshipment y la capacidad portuaria instalada, lo que representa un marco de oportunidad para el desarrollo de la estrategia de oferta de Panamá en este sector.

Marco de competencia en carga aérea

Tocumen presenta ventajas competitivas que pueden ayudar a aumentar su participación en las operaciones de carga aérea en el mercado centroamericano y Caribe por su elevada conectividad proporcionada por COPA, una importante actividad logística generada por la actividad comercial de alrededor del Canal de Panamá, y es un centro financiero y de negocios atractivo para empresas internacionales.

Marco de competencia en Logística de Valor Añadido

Panamá tiene una posición dominante como eje de transbordo en comparación con Cuba y República Dominicana, pero la posición de República Dominicana no es despreciable. En el segmento perecedero, Chile y Perú tienen una mejor posición debido a la demanda interna. Cartagena podría capturar parte de la cuota de mercado de Panamá.

Marco de competencia en estrategias logísticas integrales

Panamá está ante un entorno regional en el que proliferan las iniciativas y la anticipación para posicionarse ante las oportunidades surgidas de la Ampliación del Canal. Son iniciativas muy diversas (infraestructuras, logísticas, servicios, tecnologías, aduana, facilitación del comercio, zonas francas...), que obedecen a estrategias más o menos integrales, tratando de captar las nuevas oportunidades de negocio. Es un entorno en "efervescencia" de proyectos.



... todos los nodos logísticos del entorno compiten parcialmente con Panamá: pero ninguno como gran Hub logístico subregional

Posicionamiento competitivo de Panamá

Posicionamiento competitivo de Panamá en la nueva etapa logística	
Ventajas Competitivas	Comentarios
Posicionamiento Geoestratégico <ul style="list-style-type: none"> • Valor de la ruta • Conectividad multimodal 	El principal <i>activo estratégico</i> de Panamá: <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento interoceánico. • Elevada conectividad marítima. • Conectividad multimodal por el Hub aéreo de Tocumen.
Infraestructuras de conectividad global <ul style="list-style-type: none"> • Canal, Puertos, Aeropuerto 	Es la fortaleza complementaria a l posicionamiento geoestratégico: <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura única del Canal. • Terminales portuarias como sistema- “Puerto Bi-océánico”. • Aeropuerto internacional.
El ámbito funcional de la Zona Interoceánica	Ámbito único en América Latina. <ul style="list-style-type: none"> • Ámbito de atracción de inversiones logísticas. • Iniciado el proceso de ordenamiento estratégico.
Desventajas Competitivas	Comentarios
La dimensión de mercado del Hinterland <ul style="list-style-type: none"> • Hinterland directo • Hinterland estratégico 	Es la mayor debilidad “estructural”, limitativa. <ul style="list-style-type: none"> • La dimensión del mercado interior de Panamá es muy pequeño. • Dificultades con el Hinterland terrestre. • Debilidad de las relaciones de tráficos con América Latina.
Grado de madurez del Clúster Institucionalidad y Gobernanza <ul style="list-style-type: none"> • Tejido asociativo y colaborativo 	La segunda gran desventaja es de “software”, de organización interna. <ul style="list-style-type: none"> • La institucionalidad logística, gran “brecha” del sistema logístico. • Nivel de desarrollo del Clúster Logístico, muy incipiente.
La operatividad interna del Hub <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de integración de procesos • Costos operativos en tierra 	La tercera gran desventaja: funcionamiento interno del Hub. <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de integración de procesos aduaneros • Altos costos operativos, principalmente en tierra, y tiempos de conexión.
Digitalización y Tecnologías	Otro de los principales factores limitativos actuales. <ul style="list-style-type: none"> • Importante rezago con respecto a los países más avanzados de la región.. • El aprovechamiento de las oportunidades futuras, ligado a la capacidad tecnológica.
Factores equilibrados ventajas/desventajas	Comentarios
Clima de negocio	El clima de negocio presenta aspectos atractivos, y a la vez insuficiencias: <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos: incentivos, fiscalidad, centro financiero. • Aspectos limitativos: seguridad jurídica, marco normativo, rezago administrativa
Tratados internacionales	La función de Hub logístico está muy ligada a la facilidad de intercambios comerciales. <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos: amplio sistema de tratados existentes. • Aspectos limitativos: necesidad de adecuarlos y hacerlos efectivos..
Zonas Logísticas Especiales	Panamá precisa Zonas Logísticas Especiales de clase mundial. <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos: Panamá lideró por décadas este sector en América Latina (ZLC). • Aspectos limitativos: ZLC ha de reorientarse, y hay necesidad de nuevos proyectos.

+ Ventajas estratégicas

- Posicionamiento Geoestratégico**
 - Valor de la Ruta
 - Conectividad multimodal
- Infraestructuras conexión global**
 - Canal
 - «Puerto Bi-océánico»
 - Aeropuerto
- Zona Interoceánica**



= Ventajas/Desventajas

- Clima de negocios**
- Tratados Internacionales**
- Zonas libres-francas-logísticas**

- Desventajas estratégicas

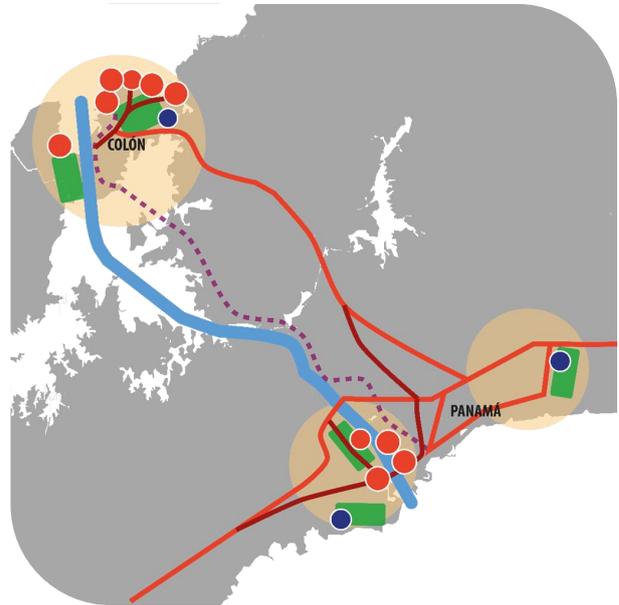
- Hinterland**
 - Directo
 - Estratégico
- Gobernanza e Institucionalidad**
- Operación interna del Hub**
 - Procesos
 - Operación lado tierra
- Digitalización y Tecnología**

Respuesta panameña al mercado global (Oferta-país): el Hub Logístico

Necesidad de una “Oferta-país” de valor

En esta nueva Etapa Logística, el verdadero “corazón” de la “Oferta-país” de valor que Panamá puede presentar al mercado regional y global es el *Hub Logístico de la Zona Interoceánica*, un ámbito logístico excepcional (geográfico y de negocios), único en Latinoamérica.

- **Funcionalmente:** es un gran nodo de concentración y conectividad multimodal, con el canal interoceánico en una de las mayores rutas comerciales del mundo, un sistema de puertos (“Puerto Bi-oceánico”), un hub aeroportuario subregional y un sistema de zonas francas y logísticas con potencial sin igual en Latinoamérica.
- **Comercialmente:** es un gran ámbito de oportunidades de logística y servicios, un gran marco para negocios de Valor Añadido, con mayor grado de “cautividad” y de efecto multiplicador que los volátiles de distribución. Es decir, un “espacio geográfico y de oportunidades de negocios logísticos” que se van a abrir a medio y largo plazo.



La “Oferta-país” sería el compromiso de Panamá en avanzar hacia la consecución del Hub Logístico

En un marco global incierto, el mejor “proyecto de futuro” logístico con que puede responder Panamá es la consolidación del Hub Logístico como marco de oportunidades. Es un proyecto regional que únicamente puede desarrollarse en Panamá, y consiste, en definitiva, en generar las mejores condiciones de conectividad multimodal, fluidez y marco de negocios para aprovechar opciones no solo de pasado y presente, sino de futuro.

Panamá es hoy día un Hub Marítimo-portuario de nivel regional. La “ruta estratégica” para Panamá es, por lo tanto, transitar del Hub Marítimo-portuario a un Hub Logístico que integre la centralidad de puertos y aeropuerto con la generación y atracción de actividades logísticas, y en el cual el sector marítimo-portuario seguiría siendo la base.

Las Apuestas Estratégicas

¿Cuáles son las propuestas básicas de la Estrategia ante las incertidumbres de la nueva etapa logística? Las grandes apuestas de la Estrategia Logística de Panamá, lo que constituye la “columna vertebral” de la misma, pueden resumirse en la siguiente manera:



Apuesta Estratégica 1 (qué hacer): Conectividad y Hub Bidireccional

La conectividad, base del valor geo-logístico de Panamá

Panamá posee un Posicionamiento Geoestratégico de alto valor, por su centralidad interoceánica en una de las rutas mundiales más importantes. El sistema logístico panameño (Canal, Puertos, Aeropuerto) permite traducir ese Posicionamiento en Conectividad Global gracias a los servicios multimodales que convergen en el país. Es crítico seguir dando valor añadido a las escalas en Panamá incluso a los barcos que podrían cruzar sin detenerse.

Situación actual del Hub Marítimo-portuario de Panamá:

- *Limitaciones:*

Es un Hub “unidireccional”. Sus tráficos dominantes son O-E (procedentes de Extremo Oriente), y predominan los tráficos de distribución subregional desde Panamá. Esto plantea un desequilibrio de tráficos que penaliza los fletes. Panamá ha de tratar de equilibrar esta situación reforzando con nuevos tráficos N-S, los retornos E-O, y su posicionamiento como centro de concentración regional.

- *Amenazas:*

Originadas por las iniciativas estratégicas de los nodos regionales en competencia, y por el reajuste de estrategias de servicios marítimos en América Latina por parte de grandes alianzas de navieras.

Estrategia A): Liderazgo regional en el Transshipment

En esta nueva etapa, Panamá ha de redefinir el negocio nacional del Transshipment ante los cambios del sector, y reafirmar su vocación de liderazgo.

- Diversificación de tráficos (“Bi-direccionalidad”).
- Fidelizar mediante la atracción de SLVA
- Oferta de terminales de nueva generación.
- Poner en valor las rutas que pasan por Panamá.

Estrategia B): Extensión del Hinterland Estratégico

Para compensar las limitaciones de su mercado interno, Panamá ha de desplegar todo un conjunto de líneas de actuación multidimensionales (infraestructuras, servicios, TMCD, acuerdos comerciales, mercadeo) para ampliar y extender su Hinterland estratégico:

- En un “*primer círculo*”, a Centroamérica, el Caribe y Norte de Suramérica.
- Y en un “*segundo círculo*” y en otro plazo, al conjunto de América Latina.



Apuesta Estratégica 2 (qué hacer): Integración del Hub de la Zona Interoceánica

El valor añadido del Hub de la Zona Interoceánica viene dado por su “Integración” y “Fluidez”.

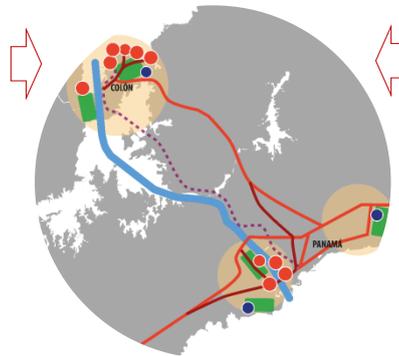
No es suficiente ni el posicionamiento geoestratégico de Panamá, ni la calidad de sus infraestructuras: para ser competitivo, el Hub requiere muy altos estándares funcionales y operativos, para que el ámbito de oportunidades tenga todo su valor en el mercado global.

- **“Integración”**: excelencia en costos, tiempos e información, y máximas sinergias entre todas las piezas integrantes del Hub.
- **«Fluidez»** de mercancías, procesos e información.

El espacio del Hub Central de la Zona Interoceánica es uno de los espacios de más valor estratégico de la Región, pero también de los más complejos: hay una elevada concurrencia de operadores, instituciones, procesos y funciones, con gran dificultad de la Integración.

La Integración ha de obedecer a un **enfoque Sistémico**.

- Infraestructuras.
- Servicios.
- Procesos.
- Sistemas.
- Recursos



Necesidad de Coordinación interinstitucional.

En la Zona Interoceánica interviene prácticamente todo el sistema de administraciones públicas y todo el sector privado logístico de Panamá. Y su coordinación con un liderazgo eficaz es tan necesario como complejo.

En la Zona Interoceánica se condensa el “cambio de modelo de negocio” logístico en Panamá en la nueva etapa: antes, bastaba “que funcionara el Canal”. A partir de ahora, ha de ser un “proyecto-país”, y todos los actores han de intervenir de una forma coordinada y corresponsable.

Apuesta Estratégica 3 (qué hacer): Logística de Valor Añadido (LVA)

En la nueva etapa, la Logística de Valor Añadido adquiere una notable importancia estratégica cualitativa

La LVA permite fijar valor en Panamá, frente a las actividades volátiles; fideliza tráficos, consolida clientes en el país; fortalece el hinterland propio; atrae inversiones internacionales; y, en definitiva, contribuye a la diversificación y desarrollo del país.

- Panamá ya viene desarrollando Servicios Logísticos de Valor Añadido... : principalmente, en los sectores como farmacia, B2C, transporte y equipamientos. Estas actividades se desarrollan, de forma muy dominante, en la ZLC.
- ... pero para el desarrollo de una estrategia avanzada se requiere el funcionamiento de todo el sistema logístico: mejora en Conectividad global, integración de procesos y sistemas, fluidez de transporte, marco jurídico y fiscal adecuado, y buen entorno de negocios.

En definitiva, la logística de valor añadido es **clave para la consolidación del Hub a largo plazo**.

Enfoque estratégico básico: en la nueva etapa, es necesario pasar de una orientación de oferta a una de demanda.

Estrategia de Demanda:

Partir a corto plazo de los sectores actuales con presencia en Panamá, para abordar nuevas oportunidades y mercados a mediano y largo plazo, con un enfoque de Mercadeo avanzado y cualificado.



Estrategia de Oferta:

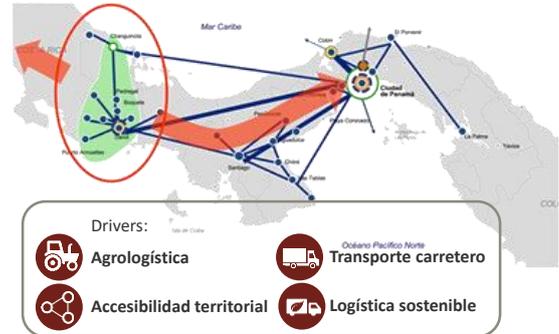
Condiciones de entorno, reorientación estratégica de la ZLC como área especialmente activa en el desarrollo de SLVA, nuevas reservas estratégicas, y nuevos proyectos basados en nuevos “productos de oferta” y sectores.

Apuesta Estratégica 4 (qué hacer): Integración logística nacional

Ante el planteamiento de una estrategia del nivel deseado por Panamá, es necesario un equilibrio de ejes de actuación para prevenir y compensar el riesgo de “dualización” logística del país, entre un nivel muy avanzado (el Hub central de la Zona Interoceánica), y un resto del país retrasado logísticamente, con bajo nivel de dotaciones.

A. Potenciar una tensión de integración logística entre la Región Occidental (y conexión con Centroamérica) y el Hub Central.

La Región Occidental constituye el “polo logístico” con mayor diversificación y potencial para crear una “tensión” de integración con el Hub Central: potencial agrícola, infraestructuras y conexión con Centroamérica. Los “drivers” de ese proceso de integración serían: agrologística, la mejora de la conectividad y accesibilidad territorial, y el sector del transporte de carga por carretera, “columna vertebral” y social del sistema logístico nacional.



B. Autonomía relativa de funcionamiento entre el Hub Central y las Áreas Metropolitanas Panamá y Colón.

Es necesario prevenir que el riesgo de congestión no afecte a la funcionalidad del Hub, al tiempo que se mejora la calidad urbana. En esta estrategia, el principal “driver” de integración sería la Logística Urbana y Metropolitana.

C. Y un marco general de la estrategia de integración: un enfoque de Logística sostenible.

Prevención de impactos y efectos, integración territorial, proyectos innovadores de logística sostenible, etc.

Apuesta Estratégica 5 (qué hacer): La apuesta tecnológica

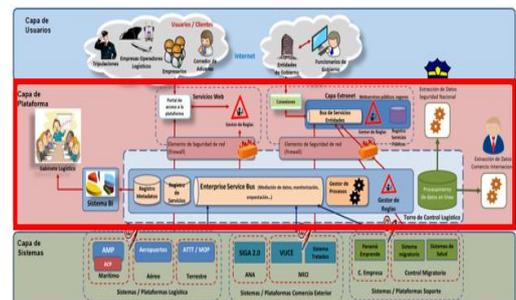
Pocos sectores como el de logística y comercio internacional dependen tan esencialmente de los Sistemas de Información

- Los Sistemas de Información y Tecnologías **no son subsidiarios**, sino claves.
- Las nuevas tecnologías han permitido la globalización logística.

Estrategia de avance: Panamá necesita un “salto” a corto y mediano en tecnología...

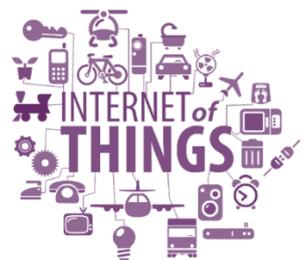
Para alcanzar el nivel mínimo de competitividad global:

- La “brecha tecnológica”, una de las mayores de la logística panameña. Situación actual: sin garantía de correcto funcionamiento de la Plataforma Tecnológica.
- Situación deseada: los Sistemas de Información, parte del ecosistema logístico de la Plataforma Digital.



... para estar en posición de vanguardia para incorporar y competir con las nuevas tecnologías a largo plazo

- Los negocios de futuro de la logística dependen de la evolución de las tecnologías.
- Los nuevos *players* logísticos de futuro también dependen de la tecnología: BIG DATA en Logística, Flota de Vehículos y Equipos autónomos, UBER FOR TRUCKS, Comercio Inteligente utilizando Blockchain, INTERNET DE LAS COSAS (IoT)...



Los Sistemas de Información y Tecnología determinan cómo serán los negocios del futuro. Sin una apuesta de Estado, Panamá no competirá en el futuro.

Apuesta Estratégica 7 (cómo): Institucionalidad Logística «fuerte»

Panamá requiere un sistema de Institucionalidad logística “fuerte”, no solo colaborativo: la ambición logística lo requiere

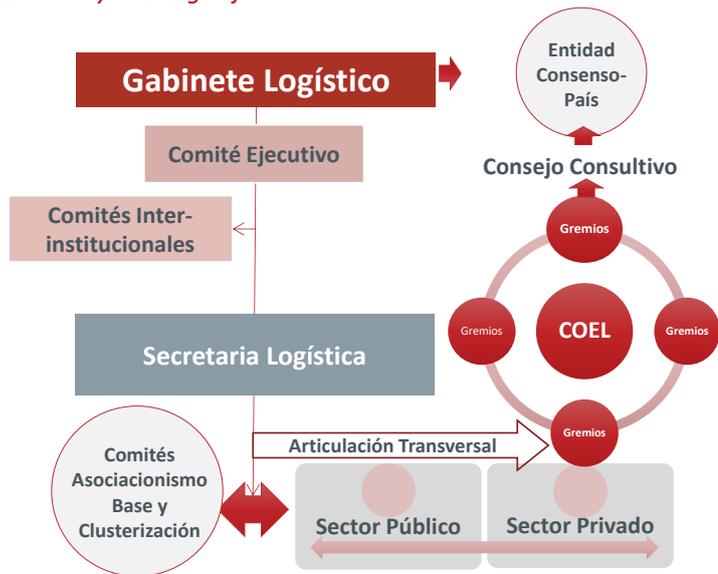
La visión logística de Panamá, para convertirse en un Hub Global, exige que el modelo de gobernanza de la logística no deba basarse únicamente en consensos y colaboración, sino que se requiere un sistema de Institucionalidad robusta, “fuerte”, que garantice la coordinación y ejecución de acuerdos tras la consecución de los consensos básicos.

Estrategias: Refuerzo en la Instancia de “Gobernanza-País” y liderazgo ejecutivo.

Instancia de Gobernanza: el Gabinete Logístico, un modelo válido y de referencia, a fortalecer.

La creación del Gabinete Logístico y de la Oficina de Coordinación del Gabinete Logístico (OCGL) ha supuesto un gran paso hacia una institucionalidad avanzada en la logística de Panamá, que puede constituir una referencia institucional para la Región. No obstante, es importante a corto plazo reforzar dos aspectos:

- Refuerzo estructural del Gabinete Logístico: comité ejecutivo, otros comités interinstitucionales.
- Reconocimiento de la participación del sector privado en ciertas decisiones claves (entre otras, priorización de Hojas de Ruta).



Sistema Institucional Logístico de Panamá: organización

Instancia Ejecutiva: necesidad de una Instancia con liderazgo en todo el sistema logístico.

El sistema institucional de la logística panameña requiere de una instancia que ejerza el liderazgo ejecutivo sobre el conjunto de las instituciones implicadas en la logística, con las siguientes competencias:

- Coordinación interinstitucional (Zona Interoceánica, “Oferta-País”, estrategia de SLVA).
- Estrategia (Inteligencia Estratégica Competitiva).
- Mercadeo-país y Comunicación.

Creación de esta Instancia Ejecutiva: un proceso por etapas

La Oficina de Coordinación del Gabinete Logístico (OCGL) constituye un “embrión” de esta instancia, aún sin competencias ejecutivas, y centrada en la actualidad en la coordinación interinstitucional.

El proceso de creación de esta Instancia ejecutiva deberá llevarse a cabo de forma urgente posible, de acuerdo con las posibilidades de la situación política. El proceso se desarrollaría por etapas:

- Etapa 1. Corto-mediano Plazo: fortalecimiento OCGL – Secretaría Logística
- Etapa 2. Mediano plazo (tras el Consenso-país): nuevo reforzamiento a un nivel superior (Agencia, Autoridad o similar).
- Etapa 3. Largo plazo: un proceso abierto, en función de resultados y necesidades (Ministerio, etc.).

Creación de esta Instancia Ejecutiva: un proceso por etapas		
CORTO MEDIANO PLAZO	MEDIANO PLAZO (tras Consenso)	LARGO PLAZO
Fortalecimiento OCGL – Secretaría Logística	Reforzamiento (Agencia, Autoridad...)	Proceso abierto (Ministerio, etc.)

Apuesta Estratégica 8 (cómo): Modernización e interinstitucionalidad pública

El logro de la Estrategia exige la modernización del sistema de administraciones públicas, con un enfoque de “Multicentralidad”.

El actual sistema de Institucionalidad Pública de logística es el resultado de la acumulación de decisiones históricas, y resulta inadecuada, en la nueva etapa logística. Ésta es una “Estrategia de Estrategias”: la Instancia ejecutiva es imprescindible para la integración del sistema, pero todas las instituciones claves tienen que implicarse como verdaderos “*partners estratégicos*” y liderar sus respectivos sectores: sin ello, la visión estratégica será inalcanzable.

Estrategias: un proceso por etapas

A corto y mediano plazo:

- A. *Reforzamiento y empoderamiento de las instituciones claves* (con enfoque de Multicentralidad).
- B. *Intersinstitucionalidad* (con enfoque de Matricialidad y apoyo en “*líderes de cambio*”).

A mediano-largo plazo: nuevas instituciones logística

Tras el consenso básico, podría abordarse la creación de nuevas instituciones logísticas a nivel país, como la de un posible Ministerio de Transporte, entre otras

La modernización de la institucionalidad logística panameña, una gran “*asignatura pendiente*”.

El sistema institucional público debe concebirse con un enfoque de “Multicentralidad”

ACP Logística Canal	AMP Sector marítimo-portuario	ANA Sist. Aduanero Int
MICI Comex, Z.Francas	Aeronáutica-Tocumen Carga Aérea.	MOP Sistema viario
ATTT Tte carga, log.urbana	MIDA Log. Agroalim.	AIG Sistemas
Otros no operativos	MEF	SENACYT

Apuesta Estratégica 9 (cómo): Proactividad del sector privado, y Asociacionismo de base

El éxito, viabilidad y sostenibilidad de la Estrategia dependen, en relación directa, del nivel en que sea asumida por la iniciativa privada.

El sector privado logístico ha de desempeñar un rol particularmente importante en el desarrollo de la Estrategia Logística Nacional, convertirse en un verdadero “*socio estratégico*” de la misma.

Sin la asociación del Sector privado, la estrategia no podrá avanzar en ninguna de sus líneas. **La Estrategia, por lo tanto, ha de ser concebida como una verdadera “Alianza Público-Privada”, en la que el sector público crea el marco de las condiciones, y el privado desarrolla las actividades e inversiones de negocio.**

El Sector Privado, articulado por COEL y los Gremios del sector logístico, con dos niveles de protagonismo.

- Nivel de Gobernanza-País (“*arriba-abajo*”): Comité Consultivo y futuro Consenso.
- Nivel de Asociacionismo de Base y Clusterización (“*abajo-arriba*”)



Estrategias

A. Reforzamiento institucional del COEL y los Gremios

- Cultura colaborativa, y diálogo público-privado
- Internacionalización e intersectorialidad.
- Responsabilidad social corporativa.

B. Potenciamiento del Asociacionismo de Base y Clusterización: necesario para el avance en logística.

Principales Clústeres propuestos:

- Comunidades Portuarias (Pacífico y Atlántico)
- Carga Aérea
- Servicios al Buque
- Logística agroalimentaria
- Logística urbana y Metropolitana

Apuesta Estratégica 10 (cómo): Sostenibilidad del financiamiento de la Estrategia

Necesidad de un Consenso en el financiamiento de la Estrategia basado en una "alianza público-privada".

La consolidación de la visión compartida de la estrategia país requiere un esquema de inversión moderno y eficiente, a través de una "asociación público-privada" como base del régimen de financiamiento. Y ello ha de basarse en un consenso no sólo de gobierno, sino de país.

Principales ámbitos de inversión en la Estrategia

A. Áreas prioritarias de Financiación Pública:

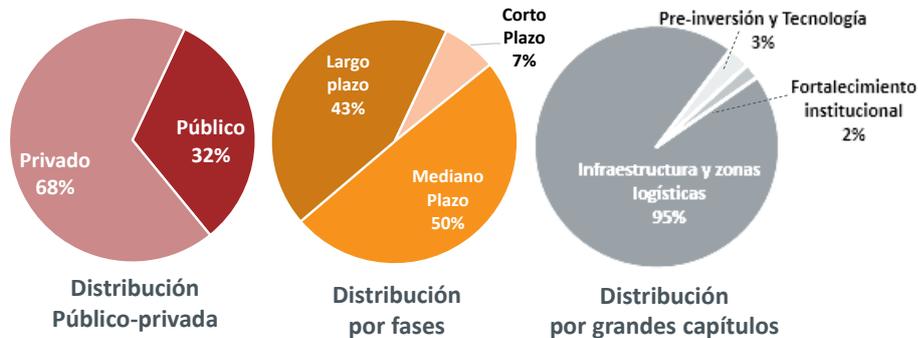
- Fortalecimiento y modernización institucional.
- Inversiones en infraestructuras viarias terrestres, y de entorno de proyectos logísticos.
- Costos de pre-inversión: de gran importancia para la activación de procesos y proyectos.

B. Áreas prioritarias de Financiación Privada:

- Inversiones de desarrollo de los Proyectos Logísticos (puertos, zonas logísticas, etc.), mediante diversos sistemas de desarrollo: concesiones, proyectos público-privados, proyectos privados, etc.

Estimación del orden de magnitud de la inversión en la Estrategia Logística

Se ha estimado preliminarmente, a efecto exclusivo de pre-dimensionar el esfuerzo financiero, **una inversión media estimada de 300 a 350 millones USD/año**, a lo largo de los 13-14 años del horizonte de la Estrategia.



Necesidades estratégicas

Consenso sostenible de financiamiento, de Gobierno (MEF) y de País.
Nuevo marco legal para las inversiones público-privadas.
Marco de financiación de la **preinversión**

Apuesta Estratégica 11 (cuándo): riesgos de una actuación a "baja velocidad"

La velocidad de la implementación de la Estrategia no lo fija la capacidad del país, sino el marco de competencia exterior. Panamá necesita ponerse en el menor tiempo posible en el nivel de competitividad requerido.

A Corto Plazo: ¿Cómo avanzar en la Estrategia? Con carácter de Urgencia, y enfoque Multidimensional.

URGENCIA

Panamá debe "poner en el mercado" su Oferta-País en el menor tiempo posible.

MULTIDIMENSIONALIDAD

No basta con "un eslabón", se requiere:

- Liderazgo
- Interinstitucionalidad
- Corresponsabilización

A Mediano Plazo, se abre un riesgo real: el de la implementación «a baja velocidad».

Si la implementación a Medio Plazo es a "baja velocidad", si no se produce una implicación sustancial (política, administrativa) en el desarrollo estratégico, existe un elevado riesgo de pérdida de competitividad. Por todo ello, **un momento crítico del desarrollo de la Estrategia va a ser la "Transición" entre el actual equipo de Gobierno y el próximo**. En torno a ese período (antes y después) debe concentrarse todo el esfuerzo para conseguir el consenso básico, con un deseable protagonismo privado, para sustentar el despliegue estratégico.

Misión y Visión Estratégica

La definición de la Misión y Visión Estratégica del Sistema Logístico de Panamá ha venido siendo compartida y debatida en distintos procesos participativos con el conjunto de instituciones y entidades logísticas nacionales, habiéndose alcanzado hasta el momento un elevado nivel de consenso y aceptación al respecto.

En esta Estrategia se han tenido en cuenta las aportaciones y consensos anteriores, para consolidar en la mayor medida posible el conjunto de la trayectoria precedente.

Misión Estratégica

Atender eficaz y eficientemente la demanda logística generada por los usuarios internacionales, los sectores productivos nacionales, el consumo interno y el comercio exterior del país, creando condiciones para el desarrollo sostenible y la mejora continua de la competitividad del país.

Visión Estratégica

La Visión se articula en torno a dos grandes objetivos-país:



Estructuración de las propuestas y lineamientos de intervención de la Estrategia Logística



Visión de los Subsistemas

La Estrategia se organiza en cuatro grandes Subsistemas, cada uno de los cuales con la siguiente Visión:

1 – Hub Central Zona Interoceánica	2 – Integración logística nacional	3 – Logística de COMEX	4 – Consenso e Institucionalidad
La Zona Interoceánica, Hub Logístico mundial de valor agregado, líder en innovación y conectividad global	Con sectores agrícola, transporte carretero de carga y distribución urbana de mercancías, con enfoque de sostenibilidad	La logística COMEX, base de integración logística, con Sistema Aduanero Integral de nivel avanzado	Sistema de gobernanza fuerte, basado en una gran "alianza público-privada" por la logística

Organización de los Subsistemas: una «estrategia de Estrategias»

Los cuatro Subsistemas han sido organizados en 20 Ejes Estratégicos, en la forma siguiente:

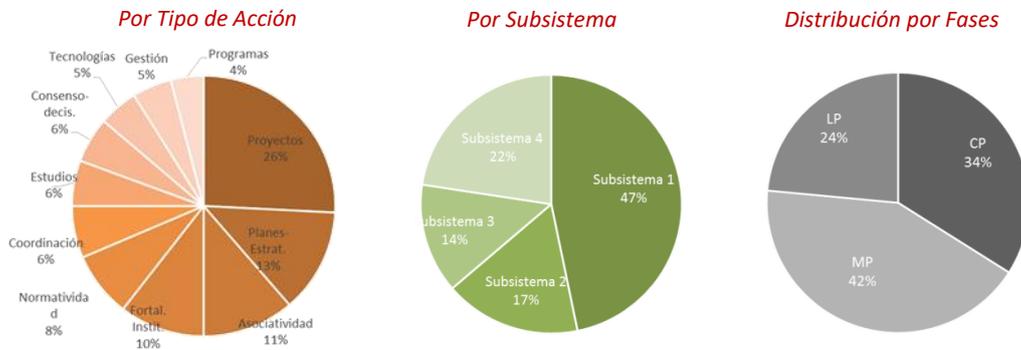


Plan de Actuación: Líneas de Actuación y Acciones

El Plan de Actuación constituye el último nivel del despliegue de la Estrategia, y constaría de las Líneas de Actuación (67) y las Acciones (124), implementadas a Corto, Mediano y Largo Plazo. Líneas y Acciones se encuentran agrupadas en cada uno de los 20 Ejes Estratégicos.

Tipología de Acciones

- Las 124 Acciones responden a una amplia variedad de tipologías: Planes y estrategias,, Estudios, Proyectos, Programas, Fortalecimiento institucional, Gestión y mercadeo, Asociatividad, Normatividad, Tecnologías... Más de una cuarta parte corresponde a lo que podrían denominarse “proyectos”, en tanto que un 13% son planes estratégicos sectoriales y un 11% medidas de asociatividad.
- La mayoría de las mismas se clasifican en el Subsistema 1, Hub Central de la Zona Interoceánica, que acumula un 46% de las acciones, lo que refleja importancia del mismo.
- La mayoría de las acciones requerirían un despliegue a mediano plazo, lo que pone de relieve la crucial importancia del consenso para garantizar la sostenibilidad de la Estrategia.



Programa de Actuación Inmediata

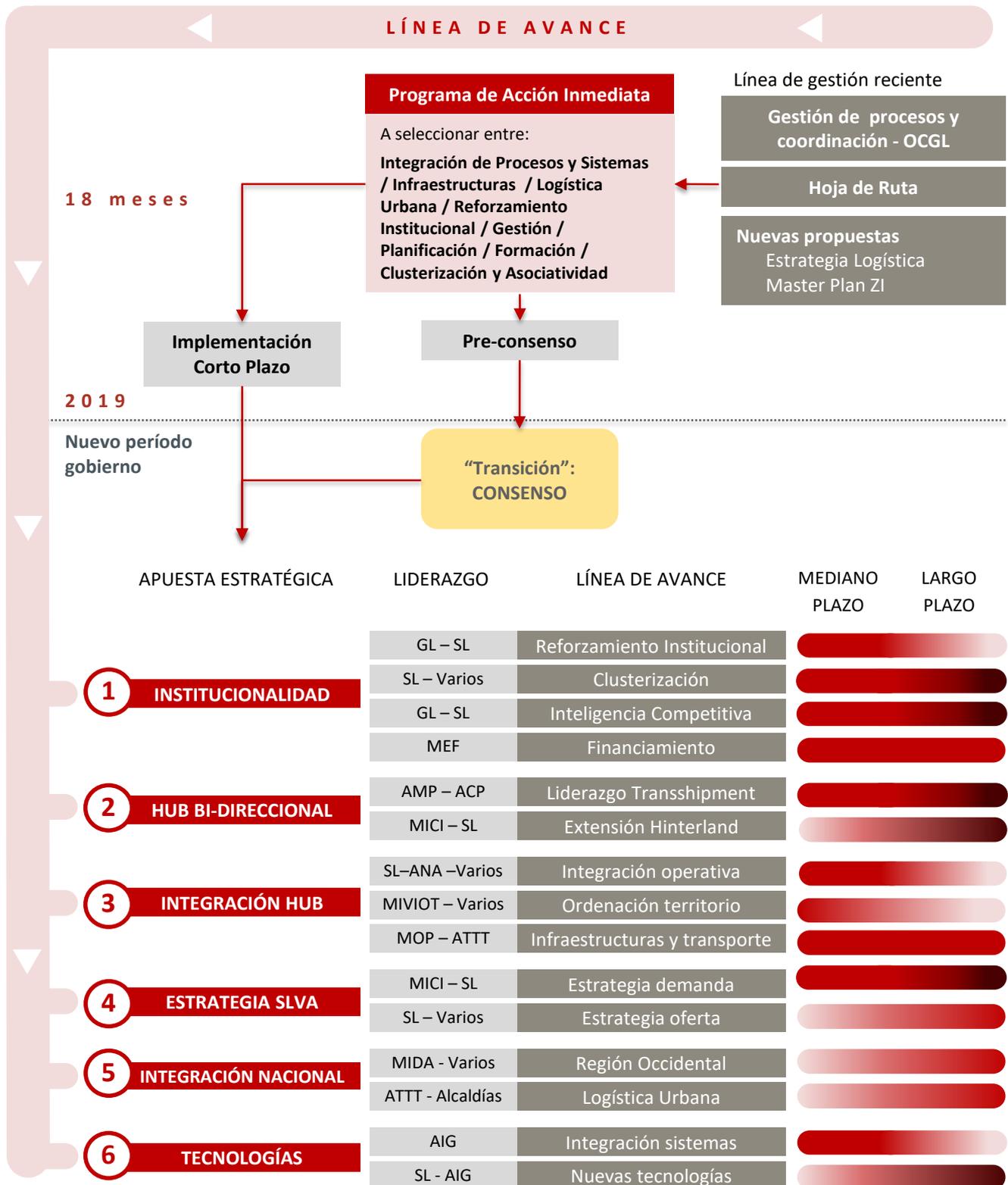
Tras la elaboración de la Estrategia Logística y el Master Plan de la Zona Interoceánica, se abre un período especialmente crítico para el desarrollo estratégico: el de la fase preliminar a la “transición” entre períodos de Gobierno de 2019. Esta Transición adquiere una gran trascendencia para la sostenibilidad de la Estrategia.

Pese al corto período disponible, lo que se implemente en este período va a tener una gran trascendencia en la generación de una dinámica de cambio e impulso a un clima de sostenibilidad y consenso estratégico.



Diagrama general de avance de la implementación de la Estrategia

El siguiente diagrama resume el proceso de avance, desde el momento actual (implementación del Programa de Acción Inmediata) hasta el desarrollo de las principales Apuestas Estratégicas a Mediano y Largo Plazo, pasando por fase de Transición al próximo período de gobierno y la necesidad de un amplio consenso.

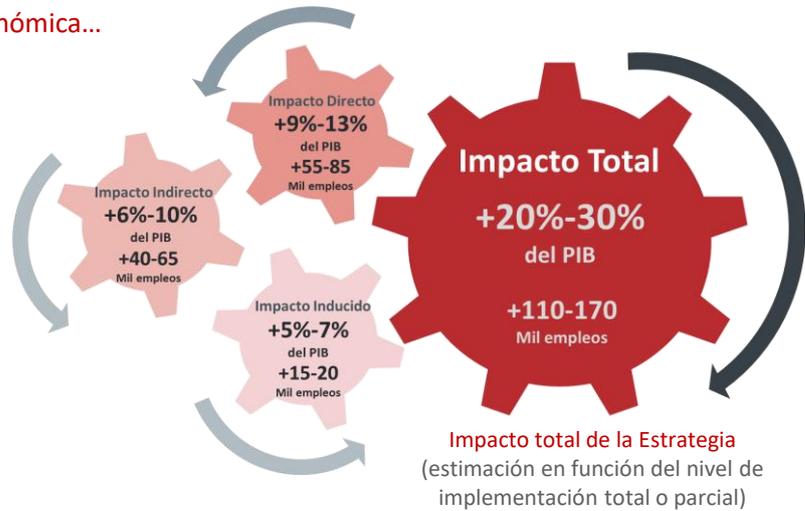


Importancia de la logística en el futuro de Panamá

Un sector de gran Importancia Socioeconómica...

El sector logístico representa hoy **más de un 30% de los servicios de exportación**.

Tras la aplicación efectiva de la Estrategia Logística y sus respectivos **impactos directos** en cada sector, **indirectos** mediante la interrelación de los mismos e **inducidos** por el aumento del consumo, se estima que el efecto total será de aproximadamente el **30% del PIB, o 20%** si la Estrategia se ejecuta parcialmente o a una “velocidad baja”, junto con la generación de alrededor de 170.000 nuevos empleados (110.000 en el segundo caso).



... e Importancia Estratégica

Es sabido el alto peso de la logística y el sector marítimo-portuario en la economía panameña. Ningún otro país como Panamá tiene en su ADN tal vinculación con su vocación geoestratégica y logística. Más allá de todas las referencias sobre los efectos estratégicos de la logística en toda economía avanzada y globalizada, algunos efectos de esta Estrategia Logística van más allá de los datos econométricos:

- En primer lugar, la Estrategia Logística puede convertirse en un **importante driver de modernización del país: institucionalidad pública panameña, nuevas tecnologías, formación...**
- En segundo lugar, la Estrategia Logística persigue, como un objetivo central, **incrementar la inversión internacional en Panamá**, en el sector de la logística y el transporte.
- Y en tercer lugar, la Estrategia Logística va a establecer muy **importantes sinergias con otros sectores centrales de la economía**, para convertir a Panamá en un gran Centro Internacional de Servicios.

Conclusiones

- 1 La mejor orientación estratégica para el Sistema Logístico de Panamá para rentabilizar su posicionamiento y el esfuerzo inversor de la Ampliación del Canal, en un marco de incertidumbre, 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.
- 4 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.
- 5 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.

La Estrategia Logística Nacional: un gran proyecto-país, con elevado potencial de aportación a la modernización y desarrollo de Panamá