

# PERLOG

PERFIL LOGÍSTICO DE AMÉRICA LATINA

PANAMÁ

**Título:** PEFIL LOGÍSTICO DE AMÉRICA LATINA (PERLOG)

**PANAMÁ**

**Depósito legal:** If74320153203667

**ISBN:** 978-980-422-023-0

**Editor:** CAF

**Vicepresidencia de Infraestructura**

Antonio J. Sosa, Vicepresidente Corporativo

**Autor:** Rafael Farromeque Quiroz, Especialista Senior

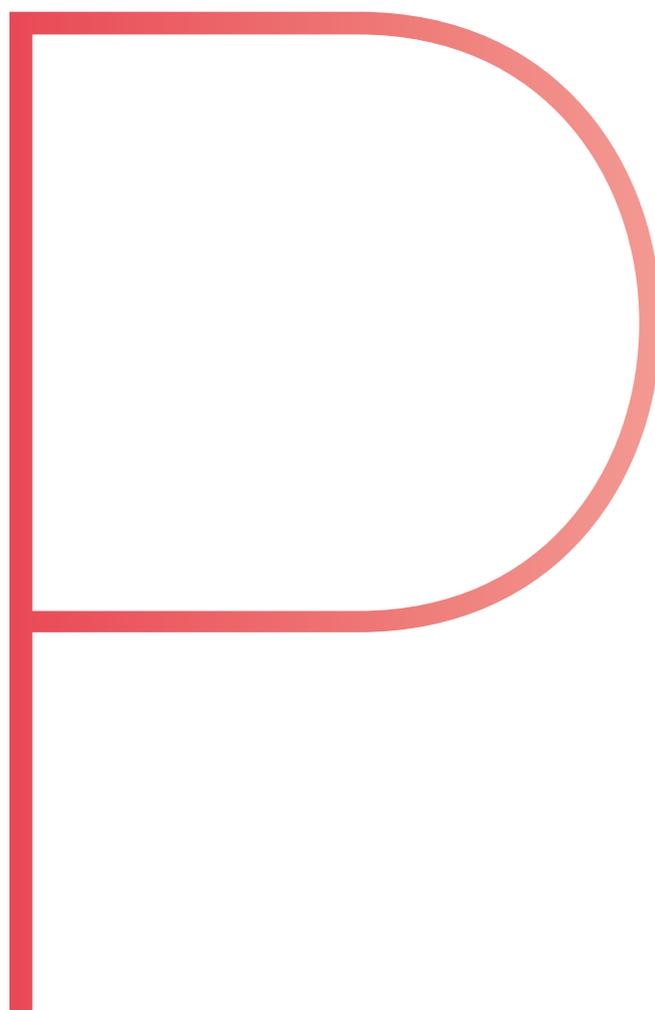
**Colaboradores:** Felipe Manchón Contreras, SPIM S.L.

**Diseño gráfico e impresión:** Gatos Gemelos Comunicación

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión digital de este libro se encuentra en: [scioteca.caf.com](http://scioteca.caf.com)

© 2016 Corporación Andina de Fomento Todos los derechos reservados



# PERFIL LOGÍSTICO DE PANAMÁ

---

EL PERFIL LOGÍSTICO DE PANAMÁ EN EL MARCO DEL PERFIL  
LOGÍSTICO DE AMÉRICA LATINA (PERLOG)

---

# INTRODUCCIÓN AL PERFIL LOGÍSTICO DE PANAMÁ

## El Perfil Logístico de Panamá en el marco del Perfil Logístico de América Latina (PERLOG)

CAF –Banco de Desarrollo de América Latina– apoya a los países de la región en el desarrollo de nuevos planes, proyectos y programas orientados a intervenir en todos los elementos que componen los sistemas logísticos nacionales.

En este contexto, **CAF** creó el **Programa de Desarrollo Logístico Regional para América Latina (CAF-LOGRA)** cuyo objetivo es identificar, analizar, promover, realizar y difundir proyectos y programas que contribuyan al desarrollo y desempeño competitivo de los sistemas logísticos nacionales en la región, en los ámbitos económicos, sociales, sectoriales y medioambientales.

Como punto de partida, para **CAF-LOGRA** se elaboró el “**Perfil Logístico de América Latina**” (**PERLOG**), que aporta el análisis de la situación actual y el desarrollo potencial a futuro del Sistema

Logístico Regional Latinoamericano, bajo un enfoque de sistema logístico conformado por los siguientes elementos: infraestructura, servicios, procesos, sistemas de información, capacidades de gestión, institucionalidad y regulación.

En su primera etapa (2014), **PERLOG** se complementa con los perfiles logísticos más detallados de ocho países de la región (Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay).

Para la elaboración del **Perfil Logístico de Panamá** se utilizaron un conjunto de documentos, planes y análisis precedentes. Estos han sido sistematizados desde una óptica regional, estableciendo la referencia con los demás países estudiados, para así contribuir a avanzar en una visión integradora de la logística de América Latina.

## Estructura del Perfil Logístico de Panamá

Perfil socioeconómico  
**Página 5**

Desempeño logístico  
**Página 12**

Perfil de Comercio Exterior  
**Página 6**

Formulación de ambiciones estratégicas  
**Página 13**

Sistema Logístico de Panamá  
**Página 8**

Lineamientos estratégicos de Panamá  
**Página 14**

Estructura funcional de Panamá  
**Página 10**

Indicadores cumplimiento lineamientos estratégicos  
**Página 16**

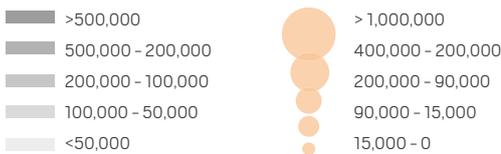
Hoja de ruta logística de Panamá  
**Página 18**

# PERFIL SOCIOECONÓMICO DE PANAMÁ

## Territorio y población

En Panamá viven 3,78 millones de habitantes, el 70% de los cuales se ubica en áreas urbanas. En Ciudad de Panamá, la capital, se aprecia la mayor concentración de población.

El país tiene un territorio de más de 75.000 km<sup>2</sup>, densamente montañoso, solo interrumpido por la franja ístmica del Canal de Panamá. Se divide políticamente en nueve provincias, subdivididas en 77 distritos o municipios, cuatro comarcas indígenas y 654 corregimientos (dos comarcales). El 50% de la población reside en Ciudad de Panamá y su conurbación, mientras que en la provincia de Chiriquí lo hace el 12,2 %. En las provincias centrales habita el 19,4% de la población.



Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística (INE)

## Economía

Panamá ha crecido anualmente 9,65% en los últimos tres años, gracias al crecimiento de su sector transporte y logístico que supone un 21,6% del PIB.

El país se encuentra en una **etapa de crecimiento económico**, con una tasa incremental anual promedio de 9,65% en los últimos tres años. Gracias a la alta inversión en logística y en turismo, el PIB se duplicó entre 2003-2009, y el PIB per cápita se ubicó cerca de USD 19.000 en 2013.

Las provincias de Colón y Panamá generaban en 2007 el 82,8% del PIB (67% en la provincia de Panamá).

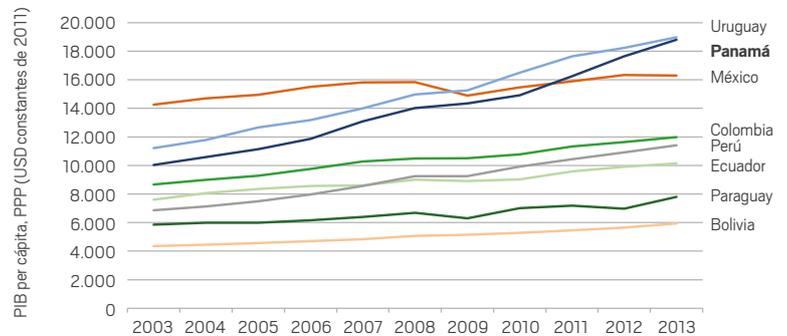
El sector servicios supone un 81% del PIB.

El entramado logístico y comercial del Canal de Panamá alcanzó el 21,6% del PIB en 2011. En los últimos cinco años, el sector del transporte y la logística ha crecido al 9,2% anual. Las actividades inmobiliarias (14% del PIB) y el comercio (14% del PIB) son otros sectores destacables.

**Se consolida como un lugar atractivo para invertir.**

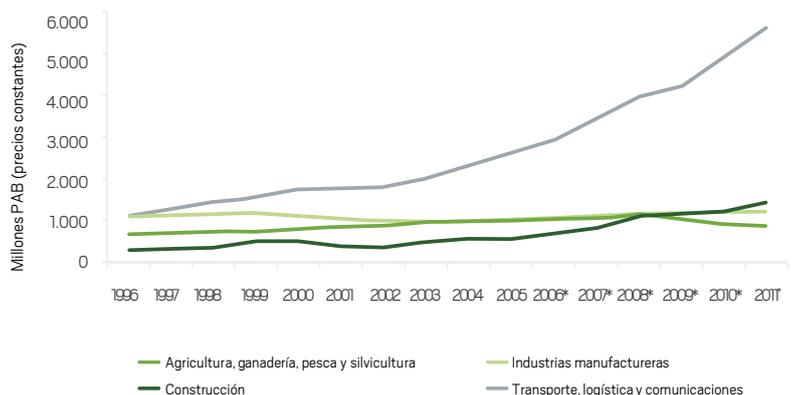
Panamá cuenta con una oferta completa de servicios legales, financieros y logísticos, además de una estabilidad jurídica comprobada y una orientación a la facilitación comercial muy marcada.

### Evolución del PIB per cápita de Panamá y países de la región



Fuente: Elaboración propia con base en WDI

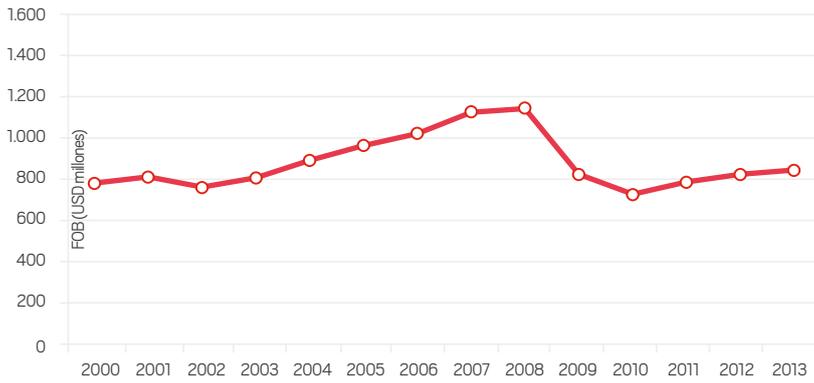
### Evolución del PIB constante por principales actividades productivas.



Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Nacional de Estadística (INE)

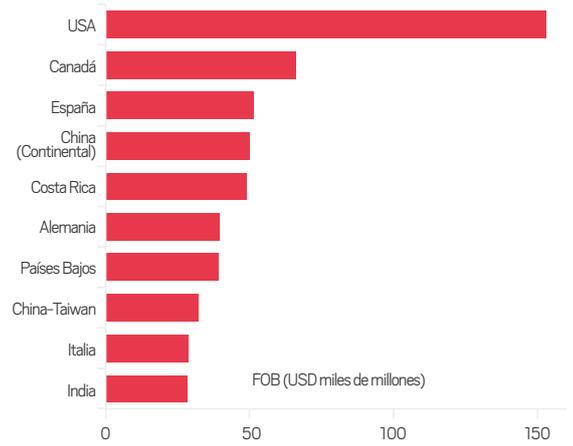
# PERFIL DE COMERCIO EXTERIOR DE PANAMÁ

Exportaciones de Panamá hasta 2013

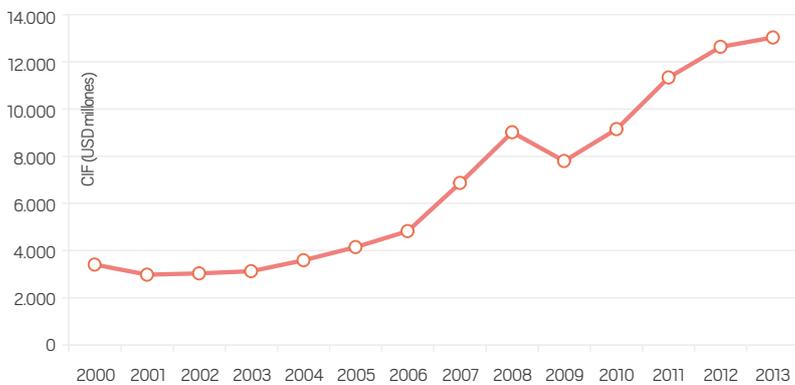


Fuente: Georgia Tech Panamá

Principales países, 2013

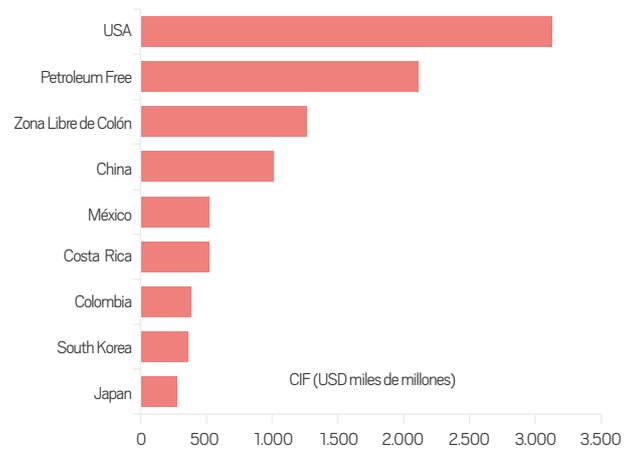


Importaciones de Panamá hasta 2013

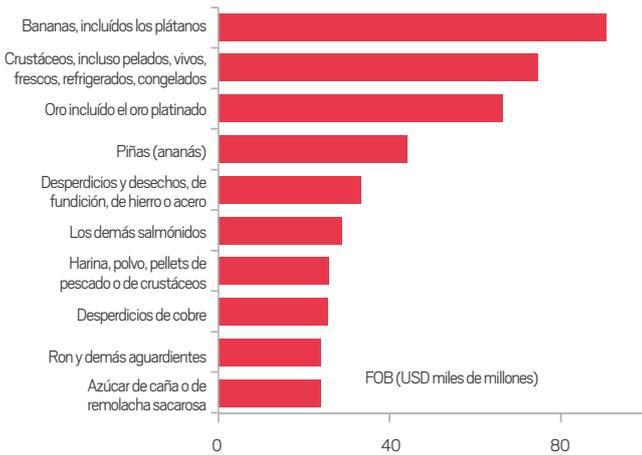


Fuente: Georgia Tech Panamá

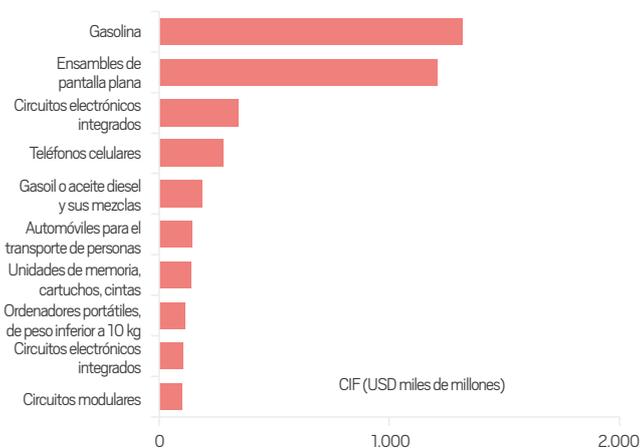
Principales países, 2013



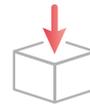
**Principales productos, 2013**



**Principales productos, 2013**



**USD 0,84 miles de millones**  
Exportaciones 2013



**USD 13,0 miles de millones**  
Importaciones 2013



**-0,6%**  
Crecimiento anual exportaciones 2003-2013



**15,4%**  
Crecimiento anual importaciones 2003-2013



**55**  
Ranking Doing Business 2014 (189 países)

**Panamá es un importador neto de mercancías, con un déficit en la balanza comercial de USD 12.191 millones.** El modo de transporte predominante en las operaciones de comercio exterior corresponde al sector marítimo (67% del valor exportado y 54% del valor importado), seguido del terrestre (16% del valor exportado y 38% del valor importado). Los principales productos transportados por la vía marítima son la maquinaria industrial y el equipamiento electrónico (17% en valor), productos de la industria siderúrgica (17%) y automotriz (13%).

**Desde la inflexión económica de 2009, las importaciones de Panamá han tenido un crecimiento promedio del 8,49% anual.**

Las importaciones panameñas han tenido un crecimiento significativo a partir de la inflexión económica de 2009, con un valor promedio del 8,49% anual.

El principal origen de importación corresponde a Estados Unidos, seguido de la Zona Libre de Colón, China y Costa Rica. Al contrario que las exportaciones, la importación de bienes desde Estados Unidos se ha incrementado entre 2012 y 2013, principalmente en lo que respecta a combustibles fósiles, vehículos, productos high-tech (teléfonos celulares y computadores portátiles), así como preparaciones alimenticias.

**Estados Unidos es el principal receptor de las exportaciones panameñas, principalmente las vinculadas a productos agrícolas y del mar.**

Los productos panameños más exportados (en valor) son plátanos, crustáceos, oro y piñas.

El principal receptor de las exportaciones es Estados Unidos con USD 152 millones en 2013. Costa Rica y Nicaragua son los principales receptores de las exportaciones en América Latina y el Caribe.

# SISTEMA LOGÍSTICO DE PANAMÁ

## La calidad de sus infraestructuras constituye la gran fortaleza de Panamá en los procesos de intercambio comercial.

La formulación de un Plan Estratégico Nacional en Logística de Cargas (PNLog) pretende integrar los planes, proyectos y acciones relevantes del sector, bajo una misma óptica estratégica que derive en una planificación sectorial conjunta.

## El Canal de Panamá es el eje estructurante de desarrollo de los servicios logísticos a escala nacional.

El canal, junto con el nodo aeroportuario de Tocumen, la red carretera troncal y la red ferroviaria constituyen la base logística nacional orientada por naturaleza al comercio internacional.

La ampliación del Canal de Panamá es la principal obra para la mejora de las relaciones logísticas del país.

## Riesgo: la “dualización” logística del país.

La estructura logística de Panamá ofrece un notable contraste entre la zona canalera, con infraestructuras y servicios de clase mundial, y el resto del país con déficit de servicios logísticos básicos y de conectividad. Ante el riesgo de agudización de esta brecha serán necesarias políticas de reequilibrio logístico territorial.

## Infraestructuras lineales

### Paso Canoas mueve el 99% de la carga de la Zona Libre de Colón con destino a América Central.

La carretera Panamericana, el corredor Panamá-Colón y las vías transversales de acceso a los principales núcleos de población en el interior vertebran el territorio nacional.

### Una única línea ferroviaria del país se encarga de transferir contenedores (700 mil TEU, 2011) entre Balboa y los puertos de Manzanillo y Cristóbal.

La línea ferroviaria consta de un único tramo de 77 Km, paralelo al Canal de Panamá, que une el Puerto de Balboa en el Pacífico y los de Cristóbal y Manzanillo en el Atlántico. Está operada por Kansas City Southern.

## Infraestructuras nodales

### Los cinco puertos del eje canalero concentran el 99,6% de TEUs manejados por el país.

El sistema portuario panameño, compuesto por 28 puertos, movilizó alrededor de 76,6 M t y 6,85 M TEUs en el año 2012. El eje canalero cuenta con cinco puertos concesionados de primer nivel: Manzanillo International Terminal (MIT), Colón Container Terminal, Cristóbal, Balboa y Panamá Internacional Terminal (PSA).

El crecimiento sostenido del movimiento de contenedores en el conjunto de puertos panameños les ha hecho acreedores de la posición de “puertos líderes de América Latina y el Caribe”. El elevado ritmo de inversiones de los últimos años ha incrementado en gran medida la capacidad portuaria de Panamá, y se prevén nuevos proyectos que la hagan aún más competitiva.

### El aeropuerto de Tocumen maneja toda la carga aérea internacional del país (110 mil t, 2013), a la vez que ocupa la primera posición en movimiento de carga en América Central.

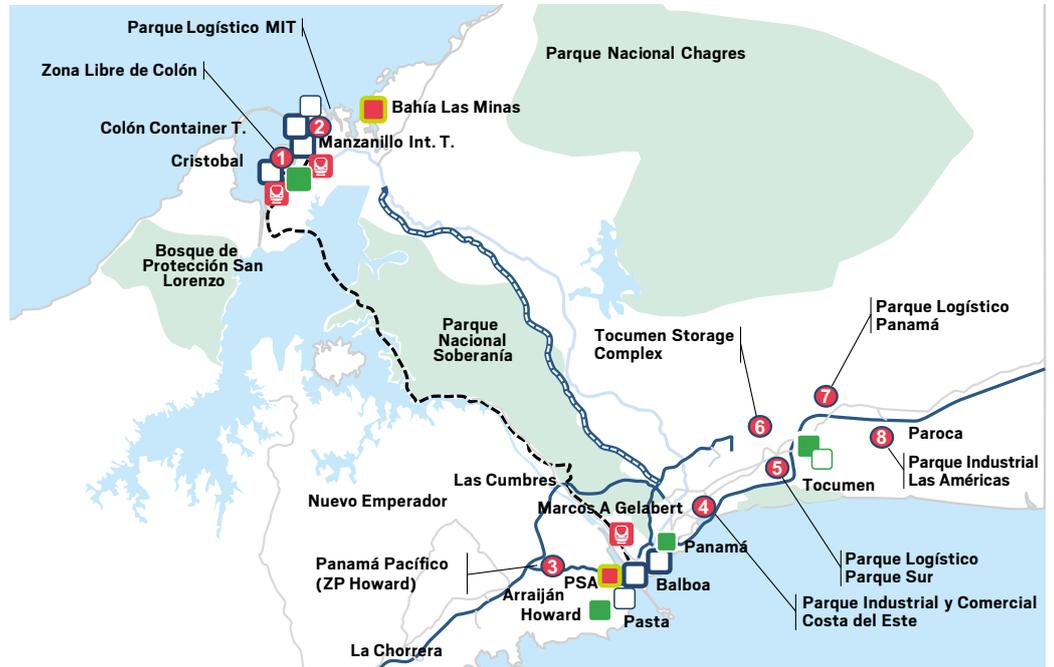
El sistema aeroportuario de Panamá se compone de siete aeropuertos.

El país se ha consolidado como punto de acopio y redistribución de productos de alto valor de la industria farmacéutica y electrónica hacia América Latina. La operación de carga aérea internacional gira en gran medida en función de la operación comercial de la Zona Libre de Colón (ZLC)

Panamá cuenta con siete zonas logísticas en el entorno del canal, de las cuales dos tienen regímenes especiales: ZLC y Panamá-Pacífico.

La Zona Libre de Colón es la ZAL principal y se configura como un Área Económica Especial, cuya actividad se realiza bajo un régimen de libre comercio. La Zona Libre de Colón actúa como un *hub* consolidador y redistribuidor de carga.

-  Autopista Panamá-Colón
-  Carreteras Principales
-  Ferrocarril
-  Canal de Panamá
-  Aeropuertos
-  Aeropuertos en proyecto
-  Puertos
-  Puertos en proyecto
-  Puertos petroleros
-  Estación FFCC
-  Zonas de actividad logística



# ESTRUCTURA LOGÍSTICA FUNCIONAL DE PANAMÁ

## Nodos logísticos

**Nodo primario nacional:** domina la logística del país. **Ciudad de Panamá.**

**Nodos intermedios de distribución:** actúan como ámbitos intermedios entre los nodos primarios y secundarios. **David.**

**Nodos de comercio exterior:** puertos, aeropuertos y centros fronterizos con flujos de comercio estables y significativos. **Colón, David-Golfito.**

## Ámbitos logísticos

**Ámbito logístico estratégico nacional:** engloba toda la actividad logística relacionada con los puertos de trasbordo y la Zona Libre de Colón.

**Ámbito logístico de David:** Boquete, Barú, Bugaba y Bocas del Toro.

**Ámbito logístico central:** Santiago, Penonomé, Natá y Aguadulce.

## Corredores logísticos

**Corredor logístico mundial:** Canal de Panamá y sus rutas Round-the-World.

**Corredor Mesoamericano:** relaciones comerciales entre los grandes polos que representan Ciudad de México y la ZLC con el resto de los países centroamericanos.

**Corredor Aguadulce-Las Tablas:** fuertemente consolidado gracias a importantes actividades de consumo, conjuntamente con una infraestructura vial en buen estado.

La estructura logística de Panamá estaría constituida por los siguientes sistemas:

### La estructura logística está dominada por el corredor Panamá-Colón a escala nacional, regional y mundial.

Panamá está orientando sus esfuerzos en el área canalera, con miras a fortalecer la competitividad logística y potencial de manufactura. En el rubro aéreo está replicando –en la medida de lo posible– la estrategia marítima para generar un *hub* de servicios logísticos de valor añadido y un hub de conexiones aéreas.

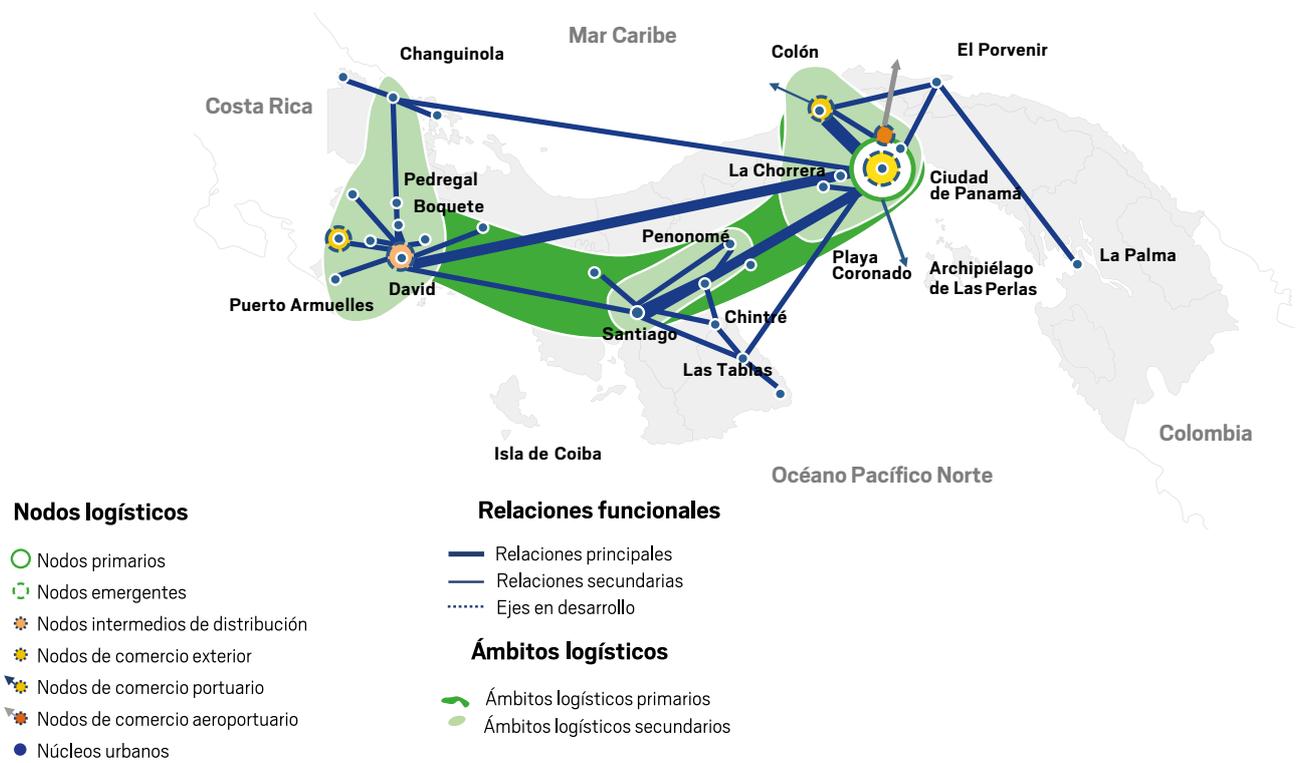
Otra línea de acción consiste en la ordenación urbana de los usos logísticos e industriales de toda el área canalera, vinculando el desarrollo de zonas libres y francas, con el propósito de promover un crecimiento logístico e industrial ordenado.

### La Zona Libre de Colón y su entorno: un nodo regional de comercialización que precisa una estrategia de potenciamiento a futuro.

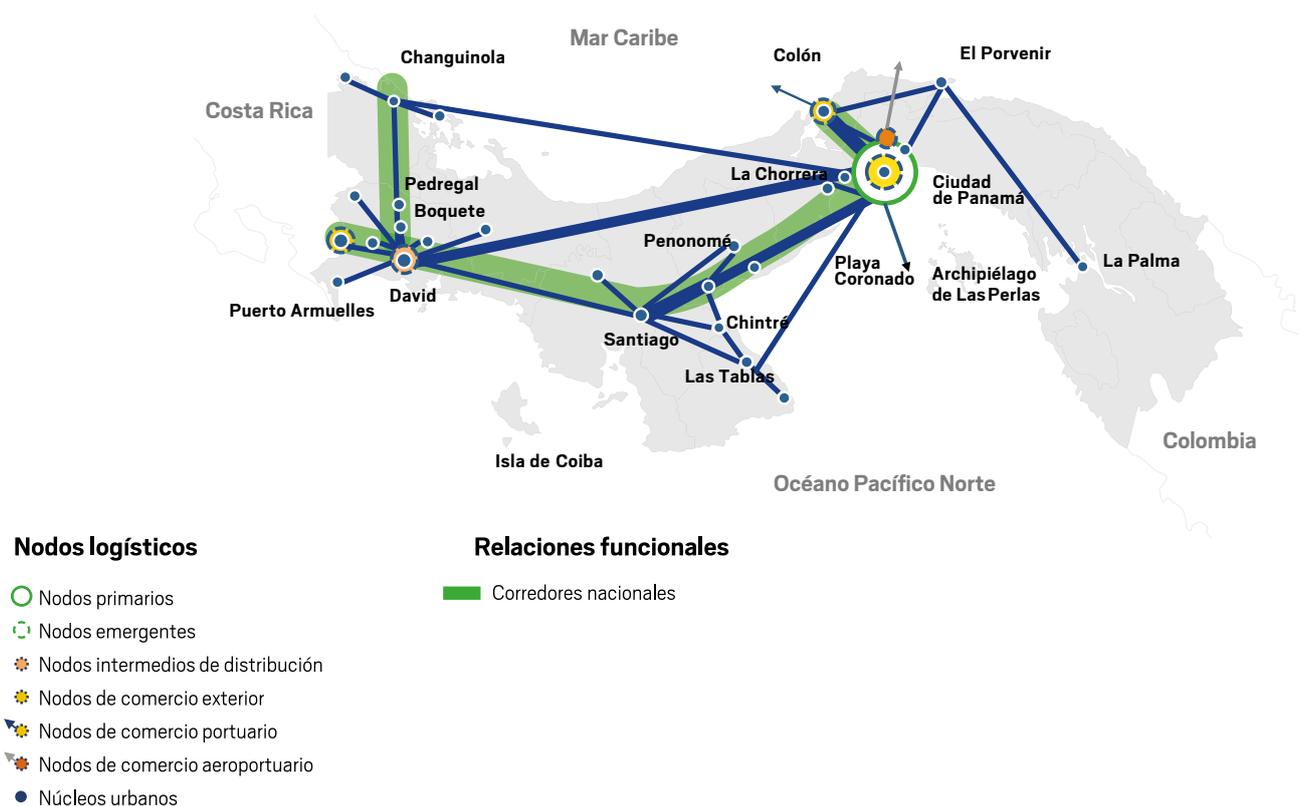
La actividad de comercialización a mercados de la región de la ZLC cuenta con múltiples ventajas competitivas frente a otros nodos regionales con regímenes especiales:

- **Concentración de oferta comercial** en un único punto
- **La importación de grandes cantidades y la disponibilidad de múltiples conexiones marítimas** le permite realizar las operaciones a un costo unitario competitivo
- **Facilidades de crédito**
- **Clima de negocios óptimo** para nuevos desarrollos

## Nodos logísticos, relaciones funcionales y ámbitos logísticos



## Corredores funcionales

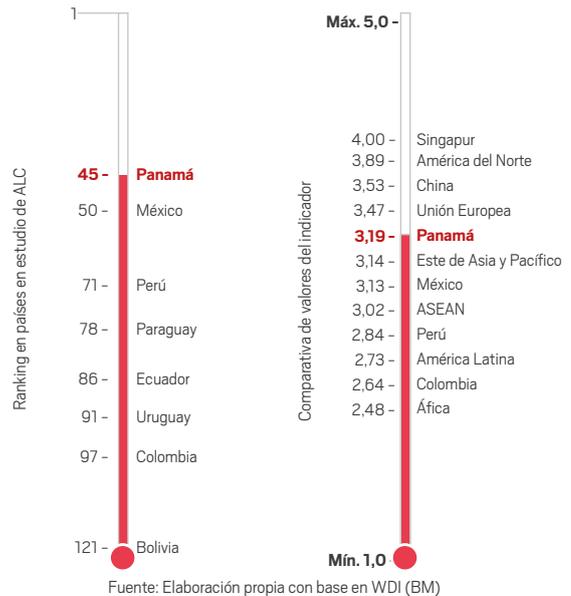


# DESEMPEÑO LOGÍSTICO DE PANAMÁ

**Panamá lidera el Índice de Competitividad Global y el Índice de Conectividad Marítima en América Latina y el Caribe. Al mismo tiempo se sitúa en buena posición a escala internacional.**

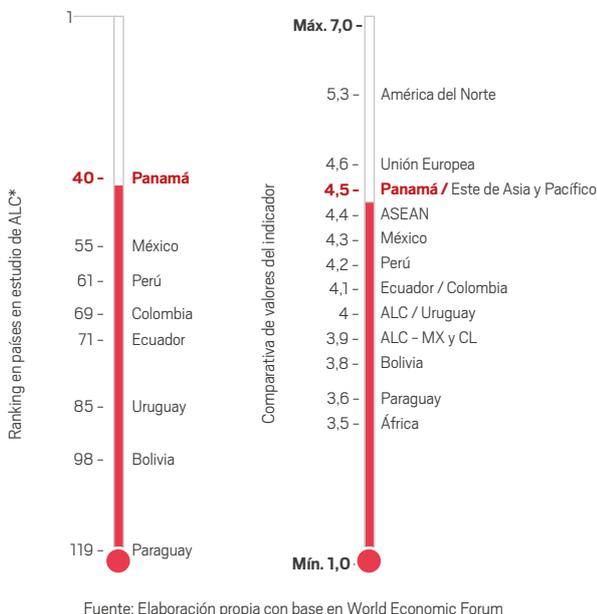
## Posición comparativa de Panamá respecto al indicador Índice de Desempeño Logístico (LPI)

**Índice de Desempeño Logístico (LPI)-3,19 (2014):** Es la primera en el ranking LPI de los países en estudio de América Latina y el Caribe (ALC) y se ubica en el puesto 45 del ranking mundial. En relación con otras regiones está claramente por debajo de los valores medios de América del Norte y la Unión Europea, a un nivel equivalente a la ASEAN y el Este de Asia y Pacífico, así como por encima de África.



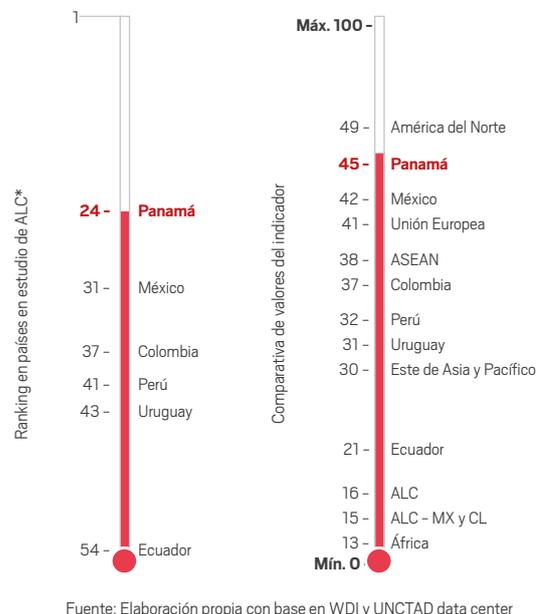
## Posición comparativa de Panamá respecto al indicador Índice de Competitividad Global (GCI)

**Índice de Competitividad Global (GCI)-4,503 (2013):** Panamá se sitúa en el puesto 40 del ranking internacional, siendo de nuevo la primera en la comparativa con los demás países del PERLOG. En el contexto global obtiene valores similares a los de la Unión Europea y Asia. La dinámica de mejora y progresión de Panamá en el Índice de Competitividad Global es notable, con una recuperación del 6,2% desde 2008.



## Posición comparativa de Panamá respecto al indicador Índice de Conectividad Marítima (LSCI)

**Índice de Conectividad Marítima (LSCI)-44,88 (2013):** de nuevo Panamá lidera el ranking en los países del PERLOG y se acerca a los valores de América del Norte, superando a la Unión Europea. La dinámica de progresión de Panamá respecto a este índice desde 2008 es muy positiva, con un 47% de incremento. Se sitúa lejos aún de los países líderes mundiales (Singapur, Hong Kong y Holanda).



# FORMULACIÓN DE AMBICIONES LOGÍSTICAS DE PANAMÁ

## Ambición estratégica de Panamá<sup>1</sup>

Convertirse en un competidor global en transporte y servicios logísticos.



## Visión estratégica

Basado en la competitividad de las infraestructuras de clase mundial del eje del canal y su posicionamiento geoestratégico, Panamá debe avanzar en la estrategia de consolidación como hub logístico y de servicios de escala global, con liderazgo en América Latina, atrayendo y desarrollando plataformas logísticas de valor

añadido e impulsando su hub de carga aérea y sus conexiones marítimas de corta y mediana distancia con Mesoamérica y el conjunto de América Latina. Así podrá consolidar un clúster logístico y de servicios competitivo a escala mundial, al tiempo que impulsa proyectos de integración logística con el resto del territorio y la economía nacional.

## Avances y oportunidades de Panamá en los tres niveles de ambición:

Respecto al Nivel 1 – competitividad interna-país	Respecto al Nivel 2 – estrategias de tránsito	Respecto al Nivel 3 – estrategias de hub logístico
<ul style="list-style-type: none"> <li>El país está posicionado hace años en relación con los estándares regionales: alta disponibilidad de servicios logísticos, atractivo regional de oferta laboral especializada, clima de negocios <i>ad-hoc</i>, etc.</li> <li>Existe potencial de mejora, particularmente en la especialización en servicios, tanto los logísticos como los derivados de nuevas actividades manufactureras (terminación, etc.), capacitación en todos los niveles, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamá es un centro de trasbordos en el modo marítimo, de relevancia mundial y con un área de servicio directa de carácter regional.</li> <li>En el modo aéreo está tratando de posicionarse como <i>hub</i> de conexiones.</li> <li>Ya existen operadores logísticos especializados.</li> <li>Falta potenciar esta especialización con políticas que posicionen a Panamá como foco logístico en estos y otros sectores estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se están promoviendo centros de producción.</li> <li>Los operadores logísticos buscan negocios para ofrecer servicio internacional.</li> <li>Se requiere acción pública fuerte en comunicación y branding para posicionar a Panamá como prestador de servicios logísticos de valor añadido, a escala mundial en el grupo de Holanda o Singapur.</li> </ul>

## Posicionamiento estratégico de Panamá

<ul style="list-style-type: none"> <li>Panamá parte en una posición intermedia: con un liderazgo regional, pero con rezago global respecto a los países más avanzados logísticamente.</li> <li>Es una formulación estratégica que goza de un gran consenso nacional, tanto público como privado.</li> <li>Tiene un alto nivel de competitividad en sus infraestructuras y servicios de comercio global.</li> </ul>	<p><b>Principales retos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Panamá precisa un alto nivel de institucionalidad, tanto pública como privada, que aún no ha alcanzado.</li> <li>Panamá debe abordar una estrategia de desarrollo de actividades logísticas de valor añadido, elevando el actual centro de gravedad desde el nivel actual (servicios al tránsito) al de desarrollo logístico integral.</li> </ul>
--	---

**Nota1:** El concepto de ambiciones estratégicas, con tres niveles y dos subniveles, se encuentra definido en el documento *IDEAL 2013* y se adopta como criterio general en el Perfil Logístico Regional de América Latina (PERLOG)

# LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE PANAMÁ

El PERLOG definió –en el despliegue estratégico de la región y de cada país– un sistema de 18 lineamientos, agrupados en cuatro grandes ejes o bloques estratégicos.

## Orientación general de las líneas estratégicas de actuación a largo plazo, para la región y Panamá:

### 1. Planificación e institucionalización logística

Lineamientos estratégicos	Orientaciones a largo plazo
1.1 Planificación logística integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir a dotar a todos los países de la región de instrumentos de planificación logística integrada.</li> <li>Panamá necesita culminar su proceso de planificación logística integral, incluyendo su institucionalización, cuyo punto de partida debe ser la ley logística, actualmente en proceso de redacción.</li> </ul>
1.2 Institucionalización logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Configurar un sistema institucional compatible para la logística en todos los países de la región.</li> <li>Panamá necesita una sólida estructura de institucionalización de la logística, encargada de la ejecución de una Política Nacional Integral en Logística y Transporte. Asimismo, es necesario reestructurar el marco regulatorio.</li> </ul>
1.3 Formación y conocimiento logístico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar la formación y capacitación logística, así como los sistemas de progresión y divulgación del conocimiento logístico.</li> <li>Panamá es uno de los países con una necesidad más urgente de formación logística y de capacitación.</li> </ul>

### 2. Desarrollo del sistema logístico

Lineamientos estratégicos	Orientaciones a largo plazo
2.1 Puertos y transporte marítimo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Configurar un sistema portuario articulado con un <i>hub</i> global y varios <i>hubs</i> regionales, con especial capacidad para la relación con Asia.</li> <li>Panamá cuenta con puertos en funcionamiento y previsión de desarrollo para apoyar su desarrollo como hub global, pero debe impulsar su plan portuario.</li> <li>Desarrollar el Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD-SSS) como un modo básico de articulación logística regional a medio y largo plazo.</li> <li>Panamá debe fomentar estrategias de desarrollo del Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD), principalmente en conexiones con Mesoamérica y el Caribe.</li> </ul>
2.2-2.3 Logística portuaria terrestre e intermodalidad ferroviaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y estructurar la relación logística terrestre entre los puertos y su hinterland, con infraestructuras (ZALes, puertos secos), corredores intermodales y procesos eficientes.</li> <li>Fomentar la intermodalidad ferroviaria, impulsando la integración de redes y las conexiones con los principales puertos y nodos (con plataformas intermodales) y los tránsitos internacionales.</li> <li>Panamá necesita una estrategia terrestre de zonas logísticas de valor añadido en el eje canalero, así como el potenciamiento de Colón y su entorno.</li> </ul>
2.4 Potenciamiento y competitividad en corredores prioritarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructurar los principales corredores logísticos mediante un sistema de infraestructuras, servicios y soluciones tecnológicas para optimizar la prestación de los servicios logísticos y de comercio internacional.</li> <li>Panamá necesita mejorar la conexión con América Central a través de mejores conexiones transversales en el occidente del país. Asimismo, debe acometer procesos integrados de mejora del transporte en sus corredores críticos.</li> </ul>

**En negro:** Orientaciones estratégicas para la región

**En rojo:** Orientaciones estratégicas para Panamá

- 2.6 Fomento de la carga aérea y logística aeroportuaria.
  - Articular un sistema de *hubs* regionales de carga aérea con proyectos integrados colaborativos de infraestructuras (centros de carga aérea), servicios y procesos.
  - Panamá necesita complementar su estrategia de carga aérea del Aeropuerto de Tocumen (infraestructuras, servicios, acción comercial), como componente crítico de su ambición como *hub* global.

### 3. Desarrollo de logística básica y sostenible

Lineamientos estratégicos	Orientaciones a largo plazo
3.1 Apoyo y mejora al transporte carretero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la eficiencia y competitividad sistemática del sector de carga por carretera, mediante estrategias sistémicas que incorporen infraestructuras de servicios (redes de truck centers), formación, regulación, fomento de servicios avanzados, etc.</li> <li>• Panamá requiere una política de eficiencia y competitividad sistemática del sector, potenciando sistemas de información en vehículos de carga.</li> </ul>
3.2 Logística urbana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover planes integrales de logística urbana en el sistema de ciudades de la región, principalmente en ciudades medias y grandes áreas metropolitanas, con sistemas de plataformas de distribución urbanas y metropolitanas.</li> <li>• La Ciudad de Panamá precisa un plan de logística integral, con políticas multidimensionales.</li> </ul>
3.3 Logística agraria y agroalimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar sistemas de apoyo a la logística agroalimentaria tanto en origen (redes de agrocentros) como en destino (plataformas logístico-alimentarias de distribución).</li> <li>• Es necesaria la acumulación de experiencias sobre agrocentros y centros logísticos alimentarios.</li> </ul>
3.4 Logística de territorios no integrados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con soluciones logísticas específicas a la articulación de territorios menos desarrollados, principalmente aquellos con presencia indígena significativa.</li> <li>• Panamá debe evitar la dualización logística de su territorio, entre la zona canalera y el resto del país.</li> </ul>
3.5 Sostenibilidad territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la concentración logística mediante la planificación territorial integrada, respetuosa con el medioambiente.</li> <li>• Panamá debe planificar con una orientación de sostenibilidad el territorio adyacente al canal y el área de Colón.</li> </ul>
3.6 Logística inversa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el desarrollo progresivo de proyectos y servicios de logística inversa, vinculados a las grandes metrópolis y a los principales clústeres estratégicos de la región.</li> <li>• La logística inversa deberá ser una de las políticas contempladas en el marco del Plan de Logística Urbana de la Ciudad de Panamá.</li> </ul>

### 4. Logística de comercio internacional

Lineamientos estratégicos	Orientaciones a largo plazo
4.1 Logística de clústeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo del comercio internacional en los clústeres estratégicos de la región mediante soluciones integrales, con plataformas logísticas de apoyo a clústeres (plataformas especializadas con servicios logísticos para un determinado clúster), eficiencia de servicios, agilización de procesos y estrategias comerciales colaborativas.</li> <li>• Panamá precisa la estructuración y proyección comercial de los principales clústeres estratégicos del país.</li> </ul>
4.2 Mejora de la logística fronteriza y facilitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a la agilización de los tránsitos en frontera mediante proyectos integrados de infraestructuras logísticas, procesos y servicios.</li> <li>• Es de gran importancia el desarrollo de una estrategia para fomentar la facilitación y eficiencia en aduanas.</li> </ul>
4.3 Gobernanza de cadenas logísticas internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la gestión integral de las cadenas de comercio internacional y estratégicas de cada país, con presencia y decisión en los destinos comerciales con apoyo a la creación de grandes operadores logístico-comerciales regionales.</li> <li>• Panamá debe dotarse con una estrategia de fomento de la aparición de operadores logístico-comerciales, basados en el país.</li> </ul>

**En negro:** Orientaciones estratégicas para la región

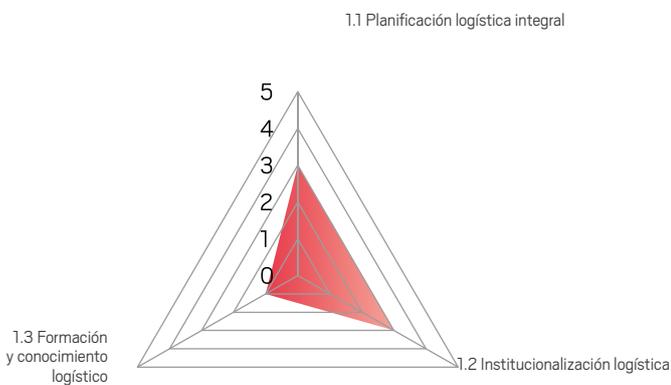
**En rojo:** Orientaciones estratégicas para Panamá

# INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS (INDILOG)

El perfil logístico incluye un sistema de indicadores para la monitorización del Nivel de Cumplimiento de los Lineamientos Estratégicos de la Logística Regional a Largo Plazo (INDILOG), definidos en el PERLOG, en una escala de 1 a 5 en cada uno de los lineamientos estratégicos.

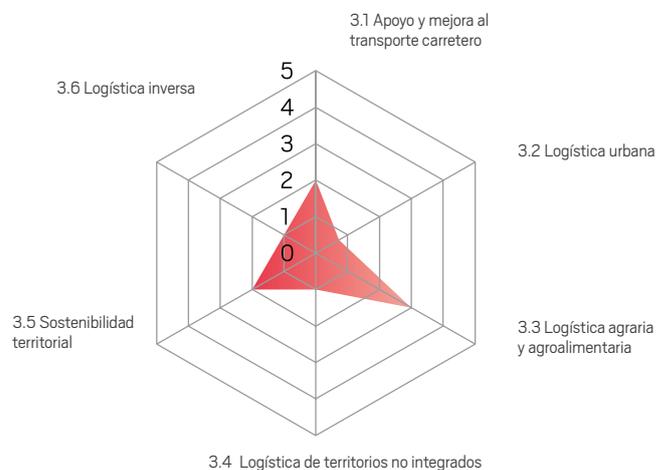
## Línea Base del INDILOG en Panamá

### 1. Planificación/institucionalización logística: 2,33



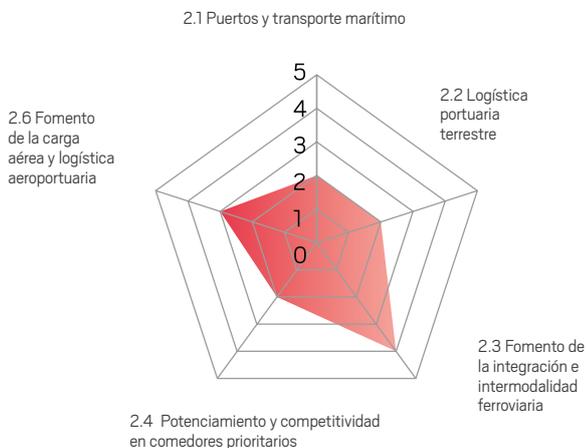
Nivel relativamente alto en la región, con rezago en formación logística.

### 3. Desarrollo de logística básica y sostenible: 1.66



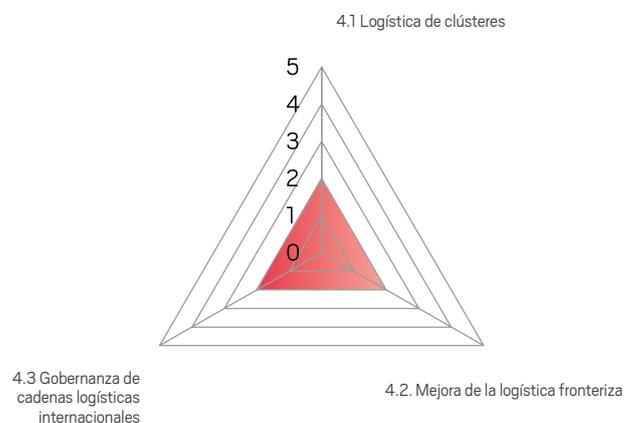
Con un nivel relativamente bajo, con algunas actuaciones de logística agraria ya en desarrollo.

### 2. Desarrollo del sistema logístico: 2.80



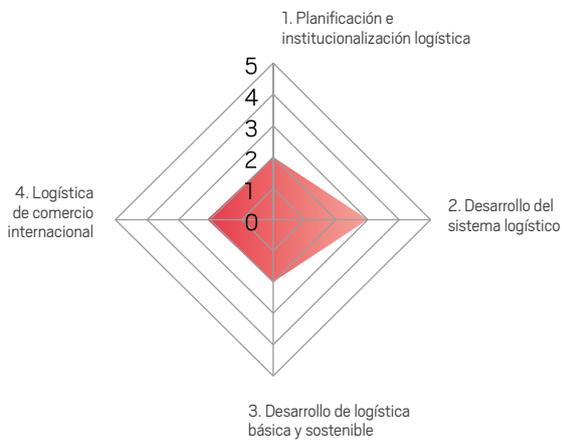
Nivel por encima de la media regional, sobre la base de las infraestructuras y servicios de "hub" del Canal de Panamá y su corredor.

### 4. Logística de comercio internacional: 2.00



Con valor intermedio respecto al resto de los países analizados, con diversas iniciativas no coordinadas en todas las áreas.

**Indicador cumplimiento lineamientos: 2,20**

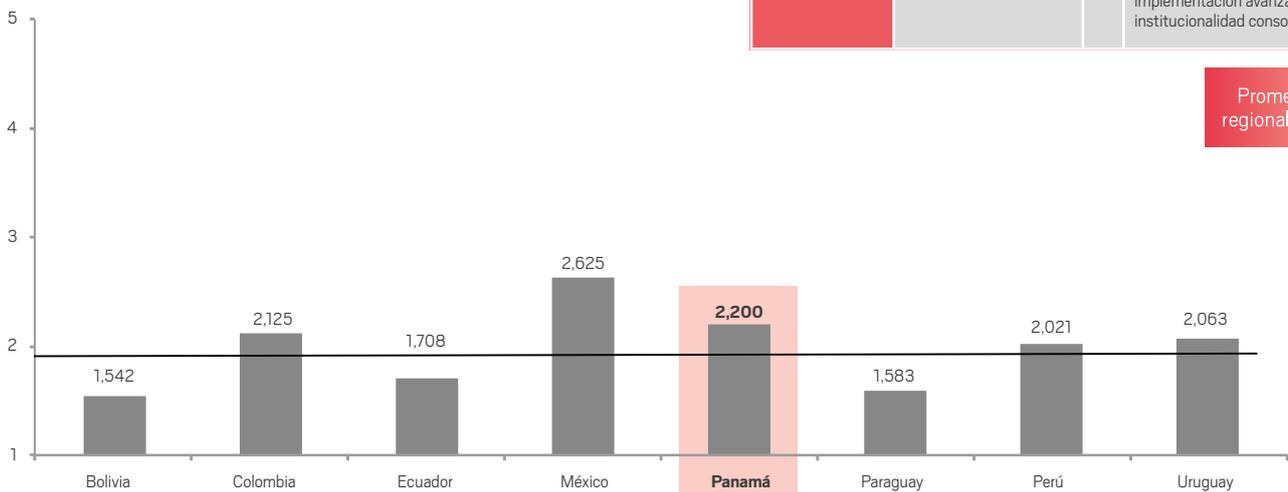


Con un nivel de la línea base superior al nivel “de iniciación”.

**Niveles de cumplimiento de INDILOG**

<b>Nivel A</b>	básico	1	Sin iniciativas y planificación en el sector logístico o área correspondiente.
<b>Nivel B</b>	de iniciación	2	Representa un nivel con actuaciones o planes iniciales, pero no consolidados ni articulados.
<b>Nivel C</b>	de maduración	3	Conlleva planes integrales ya formulados, con apoyo público y/o privado firme, o alguna actuación relevante del sector ya decidida o en ejecución.
<b>Nivel D</b>	avanzado	4	Avanzado desarrollo de la planificación, o de la implementación de políticas y actuaciones significativas en el sector correspondiente.
<b>Nivel E</b>	de excelencia	5	Mayor nivel de cumplimiento del desarrollo estratégico, que suele englobar planificación, implementación avanzada e institucionalidad consolidada.

**Comparativa del INDILOG entre países del PERLOG Fase 1**



# HOJA DE RUTA LOGÍSTICA DE PANAMÁ

## Retos para avanzar en la ambición estratégica de Panamá

Como resumen final, el cuadro siguiente recoge la síntesis de las líneas de avance hacia la ambición estratégica en Panamá, definiendo las principales estrategias por lineamiento a partir de la situación actual.

### 1. Planificación e institucionalización logística

Línea estratégica	Nivel actual de desarrollo	Retos para el avance	Planes, proyectos, programas, acciones
<b>1.1 Planificación logística integral.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso avanzado de formulación de la estrategia logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culminar su proceso de planificación logística integral (Ley Logística).</li> <li>Plan Estratégico de Fomento al Desarrollo de Actividades Logísticas de Valor añadido y de Zonas Logísticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plan Estratégico de Fomento al Desarrollo de Actividades Logísticas de Valor Añadido y de Zonas Logísticas .</b></li> </ul>
<b>1.2 Institucionalización logística.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso de institucionalización de la logística, con compromiso de la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura de institucionalización de la logística.</li> <li>Reestructurar el marco regulatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institucionalización público-privada del sector logístico.</li> <li>Mejora del marco regulatorio, con criterios de competitividad.</li> </ul>
<b>1.3 Formación y conocimiento logístico.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin una planificación ni programas de formación logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento de la formación y capacitación en logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plan Nacional de Formación del Sector Empresarial Logístico.</b></li> <li>Participación en el Programa Regional de Formación Logística.</li> </ul>

### 2. Desarrollo del sistema logístico

Línea estratégica	Nivel actual de desarrollo	Retos para el avance	Planes, proyectos, programas, acciones
<b>2.1 Puertos y transporte marítimo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con estrategia de <i>hub</i> formulada, en desarrollo.</li> <li>Formulación básica de desarrollo del Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar su plan portuario.</li> <li>Fomentar estrategias de desarrollo del Transporte Marítimo de Corta Distancia (TMCD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Puerto Corozal.</b></li> <li><b>Puerto Verde Panamá Atlántico.</b></li> <li>Participación en el Programa Regional de Fomento de TMCD.</li> </ul>
<b>2.2-3 Logística portuaria terrestre e intermodalidad ferroviaria.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con una estructura de intermodalidad como <i>hub</i> altamente consolidada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de logística terrestre integral y de zonas logísticas de valor añadido en el eje canalero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Planificación de plataformas logísticas en el eje canalero, en el marco del Plan Estratégico de Actividades Logísticas de Valor Añadido.</b></li> <li><b>Planificación logística terrestre de Colón y su entorno.</b></li> </ul>
<b>2.4 Potenciamiento de corredores prioritarios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definidos los corredores de prioridad logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de conexión con América Central y mejoras transversales en occidente.</li> <li>Corredores de prioridad logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Corredores de prioridad logística.</b> Canal de Panamá: Corredor Ciudad de Panamá-Colón y Pacífico. Mesoamericano: Corredor Paso Canoas-Ciudad de Panamá.</li> </ul>

**En negrita:** Planes, proyectos, programas o acciones prioritarios.

<b>2.6 Fomento de la carga aérea y logística aeroportuaria.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia formulada, pendiente de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la estrategia de carga aérea del aeropuerto de Tocumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Centro de carga aérea de Tocumen.</b></li> </ul>
---	--	---	--

### 3. Desarrollo de logística básica

Línea estratégica	Nivel actual de desarrollo	Retos para el avance	Planes, proyectos, programas, acciones
<b>3.1 Apoyo y mejora al transporte carretero.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con aplicaciones de políticas no articuladas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de eficiencia y competitividad sistemática del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plan Nacional de Truck Centers</b></li> <li>Actuaciones de apoyo al sector: empresarización, sistemas de información y bolsas de carga.</li> </ul>
<b>3.2 Logística urbana.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin planificación ni acciones en logística urbana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Logística Integral de la Ciudad de Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Plataforma de distribución urbana de Ciudad de Panamá.</b></li> </ul>
<b>3.3 Logística agraria y agroalimentaria.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con algunas actuaciones públicas iniciales ya realizadas en este sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de agrocentros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Participación en el Programa Regional de Agrocentros</b> y puesta en servicio de proyectos de agrocentros en Chiriquí.</li> </ul>
<b>3.4 Logística de territorios no integrados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin propuestas ni actuaciones sistemáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la red vial terciaria (acceso a zonas agrícolas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Mejora de Red vial Terciaria (seleccionar región piloto).</li> </ul>
<b>3.5 Sostenibilidad territorial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de ordenación logística de la zona del Canal de Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenación territorial integral con enfoque de sostenibilidad del área del Canal de Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de ordenación que incorpore concepto de centros de competitividad e innovación logística, incluyendo Colón.</li> </ul>
<b>3.6 Logística inversa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin iniciativas significativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar en el marco del Plan de Logística Urbana de la Ciudad de Panamá.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desarrollar lineamientos de buenas prácticas en logística inversa</b>, tanto para sector público como privado.</li> </ul>

### 4. Logística de comercio internacional

Línea estratégica	Nivel actual de desarrollo	Retos para el avance	Planes, proyectos, programas, acciones
<b>4.1 Logística de clústeres.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con diversas iniciativas públicas no articuladas en planes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración y proyección comercial de los principales clústeres estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en el Programa Regional de Clusterización e Internacionalización.</li> <li>Inclusión de la logística de clústeres en el Plan Estratégico de Fomento de Actividades Logísticas de Valor Añadido.</li> </ul>
<b>4.2 Mejora de la logística fronteriza y facilitación.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas aisladas de mejoras en puntos fronterizos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitación y eficiencia en aduanas (reducción de tiempos y trámites, automatización de procesos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Pasos de Frontera.</li> <li>Mejoramiento de la conexión de la Panamericana con Paso Guabito.</li> </ul>
<b>4.3 Gobernanza de cadenas logísticas internacionales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación con el sector público, pero el privado sigue llevando el peso principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de fomento de la aparición de operadores logístico-comerciales, basados en el país, con proyección global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Participación en el Programa Regional de Gobernanza de las Cadenas Logísticas Internacionales</b> (líderes logísticos).</li> </ul>

**En negrita:** Planes, proyectos, programas o acciones prioritarios.

# HOJA DE RUTA PRIORITARIA DE DESARROLLO LOGÍSTICO DE PANAMÁ

La Hoja Prioritaria es una **guía de apoyo** para avanzar hacia la ambición estratégica de Panamá, que permita un **salto cualitativo** importante en el actual período de gobierno para sentar las **bases del desarrollo como hub global**.

## Trayectoria de CAF en el impulso a la logística: el PERLOG



Desde 2014, CAF impulsa el Programa de Desarrollo Logístico Regional para América Latina (CAF-LOGRA), con el objetivo de identificar, analizar, promover, realizar y difundir proyectos y programas que contribuyan al desarrollo y desempeño competitivo de los “sistemas logísticos nacionales en la región”, generando conocimiento de valor diferencial y beneficios económicos, sociales, sectoriales y medioambientales que sean capitalizados por la región.

## PERLOG: Agenda de desarrollo logístico para la región de América Latina

- Contexto y marco de la logística de la región.
- Formulación de la Agenda Estratégica de Desarrollo Logístico de América Latina.
- Sistema Logístico Regional (SILOGRA).
- Capacidad de respuesta y dinámica logística (INDILOG).
- Mapa logístico regional.
- Cartera prioritaria de proyectos y programas (PROLOGRA).

### Perfil logístico de los ocho países - fase 1 (México, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay).

Dentro de este programa, en el periodo 2014-2015, CAF elaboró el **Perfil Logístico de América Latina (PERLOG) – fase 1**, considerando un enfoque sistémico, simultáneo y sostenible de todos los elementos del sistema logístico.

**Perfil Logístico de Panamá: Ambición estratégica**

Ambición estratégica de Panamá:  
**Convertirse en un competidor global en transporte y servicios logísticos**



El PERLOG incluyó la definición del **Perfil Logístico de Panamá**, que desarrolla, entre otros temas, la formulación de **ambiciones estratégicas de Panamá**, los lineamientos estratégicos y la Hoja de Ruta Logística para alcanzar esas ambiciones.

Tras la culminación de la ampliación del canal, Panamá se enfrenta al reto de una nueva etapa de desarrollo logístico: rentabilizar su posicionamiento geoestratégico y convertir la logística en desarrollo socioeconómico.

En el marco de la socialización del perfil logístico surgió la necesidad de proceder al desarrollo de la propuesta de avance incluida en el **Perfil Logístico de Panamá (PERLOG) fase 1**. Ese desarrollo se estructuró en una **Hoja de Ruta Prioritaria para el desarrollo logístico de Panamá**, que constituye el objetivo del presente documento.

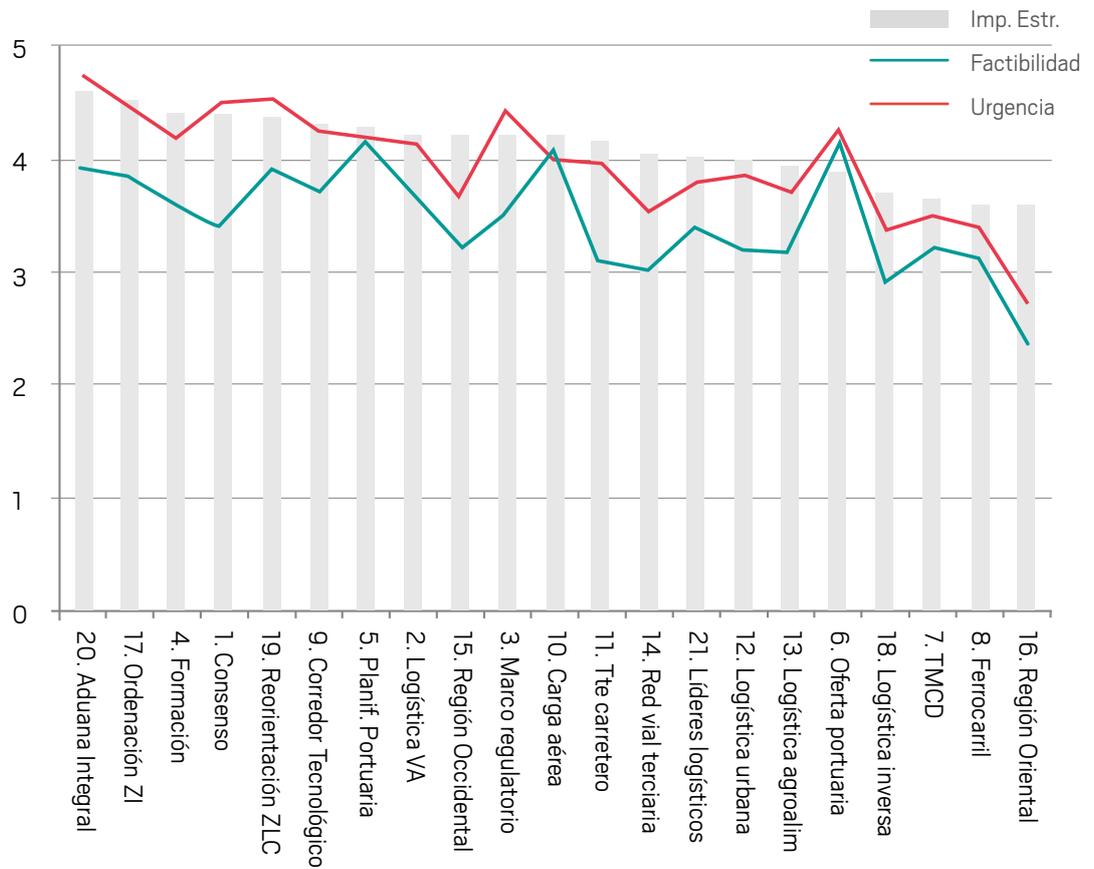
**Proceso de avance hacia la Hoja de Ruta Prioritaria para el desarrollo logístico de Panamá**



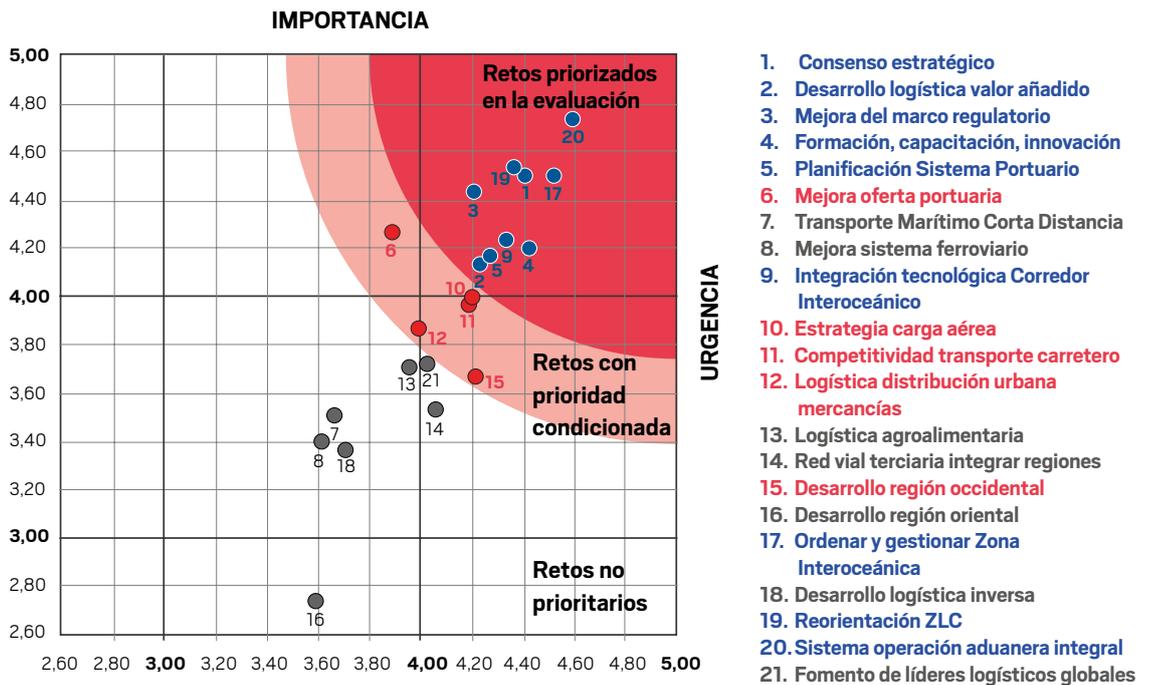
El paso central, el 2, consistió en un **proceso de evaluación y priorización de los retos estratégicos** a los que se enfrenta la logística de Panamá mediante:

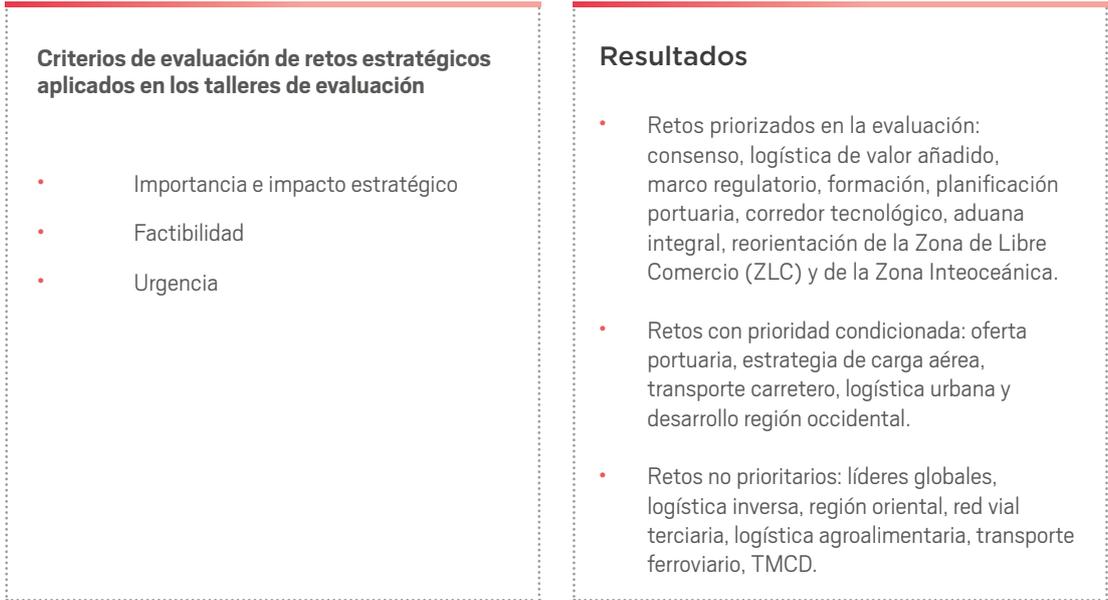
- **Dos talleres de reflexión estratégica**, uno preliminar con representantes fundamentalmente pertenecientes al sector público, y otro de evaluación con representantes del sector privado.
- **Entrevistas en profundidad a líderes de opinión** sobre el sector logístico, con mayor nivel de matización.

### Evaluación y orden de retos por "Importancia estratégica"



### Posicionamiento de retos según "Importancia versus Urgencia"





**Despliegue de la Hoja de Ruta Prioritaria:**

4 conjuntos de intervenciones, 8 retos estratégicos prioritarios y 25 actuaciones (17 prioritarias y 8 complementarias).



### Conjunto I de intervenciones de alto impacto: institucionalidad y formación

**Reto 1:** consenso estratégico, modernizar la institucionalidad y el marco regulatorio.

- **Actuación 1.1: plan estratégico de logística**
- **Actuación 1.2: estructuración del clúster de coordinación logística**
- **Actuación 1.3: mejora del marco regulatorio**

**Reto 2:** planificación de formación integral del recurso humano necesario para alcanzar la ambición.

- **Actuación 2.1: planificación estratégica integral de formación**
- Actuación 2.2: participación en el programa regional de formación

### Conjunto II de intervenciones de alto impacto: refuerzo del subsistema del *hub* central de la Zona Interoceánica

**Reto 3:** competitividad del sistema portuario.

- **Actuación 3.1: planificación portuaria integral**
- **Actuación 3.2: desarrollo de nuevos centros portuarios**
- Actuación 3.3: liderazgo en el programa regional de TMCD

**Reto 4:** desarrollo de logística de valor añadido con base en el sector marítimo y la Zona Interoceánica.

- **Actuación 4.1: plan maestro de la zona interoceánica**
- **Actuación 4.2: estructuración clústeres logística valor añadido**
- **Actuación 4.3: estrategia de logística urbana en AM Panamá**
- **Actuación 4.4: plataforma de distribución urbana**
- Actuación 4.5: lineamientos de logística inversa
- Actuación 4.6: programa de gobernanza de cadenas internacionales

**Reto 5:** carga aérea y logística aeroportuaria.

- **Actuación 5.1: centro de carga aérea-Zona Franca aeroportuaria**
- **Actuación 5.2: estructuración de la comunidad de carga aérea**

**Reto 6:** integración tecnológica Corredor Interoceánico.

- **Actuación 6.1: corredor tecnológico de la Zona Interoceánica**

### Conjunto III de intervenciones de alto impacto: integración logística nacional

**Reto 7:** desarrollo logístico de la región occidental.

- **Actuación 7.1: complejo logístico de región occidental**
- **Actuación 7.2: centro aduanero logístico de Paso Canoas**
- Actuación 7.3: aplicación programa logística agroalimentaria
- Actuación 7.4: programa de mejora de la red vial terciaria
- Actuación 7.5: modelo de Truck Centers y localizaciones
- Actuación 7.6: estructuración del Corredor Tecnológico Mesoamericano

### Conjunto IV de intervenciones de alto impacto: competitividad logística del comercio exterior

**Reto 8:** sistema de operación aduanera integral.

- **Actuación 8.1: impulso plan estratégico Autoridad Nacional Aduana**
- **Actuación 8.2: reorientación estratégica de la Zona Libre de Colón**

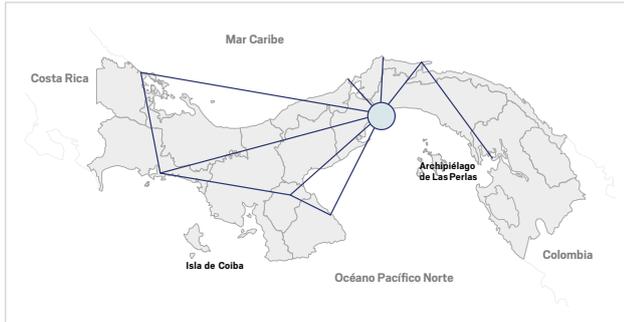
**En negrita:** Actuaciones prioritarias

Conjunto de intervenciones de alto impacto

**Conjunto I de intervenciones de alto impacto: institucionalidad y formación**

**Objetivo:**

- Preparar institucional y organizativamente el país para la ambición estratégica.



**Objetivo:**

Tras la ampliación del canal es necesario la preparación institucional, organizativa y formativa del país para la consecución de la ambición estratégica.

**Aportación a la ambición estratégica:**

Este conjunto reúne los retos y actuaciones más superestructurales de la propuesta de la Hoja de Ruta Prioritaria de Panamá: consecución del consenso logístico básico requerido a largo plazo (una gran "alianza público-privada por la logística" a escala nacional), su institucionalización, adecuación del marco reglamentario y legislativo y su modernización para ajustarlo a las necesidades del enfoque estratégico, y la formación y capacitación de los recursos humanos necesarios para afrontar la maduración del sistema logístico.

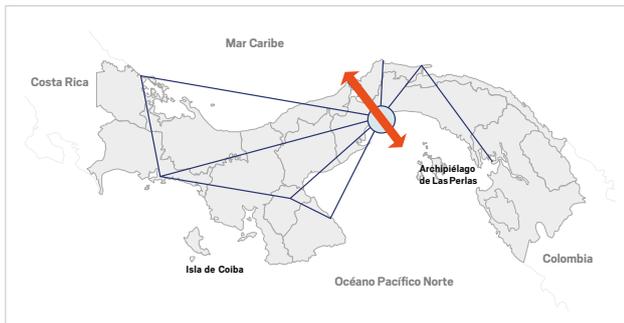
**Retos estratégicos:**

- 1. Consenso estratégico.
- 2. Formación integral del recurso humano.

**Conjunto II de intervenciones de alto impacto: refuerzo subsistema central *hub* Panamá**

**Objetivo:**

- Una estrategia integral de competitividad en el subsistema logístico central, con proyección global.



**Objetivo:**

Potenciar y desarrollar una estrategia integral de competitividad en el subsistema logístico central, columna vertebral del sistema logístico panameño de comercio exterior, con proyección global.

**Aportación a la ambición estratégica:**

El *hub* central de Panamá constituye el subsistema básico en que se basa el posicionamiento estratégico actual y futuro del país, y la base de implantación de actividades logísticas de valor añadido, que traducirán ese potencial logístico en desarrollo socioeconómico para Panamá. La competitividad de este subsistema va a ser clave en el progreso para evolucionar desde la situación actual, básicamente un *hub* de tránsito, hacia un verdadero *hub* logístico global.

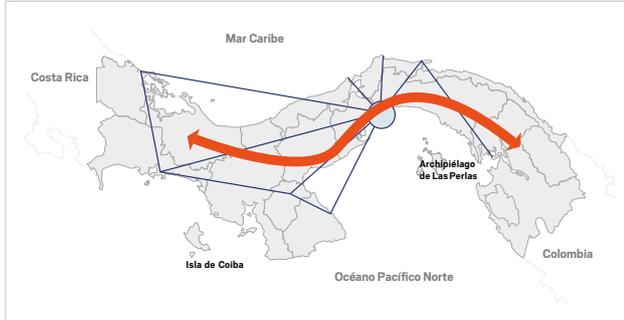
**Retos estratégicos:**

- 3. Competitividad del sistema portuario.
- 4. Desarrollo logística de valor añadido.
- 5. Carga aérea y logística aeroportuaria.
- 6. Integración tecnológica Corredor Interoceánico.

### Conjunto III de intervenciones de alto impacto: integración logística nacional

**Objetivo:**

- Extender los efectos del desarrollo logístico al conjunto del país e integrarlo con otros sectores estratégicos y regiones.



**Objetivo:**

Extender los efectos del desarrollo logístico al conjunto del país, tratar de reducir la tendencia a la dualización logística del país e integrarlo con otros sectores estratégicos y regiones no centrales.

**Aportación a la ambición estratégica:**

Este conjunto incluye el reto de equilibrar y difundir el desarrollo logístico al conjunto del país, tratando de evitar un crecimiento excesivamente desequilibrado de su *hub* central en detrimento del resto del sistema nacional.

Para que el objetivo tenga el máximo de incidencia es muy importante impulsar el desarrollo logístico de los sectores y regiones menos centrales.

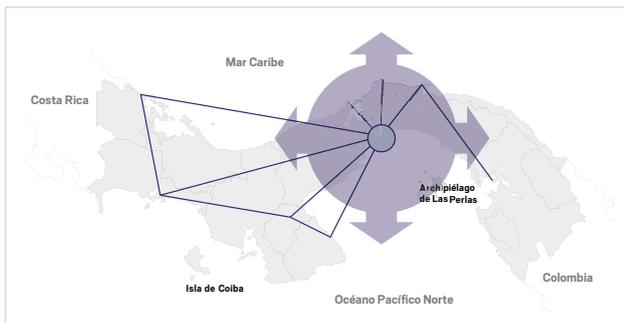
**Retos estratégicos:**

- 7. Desarrollo logístico de la región occidental.

### Conjunto IV de intervenciones de alto impacto: competitividad logística comercio exterior

**Objetivo:**

- Mejora del marco de la logística del comercio exterior como nexos con la estrategia de *hub* y los sectores básicos de la economía nacional.



**Objetivo:**

Mejorar del marco de la logística del comercio exterior, como nexos entre la logística de *hub* y los sectores básicos de la economía nacional.

**Aportación a la ambición estratégica:**

El salto cualitativo de madurez que debe dar el sistema logístico de Panamá no podrá abordarse sin una mejora sustancial del sistema aduanero, definido sobre bases de competitividad en la facilitación del comercio exterior, transparencia y modernización general de un sistema operativo integrado a la altura de las ambiciones del país en logística.

Esta mejora del sistema aduanero e implica en la práctica la totalidad del sistema logístico panameño.

**Retos estratégicos:**

- 8. Sistema de operación aduanera integral.

# RETOS PRIORITARIOS Y ACTUACIONES

## Reto 1: consenso estratégico, institucionalidad y marco regulatorio

Consolidar un gran consenso estratégico público-privado a largo plazo para alcanzar la ambición estratégica, y modernizar la institucionalidad logística y el marco regulatorio para ello.

### Punto de partida:

La logística de Panamá ingresa, con la ampliación del canal, en una nueva etapa caracterizada por retos de maduración y por un marco global muy competitivo. Para avanzar en esa nueva etapa se requiere partir de un consenso, un acuerdo que consolide la alianza público-privada nacional por la ambición logística, consensuada de forma que pueda mantenerse a medio y largo plazo por encima de cambios políticos. Este reto ha sido evaluado como el más importante en todo el proceso de valoración, tanto por los representantes de los organismos públicos implicados en la logística como de los representantes de gremios y asociaciones privadas del sector.

### Conceptualización del reto:

El reto de consenso puede componerse de tres grandes pilares: el acuerdo con los grandes lineamientos estratégicos de desarrollo logístico, la consolidación de la institucionalidad público-privada en la que se base la estrategia y la consiguiente modernización administrativa y del marco regulatorio de la logística para alinearlos a los ejes básicos estratégicos acordados.

### Punto de llegada:

Esos tres pilares configuran el gran consenso requerido, sostenido en el tiempo, para el desarrollo hacia la ambición logística.

### Despliegue del reto: actuaciones propuestas

El reto 1 contempla tres actuaciones prioritarias principales, coordinadas e interrelacionadas conforme al dicho consenso:

## Conjunto I: institucionalidad y formación

**Reto 1:** Consenso estratégico, modernizar la institucionalidad y el marco regulatorio

### Punto de partida

**Ante una nueva etapa estratégica** (ampliación canal)

- Estrategia consensuada corto-mediano-largo plazo
- Convergencia de actores
- Clúster logístico nacional
- Modernización administrativa



### Punto de llegada

**Consenso público-privado sostenido**



	Actuaciones	Alcances	Principales Características								
1.1	<b>Plan estratégico de logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso de preparación</li> <li>A consolidar marco legal e institucional sostenible en el tiempo</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23	GL- sector privado
			Pr	Plan							
1.2	<b>Estructuración del clúster de coordinación logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar institucionalización logística, público-privada</li> <li>Fortalecimiento gabinete logístico</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23	GL- sector privado
			Pr	Fortalecimiento Institucional							
1.3	<b>Mejora del marco regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajuste normativo, necesario e importante en múltiples sectores</li> <li>Modernizar sistema administrativo al nivel de ambición</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23	GL- otras administraciones
			Pr	Fortalecimiento Institucional							

## Reto 2: formación integral del recurso humano

Planificar de forma consensuada la formación integral del recurso humano necesario para alcanzar la ambición.

### Punto de partida:

En Panamá se evidencia la necesidad de formación y capacitación generalizada de logística en todos los niveles requeridos, pero siguen existiendo grandes desajustes entre oferta y demanda de esta formación.

Al afrontar esta nueva etapa de desarrollo logístico esa necesidad se va a incrementar ante la envergadura de los nuevos requerimientos de competitividad, lo que exige afrontar de forma planificada y consensuada la resolución del reto.

### Conceptualización del reto:

La formación debe desarrollarse, de forma equilibrada, en los tres grandes niveles de demanda: académica, técnica y de capacitación laboral, y debe planificarse con base en procesos consensuados entre los grandes sectores de demanda público-privada y los centros de oferta de formación.

En esta área, la innovación debe constituir un componente fundamental del proceso de generación de conocimiento en un país que aspira a convertirse en un *hub* global: Panamá, en este sentido, debe avanzar hacia lograr el nivel de Centro de Conocimiento Logístico de América Latina, para donde el intercambio de experiencias e información con los países de la región es muy importante.

### Punto de llegada:

Lograr una planificación consensuada del recurso humano al nivel requerido para avanzar hacia la ambición logística.

## Conjunto I: institucionalidad y formación

**Reto 2:** planificación de formación integral del recurso humano necesario para alcanzar la ambición

### Punto de partida

#### Necesidad del recurso humano de “clase mundial”

- Niveles: Académico / técnico / capacitación
- Ajuste oferta / demanda
- Innovación
- Centro de conocimiento logístico de América Latina
- Reclog



### Punto de llegada

**Planificación consensuada del recurso humano necesario para la ambición**

## Despliegue del reto: actuaciones propuestas

El reto 2 se desarrollará a través de dos actuaciones prioritarias coordinadas, una prioritaria (planificación concertada) y otra complementaria (intercambio de experiencia a escala regional):



	Actuaciones	Alcances	Principales características							
2.1	<b>Planificación estratégica integral de formación</b>	• Desarrollo de nueva oferta a todos los niveles	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Compromisos PP, competencias y financiación	Pr	Plan	SENACYT-GL sector privado					
2.2	<b>Participación en el programa regional de formación</b>	• Intercambio experiencias y ejemplos de éxito	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Red de Conocimiento, Investigación y Formación (RECLOG)	Com	Programa	SENACYT-GL sector privado					

### Reto 3: competitividad del sistema portuario

Colocar el sistema portuario nacional, centro del sistema logístico, a la altura del reto estratégico

**Punto de partida:**

El sistema portuario panameño moderno fue estructurado en la década del 2000, respondiendo a las necesidades de gestión nacional del sistema canalero, y enfocado a la captación de tráficos de transshipment. En este tiempo, el marco de referencia ha cambiado de forma significativa, tanto por los efectos por la ampliación del canal como por los cambios en el comercio internacional.

**Conceptualización del reto:**

El sector marítimo-portuario constituye el “corazón” del sistema logístico de Panamá. Por lo tanto, su actualización y planificación a largo plazo es una de las primeras exigencias de la ambición estratégica. Esta actualización pasa por la revisión del nuevo marco competitivo, nuevos centros portuarios, una operativa más competitiva, diseñar las nuevas concesiones necesarias, potenciar nuevos tráficos como el TMCD, competitividad de los servicios, revisión del modelo de gobernanza y gestión, o reserva estratégica de áreas para nuevos puertos. Y todo ello requiere una actualización del marco estratégico del sistema portuario integrado.

**Punto de llegada:**

El resultado será un sistema portuario adaptado al nuevo marco interno y externo, un “sistema portuario integrado 2.0”.

### Despliegue del reto: actuaciones propuestas

Este reto podría desarrollarse con tres actuaciones principales, dos de ellas prioritarias (la revisión del marco estratégico integrado del sistema portuario y el desarrollo a corto plazo de nueva oferta portuaria) y una complementaria (impulso al desarrollo del TMCD):

Actuaciones		Alcances	Principales características							
3.1	<b>Planificación portuaria integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta a cambios comercio internacional</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora sistemas de gestión, reservas estratégicas portuarias</li> </ul>	Pr	Plan						
3.2	<b>Desarrollo de nuevos centros portuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puerto Corozal, Terminal RoRo, industrias marítimas auxiliares, puertos multipropósito Pacífico (Armuelles, Vacamonte)</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Proyecto						
3.3	<b>Liderazgo en el programa regional de TMCD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calve para hinterland estratégico de hub</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar capacidades empresariales</li> </ul>	Com	Programa						

### Conjunto II: refuerzo subsistema central hub

**Reto 3:** colocar el sistema portuario nacional a la altura del reto estratégico

**Punto de partida**

**Sistema estructurado en la pasada década**

- Amenazas de competencia
- Necesidad diversificación segmentos
- Renovación de concesiones
- Planificación integrada del sistema
- Reserva estratégica de áreas portuarias
- Gestión competitiva

**Punto de llegada**

**Sistema portuario integrado 2.0**

<b>Programación (años)</b>	
<b>Preparación y organización</b>	
<b>Implementación (año)</b>	
<b>Desarrollo</b>	
<b>Prioridad de actuación</b>	
<b>Actuación prioritaria</b>	Pr
<b>Actuación complementaria</b>	Com

### Reto 4: desarrollo de logística de valor añadido con base en el sector marítimo y la Zona Interoceánica

Desarrollar estratégicamente la logística de valor añadido en Panamá, y planificar y gestionar la Zona Interoceánica como ámbito logístico estratégico de clase mundial.

**Punto de partida:**

La logística de valor añadido constituye el nexo entre el potencial de Panamá y el desarrollo económico en el país. La necesidad de atraer y fijar estas actividades aparece de forma sistemática en todos los documentos de planificación. Para ello, Panamá posee una base de oferta de un gran valor estratégico, la Zona Interoceánica, factor clave de competitividad del país en la nueva etapa.

**Conceptualización del reto:**

Para afrontar el reto, Panamá parte de una posición de demanda muy competitiva basada en su posicionamiento estratégico, las infraestructuras de su *hub* central y su red de plataformas y servicios. Pero necesita, asimismo, organizar el desarrollo de la demanda a través de sus clústeres estratégicos, de forma proactiva y sistemática, así como mejorar su conectividad marítima y terrestre con su entorno regional. Para todo ello, es necesario un proceso de planificación y organización de la gestión de todos los aspectos que se refieren a la logística de *hub*, de valor añadido y logística urbana y metropolitana.

**Punto de llegada:**

Una planificación ordenada, integral y consensuada para el desarrollo de logística de valor añadido, basada en el aprovechamiento estratégico de la Zona Interoceánica.

**Despliegue del reto: actuaciones propuestas**

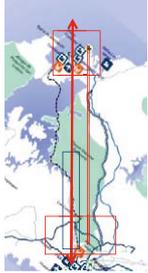
El reto 4 se despliega mediante seis actuaciones principales; cuatro prioritarias (planificación de la Zona Interoceánica y estructuración de los clústeres estratégicos y racionalización de la logística metropolitana de Panamá) y dos complementarias.

**Conjunto II: refuerzo subsistema central hub**

**Reto 4:** desarrollo logística de valor, basada en el sector marítimo y la zona interoceánica

**Punto de partida**

**Zona de alto valor estratégica, sin consenso de desarrollo**



**Oferta:**

- Redes transporte
- Multimodalidad sea-air
- Plataformas
- Servicios VA
- Tecnología

**Demanda:**

- Logística *hub*
- Logística valor añadido
- Logística urbana

**Punto de llegada**

**Planificación del aprovechamiento estratégico de la Zona Interoceánica**

Programación (años)	
Preparación y organización	
Implementación (año)	
Desarrollo	
Prioridad de actuación	
Actuación prioritaria	Pr
Actuación complementaria	Com

Actuaciones	Alcances	Principales características								
<b>4.1</b>	<b>Plan maestro de la zona interoceánica</b>	• Recurso estratégico Panamá: ventaja competitiva.	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Base plataformas logísticas y productivas «clase mundial».	Pr	Plan		GL-ACP-MEF (UABR)				
<b>4.2</b>	<b>Estructuración clústeres logística valor añadido</b>	• Estructuración y desarrollo. Focalización en nichos detectados.	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Programa regional clusterización-internacional.	Pr	Gest-Mark		GL-ACP-Aer. Toc.-Grem.				
<b>4.3</b>	<b>Estrategia de logística urbana en AM Panamá</b>	• Enfoque integral: estructura, distribución, plataformas.	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Intercambio experiencias LATAM, de gran importancia.	Pr	Estr. Interv.		MIVIOT-Grem-ATTT-Metro				

	Actuaciones	Alcances	Principales características							
4.4	<b>Plataforma de distribución urbana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora distribución de mercancías en centro metropolitano.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de sinergias con otros desarrollos urbanos</li> </ul>	Pr	Proyecto	MIVIOT-Grem-ATTT-Metro					
4.5	<b>Lineamientos de logística inversa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principalmente en marco de logística urbana.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencial de Panamá como <i>hub</i> logística inversa</li> </ul>	Com	Programa	GL-Gremios					
4.6	<b>Programas de gobernanza de cadenas internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas globales y latinas para fijar líderes en Panamá.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Importante: intercambios experiencias en LATAM.</li> </ul>	Com	Programa	GL-Gremios					

### Reto 5: carga aérea y logística aeroportuaria

Desarrollar la carga aérea y logística aeroportuaria como el otro gran pilar sustentador del *hub* global

#### Punto de partida:

La carga aérea y la logística aeroportuaria constituye un importante componente de toda estrategia de *hub*, aunque su contribución sea cualitativa, y no cuantitativamente significativa. El Aeropuerto de Tocumen parte de un posicionamiento competitivo muy positivo para consolidarse como uno de los mayores aeropuertos en carga aérea de América Latina.

La estrategia de logística aérea de Panamá se encuentra definida, pero está pendiente el desarrollo tanto en sus principales infraestructuras especializadas como en la oferta adecuada de servicios y procesos.

#### Conceptualización del reto:

La implementación de la estrategia de logística aeroportuaria requiere acciones tanto de desarrollo de oferta de infraestructuras (centro de carga aérea, posible Zona Franca, conexiones viales, acondicionamiento del entorno), como de condiciones de servicios y procesos (mejora y competitividad de procesos, servicios, marketing y comercialización, fijación y desarrollo de logística de valor, etc.). Ello requiere una estrategia colaborativa entre todos los sectores implicados, que suele articularse a través de un clúster que será necesario estructurar en esta presente etapa.

#### Punto de llegada:

Sobre la base de la estrategia, Panamá contaría con una oferta integral competitiva para el desarrollo de la carga aérea como apoyo a la estrategia general de *hub*.

### Conjunto II: refuerzo subsistema central *hub*

**Reto 5:** desarrollo carga aérea y logística aeroportuaria como otro gran pilar del *Hub* global

#### Punto de partida

#### Bases para el desarrollo estratégico de la carga aérea

##### Infraestructuras ("Hardware"):

- Centro carga aérea- Zona Franca
- Accesos
- Entorno



##### Marketing y gestión ("Software"):

- Clúster carga aérea
- Marketing y comercialización
- Estrategia colaborativa
- Logística de valor

#### Punto de llegada

**Oferta integral competitiva para el desarrollo de la carga aérea**

### Despliegue del reto: actuaciones propuestas

El reto 5 se desarrollará a través de dos actuaciones prioritarias coordinadas, una relativa a las infraestructuras (centro de carga aérea) y otra a aspectos de marketing, servicios y procesos:

	Actuaciones	Alcances	Principales características							
5.1	<b>Centro de carga aérea - Zona Franca aeroportuaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro carga aérea- Zona Franca, accesos, entorno.</li> <li>Posibilidad de desarrollo a corto plazo</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Proyecto	Aer. Tocumen-ANA-Grem.					
5.2	<b>Estructuración de la comunidad carga aérea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias potenciación tráficos y servicios («software»):</li> <li>Desarrollo rutas y tráficos, SLVA, Branding y Marketing.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Gest- Mark	Aer. Tocumen- Gremios					

### Reto 6: integración tecnológica del Corredor Interoceánico

Desarrollo e integración tecnológica del corredor logístico interoceánico, como palanca tecnológica para la competitividad de Panamá

#### Punto de partida:

Panamá tiene una gran concentración de procesos y tráficos en un corredor central, el Interoceánico, pero existe una notable descoordinación de información y complejidad de procesos en torno al mismo. La integración tecnológica de ese corredor ha sido reclamada desde múltiples sectores y perspectivas, porque ha sido seleccionada como uno de los ejes de actuación de ANA, y ha sido reafirmada en todo el proceso de evaluación de la presente Hoja de Ruta Prioritaria.

#### Conceptualización del reto:

Este reto constituye a la vez una necesidad estratégica, exigido por toda la comunidad logística, y una gran oportunidad de dar un gran avance en la tecnologización de la logística panameña. Mediante esta intervención, se actúa sobre la columna vertebral del sistema logístico nacional, y su extensión futura a la totalidad sería factible. Es un proyecto que va a permitir pasar del “Port Community” al “Logistic Community” y avanzar hacia una “aduana sin papeles”, objetivo políticamente formulado en el país.

La integración tecnológica requerirá un equipamiento tecnológico en todo el corredor (puertos, carretera troncal, aeropuerto, canal, plataformas logísticas y zonas francas...), propiciará la integración de sistemas de información y facilitación del comercio, y la trazabilidad documental y física de mercancías y medios de transporte en el corredor.

#### Punto de llegada:

Mediante las actuaciones de este reto, Panamá contaría con un “corredor digital” de alta competitividad, que reforzaría su posicionamiento competitivo, y serviría de referencia al conjunto de la región.

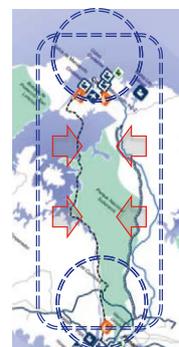
### Conjunto II: refuerzo subsistema central hub

**Reto 6:** desarrollo e integración tecnológica del corredor logístico interoceánico

Punto de Partida

#### Dispersión y no integración tecnológica del sistema logístico

Del Port Community al Logistic Community



- **Equipamiento tecnológico** del corredor (puertos, carretera troncal, plataformas logísticas y zonas francas, etc.)
- **Trazabilidad** documental y trazabilidad física (mercancías y medios de transporte)
- **Integración de sistema** de información

Punto de Llegada

Un “corredor” digital de alta competitividad global

### Despliegue del reto: actuaciones propuestas

Este reto se despliega en una sola actuación, de carácter prioritario

Actuaciones	Alcances	Principales características
6.1 <b>Corredor Tecnológico de la Zona Interoceánica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de sistemas e integración informativa.</li> <li>Trazabilidad mercancías y medios terrestres.</li> </ul>	16 17 18 19 20 21 22 23
		Pr Proyecto GL-ANA-ACP-AMP-AIG-Grem.

Programación (años)	
Preparación y organización	
Implementación (año)	
Desarrollo	
Prioridad de actuación	
Actuación prioritaria	Pr
Actuación complementaria	Com

### Reto 7: desarrollo logístico de la región occidental

Impulsar la integración logística nacional transversal, con la logística como gran componente del desarrollo integral de la región occidental

#### Punto de partida:

Una característica básica del sistema logístico de Panamá es el riesgo de dualización entre un sistema central, el *hub* Interoceánico, de alto nivel global y servicios altamente competitivos, y el resto del país, tanto en términos territoriales como socioeconómicos, con una logística mucho más básica y menos desarrollada. El avance hacia la ambición logística de Panamá debe tener lineamientos de intervención para un desarrollo integrado de la logística nacional de Panamá.

#### Conceptualización del reto:

La región occidental constituye, además, la conexión con Centroamérica a través del Corredor Mesoamericano, con lo que su desarrollo contribuirá a extender el radio de influencia terrestre del *hub* de Panamá. Para el desarrollo logístico de la región occidental, se tratará de impulsar sus principales líneas de potencial logístico: logística vinculada a los flujos interoceánicos (Puerto Armuelles); logística vinculada a los tráficos fronterizos (Paso de Canoas); y logística agroalimentaria, uno de los ejes principales de desarrollo del país. Para ello, se contribuirá con una mejora selectiva de la accesibilidad terrestre para potenciar nodos logísticos regionales de concentración de servicios.

#### Punto de llegada:

Potenciamiento de un polo logístico en la región occidental que contribuya a la integración transversal del país.

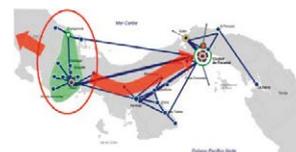
### Conjunto II: integración logística nacional

**Reto 7:** integración logística transversal, desarrollando la logística de región occidental

#### Punto de partida

#### Riesgo de dualización logística en Panamá

Integración transversal y con Centroamérica



#### Componentes logísticos regionales:

- Logística aduanera
- Puerto Armuelles + Zona Franca
- Canal Seco
- Logística agroalimentaria

#### Punto de llegada

**Un polo logístico que cree una tensión de integración transversal**

### Despliegue del reto: actuaciones propuestas

El reto 7 se desarrollará a través de seis actuaciones, dos de ellas prioritarias y cuatro complementarias:

Actuaciones		Alcances	Principales características							
7.1	<b>Complejo logístico de región occidental</b>	• Puerto Armuelles, Zona Franca, Canal Seco	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Creando un eje dinámico con Ciudad de Panamá	Pr	Proyecto	AMP-MICI-ANA-Gremios					
7.2	<b>Centro aduanero logístico de Paso Canoas</b>	• Con perspectiva binacional con Costa Rica.	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Desarrollo complementario logístico asociado al paso	Pr	Proyecto	ANA-MOP-MICI-Gremios					
7.3	<b>Aplicación programa logística agroalimentario</b>	• Agrocentros, potenciamiento cadenas comercio internacional	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Integración con la logística regional.	Com	Programa	MIVIOT-Grem-ATTT-Metro					
7.4	<b>Programa de Mejora de la Red Vial Terciaria</b>	• Clave para integración logística territorios menos conectados. Basado en un proceso de planeamiento vial escala nacional.	16	17	18	19	20	21	22	23
			Com	Programa	MOP-ATTT-Metro					
7.5	<b>Modelo de Truck Centers y localizaciones</b>	• Centros de servicios al transporte carretero	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Seleccionar localizaciones que potencien eje Mesoamérica	Com	Programa	MOP-ATTT-Metro					
7.6	<b>Estructuración del Corredor Tecnológico Mesoamericano</b>	• Extensión del Corredor Zona Franca Interoceánica.	16	17	18	19	20	21	22	23
		• Quedaría articulado todo el sistema logístico nacional	Com	Proyecto	GL-ANA-ACP-AMP-Grem.					

<b>Programación (años)</b>	
<b>Preparación y organización</b>	
<b>Implementación (año)</b>	
<b>Desarrollo</b>	
<b>Prioridad de actuación</b>	
<b>Actuación prioritaria</b>	Pr
<b>Actuación complementaria</b>	Com

### Reto 8: sistema de operación aduanera integral

Sistema de Operación aduanera integral, como gran eje “software” del *hub* logístico global, con orientación de facilitación y atención al mercado.

**Punto de partida:**

El sistema aduanero es el “software” del sistema logístico panameño orientado al comercio exterior, sus desajustes y problemática afectan a todos los subsistemas logísticos del país. Cualquier estrategia de avance pasa por una modernización integral de dicho sistema aduanero, a los niveles de competitividad que exige la escena internacional actual. Dicha modernización está recogida en el Plan Estratégico de ANA y la importancia de abordarla con urgencia ha sido expresada en el curso del proceso de evaluación de esta Hoja de Ruta Prioritaria, principalmente por el sector privado.

**Conceptualización del reto:**

Desde el punto de vista de la logística, la estrategia de generación de un sistema de operación aduanera integral debe basarse en criterios de facilitación del comercio, y de transparencia y eliminación de la discrecionalidad. La estrategia debe abordar la globalidad de ejes y dimensiones del sistema: implementación del OEA, capacitación de operadores, cooperación internacional, gestión de terminales de transporte, control y monitoreo de mercancías, relevamiento del SIGA, renovación tecnológica e información (aduanas sin papeles), etc. Es clave un proceso colaborativo con la iniciativa privada para impulsar y dinamizar el plan estratégico, de forma que se transmita sus requerimientos y urgencia para agilizar su implementación.

**Punto de llegada:**

Panamá se dotará de un sistema aduanero integral, competitivo y orientado a la facilitación del comercio, a la altura de las exigencias de la ambición estratégica en logística.

### Despliegue del reto: actuaciones propuestas

Este reto se despliega a través de dos acciones, ambas prioritarias: la principal, de impulso al plan estratégico de la ANA y el de la estrategia de la Zona Libre de Colón.

	Actuaciones	Alcances	Principales características							
8.1	<b>Impulso plan estratégico de la Autoridad Nacional Aduanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en grupo colaborativo, activador de implementación. Enfoque: facilitación, transparencia y no discrecionalidad.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Fortalecimiento Institucional				ANA-GL-Gremios		
8.2	<b>Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición modelo de negocio, ante cambios en el comercio.</li> <li>• Definición y declaración Puerto Libre.</li> </ul>	16	17	18	19	20	21	22	23
			Pr	Estr. Interv.	ZLC-ANA-MICI-MEF-Gremios					

### Conjunto IV: competitividad comercio exterior

**Reto 8:** sistema de operación aduanera integral como gran eje “software” del *hub* global

**Punto de partida**

**Sistema aduanero no integrado y con desajustes con el sistema logístico**

**Enfoque:** Facilitación del comercio // Transparencia y eliminación de discrecionalidad



**Clave:** Impulso participativo en la estrategia

**Ejes:**

- Implementación OEA
- Capacitación operadores
- Cooperación internacional
- Gestión terminales transporte
- Control y monitoreo mercancías
- Relevamiento SIGA
- Renovación tecnológica e información (aduanas sin papeles)

**Punto de llegada**

**Sistema de operación aduanera integral, orientado a la facilitación**

# CARACTERÍSTICAS DE LAS 17 ACTUACIONES PRIORITARIAS: ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

	Actuaciones prioritarias	Alcances	Principales características				
1.1	<b>Plan estratégico de logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En proceso de preparación.</li> <li>A consolidar marco legal e institucional sostenible en el tiempo.</li> </ul>	16	17	18	19	<b>Urgente en 1er año</b>
			Plan			GL-Sector privado	
1.2	<b>Estructuración del cluster de coordinación logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar institucionalización logística, público-privada.</li> <li>Fortalecimiento gabinete logístico.</li> </ul>	16	17	18	19	<b>Anticipable al 1er año</b>
			Fortalec. institucional			GL-Sector privado	
1.3	<b>Mejora del marco regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es necesario e importante el ajuste normativo en múltiples sectores.</li> <li>Modernizar sistema administrativo logística al nivel de ambición.</li> </ul>	16	17	18	19	<b>Ya en implementación</b>
			Fortalec. institucional			GL- Otras administraciones	
2.1	<b>Planificación estratégica integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nueva oferta a todos los niveles.</li> <li>Compromisos PP, competencias y financiación.</li> </ul>	16	17	18	19	<b>A partir del 2º año</b>
			Plan			SENACYT-GL- Sector privado	
3.1	<b>Planificación portuaria integral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respuesta a cambios comercio internacional.</li> <li>Mejora sistemas de gestión, reservas estratégicas portuarias.</li> </ul>	16	17	18	19	<b>Urgente en 1er año</b>
			Plan			AMP-ACP-Gremios-GL	
3.2	<b>Desarrollo de nuevos centros portuarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puerto Corozal, Terminal RoRo, Industrias Marítimas auxiliares.</li> <li>Puertos multipropósito Pacífico (Armuelles, Vacamonte).</li> </ul>	16	17	18	19	<b>A partir del 2º año</b>
			Proyecto			ACP-AMP	
4.1	<b>Plan maestro de la Zona Interoceánica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso estratégico Panamá: ventaja competitiva</li> <li>Base plataformas logísticas y productivas «clase mundial»</li> </ul>	16	17	18	19	<b>Urgente en 1er año</b>
			Plan			GL-ACP-MEF (UABR)	
4.2	<b>Estructuración clusters logística valor añadido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructuración y desarrollo. Focalización en nichos detectados.</li> <li>Programa regional clusterización-internacionalización</li> </ul>	16	17	18	19	<b>Anticipable al 1er año</b>
			Gestión Marketing			GL-ACP-Aer.Toc.-Grem.	

Programación (años)	Prioridad de actuación	Prioridad de actuación	Liderazgo en la actuación
Preparación y organización	Ya en implementación	Plan	(Ejemplo)
Implementación (año)	Urgente en 1er año	Estrategia	GL-ACP-Aer.T
Desarrollo	Anticipable al 1er año	Interven.	oc.-Grem.
	A partir del 2º año	Proyecto	

	Actuaciones prioritarias	Alcances	Principales características						
4.3	<b>Estrategia de logística urbana en AM Panamá</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque integral: estructura, distribución, plataformas.</li> <li>Intercambio experiencias LATAM, de gran importancia.</li> </ul>	16	17	18	19	A partir del 2º año	Estrategia Intervención	MIVIOT-Gr.-ATTT-Metro
4.4	<b>Plataforma de distribución urbana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora distribución de mercancías en centro metropolitano.</li> <li>Búsqueda de sinergias con otros desarrollos urbanos.</li> </ul>	16	17	18	19	A partir del 3º año	Proyecto	MIVIOT -Gr.- ATTT- Metro
5.1	<b>Centro de carga aérea - Zona Franca aeroportuaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro carga aérea- Zona Franca, accesos, entorno.</li> <li>Posibilidad de desarrollo a corto plazo.</li> </ul>	16	17	18	19	Urgente en 1er año	Proyecto	Aer.t ocumen-ANA-Gr.
5.2	<b>Estructuración comunidad carga aérea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias potenciación tráficos y servicios («software»):</li> <li>Desarrollo rutas y tráficos, SLVA, Branding y Marketing.</li> </ul>	16	17	18	19	Anticipable al 1er año	Gestión Marketing	Aeropuerto Tocumen-Gremios
6.1	<b>Corredor Tecnológico Zona Interoceánica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de sistemas e integración informativa</li> <li>Trazabilidad mercancías y medios tte.</li> </ul>	16	17	18	19	A partir del 2º año	Proyecto	GL-ANA-ACP-AMP-AIG
7.1	<b>Complejo logístico de región occidental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puerto Armuelles, Zona Franca, Canal Seco</li> <li>Creando un eje dinámico con Ciudad de Panamá</li> </ul>	16	17	18	19	Ya en implementación	Proyecto	AMP-MICI-ANA-Gremios
7.2	<b>Centro aduanero logístico de Paso Canoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con perspectiva binacional con Costa Rica.</li> <li>Desarrollo complementario logístico asociado al paso</li> </ul>	16	17	18	19	A partir del 2º año	Fortalecimiento institucional	ANA-MOP-MICI-Gremios
8.1	<b>Impulso plan estratégico Autoridad Nacional Aduanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en grupo colaborativo, activador de implementación.</li> <li>Enfoque: facilitación, transparencia y no discrecionalidad.</li> </ul>	16	17	18	19	A partir del 2º año	Fortalecimiento institucional	ANA-GL-Gremios
8.2	<b>Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colón</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redefinición modelo de negocio, ante cambios en el comercio.</li> <li>Definición y declaración Puerto Libre.</li> </ul>	16	17	18	19	Anticipable al 1er año	Estrategia Intervención	ZLC-ANA-MICI-MEF-Gr.

Programación (años)	Prioridad de actuación	Prioridad de actuación	Liderazgo en la actuación
Preparación y organización	Ya en implementación	Plan	(Ejemplo)
Implementación (año)	Urgente en 1er año	Estrategia Intervención	GL-ACP-Aer.T oc.-Grem.
Desarrollo	Anticipable al 1er año	Proyecto	
	A partir del 2º año		

Actuaciones prioritarias urgentes en primer año	
1.1	Plan estratégico de logística
4.1	Plan maestro de la Zona Interoceánica
5.1	Centro de carga aérea – Zona Franca aeroportuaria
Actuaciones prioritarias anticipables al 1er año	
1.2	Estructuración del cluster logístico
3.1	Planificación portuaria integral
4.2	Estructuración clústeres logística valor añadido
5.2	Estructuración comunidad carga aérea
8.2	Reorientación estratégica de la Zona Libre de Colón
Actuaciones prioritarias ya en implementación	
1.3	Mejora del marco regulatorio
7.1	Complejo logístico de región occidental
8.1	Impulso plan estratégico Autoridad Nacional Aduanas
Actuaciones prioritarias a desarrollar a partir del 2º año	
2.1	Planificación estratégica integral de formación
3.2	Desarrollo de nuevos centros portuarios
4.3	Estrategia de logística urbana en AM Panamá
4.4	Plataforma de distribución urbana
6.1	Corredor Tecnológico Zona Interoceánica
7.2	Centro aduanero logístico de Paso Canoas

## TIPOLOGÍA DE ACTUACIONES Y PRESUPUESTO

Tipología	Prioritarios	Complem.	Totales
Planes	3		3
Planes » proyectos	1		1
Estrategia de intervención	2		2
Proyectos	6	1	7
Programas		5	5
Programas » proyectos		2	2
Fortalecimiento institucional	3		3
Gestión Marketing	2		2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

Presupuesto de despliegue de la Hoja de Ruta en 4 años: 6,9 millones de dólares (costos de actuaciones, que incluye preinversión)



Distribución presupuesto por conjuntos de prioridades (USD miles)

**Tipología de actuaciones: una variada gama**

Es necesario un proceso de colaboración entre instituciones y de participación, y de un refuerzo en la capacidad de gestión del equipo coordinador del GL.

**Marco de monitoreo de la implementación de las actuaciones**

En la Hoja de Ruta Prioritaria se propone un marco de monitoreo basado en el criterio de progreso en la implementación de las actuaciones.

**Efectos en el avance hacia la ambición estratégica**

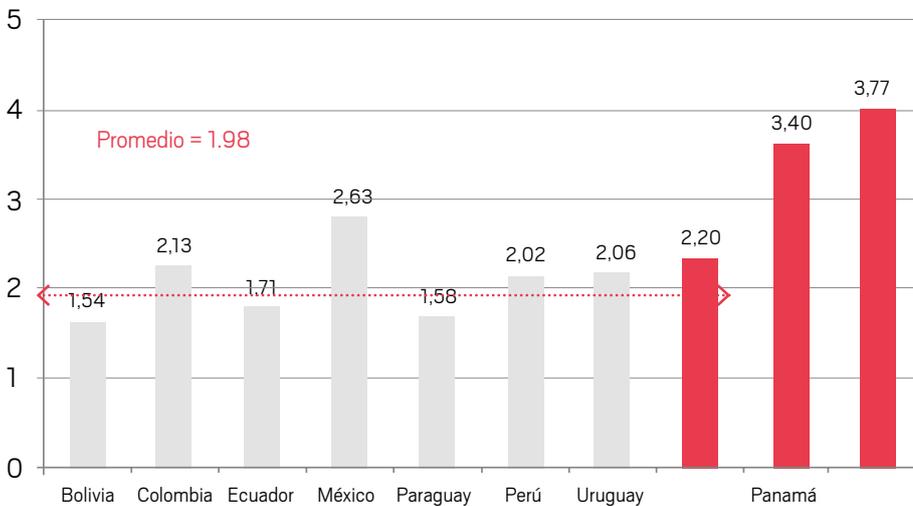
Un esfuerzo concentrado en actuaciones de alto impacto puede proporcionar un avance considerable en el sistema logístico de Panamá, hasta ubicarlo en unos niveles de maduración que le permitan afrontar en condiciones adecuadas la competencia por la ambición de *hub* logístico global. Es decir, **el país se encontraría preparado para rentabilizar los esfuerzos de inversión de la ampliación del canal.**

- **A corto plazo**, unos 4 años, el nivel alcanzado por el Indicador de Cumplimiento de Lineamientos Estratégicos (INDILOG) progresaría de los

2,20 actuales a 3,40 sobre 5. Es decir, se podría alcanzar el nivel de maduración, superior al valor de 3.

- **A medio plazo**, en el horizonte en torno a los 10 años, el Indicador de Cumplimiento de Lineamientos Estratégicos (INDILOG) podría subir hasta los 3,77 sobre 5, es decir, ya próximo al nivel denominado avanzado.

Niveles de cumplimiento del INDILOG		
Nivel A	Básico	1
Nivel B	Iniciación	2
Nivel C	Maduración	3
Nivel D	Avanzado	4
Nivel E	Excelencia	5



Nivel actual:  
**Nivel básico**  
(INDILOG: 2,200/5)

A 4 años:  
**Nivel de maduración**  
(INDILOG: 3,392/5)

A medio plazo (10 años):  
**Nivel cercano al avanzado**  
(INDILOG: 3,767)

**Claves de éxito de la Hoja de Ruta Prioritaria**

- **I.** Renovar el mensaje de confianza en la “alianza pública privada por el desarrollo logístico”
- **II.** Dinamizar es cuestión de “software”, no tanto de “hardware”.
- **III.** Convergencia
- **IV.** Renovar la cultura de actuación colaborativa
- **V.** Reforzar la capacidad de gestión en la coordinación del gabinete logístico

