

# Competitividad al día

El siguiente boletín está basado en la presentación del Dr. Miguel León, Socio Consultor de la Firma KPMG de Chile, en la presentación del Diagnóstico para la mejora de la Competitividad del Centro Bancario Internacional de Panamá, realizada el pasado 3 de febrero de 2010.

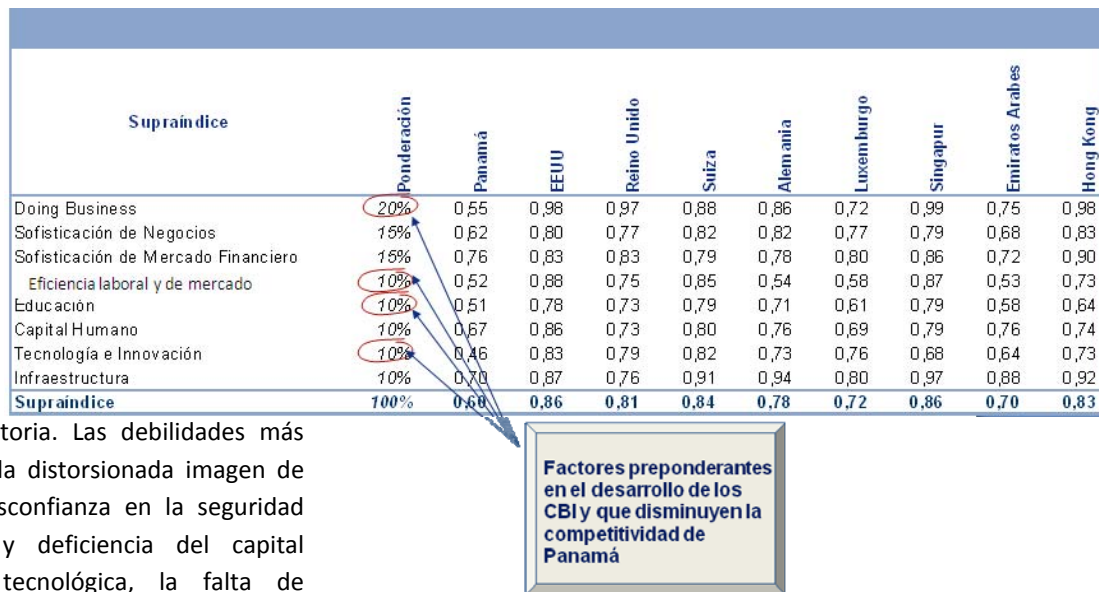
## Diagnóstico para la Mejora de la Competitividad del Centro Bancario Internacional de Panamá

El objetivo del estudio realizado por la firma KPMG fue desarrollar una estrategia para potenciar la competitividad del Centro Bancario Internacional de Panamá, analizando las tendencias del Mercado Internacional y comparando nuestro Centro Bancario con otros centros similares.

**El diagnóstico:** El estudio inicia con el diagnóstico actual del Centro Bancario. En la primera fase se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), producto del consenso en el taller de “Reflexiones Estratégicas”. En el mismo se identificaron grandes fortalezas como la estabilidad económica que predomina en nuestro país, la confidencialidad y la reserva bancaria, el libre flujo de capitales y el acceso a los sistemas de telecomunicaciones, la ubicación geográfica y la buena regulación y trayectoria. Las debilidades más importantes se refieren a la distorsionada imagen de país (paraíso fiscal), la desconfianza en la seguridad jurídica, la insuficiencia y deficiencia del capital humano, la deficiencia tecnológica, la falta de mercadeo, entre otros. Las oportunidades que tiene el Centro Bancario Panameño (CBP), son la de consolidarse como un Centro Financiero Latinoamericano y tiene potencial en el desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, las principales amenazas constituyen los efectos de la crisis sub prime y las presiones de países y organismos como la OCDE.

La segunda fase del diagnóstico consistió en identificar los principales factores críticos de éxito en el desarrollo de los centros financieros, los cuales son: infraestructura de primer nivel, importación de talentos sin restricciones, baja rigidez laboral, escuelas de negocios de primer nivel, bajos niveles de corrupción, tecnología de última generación, grado de inversión en el país, entre otros. Considerando dichos factores, el estudio hizo un análisis de la industria y los principales competidores del CBP. Se realizó un benchmarking entre los principales Centros Bancarios del mundo como lo son Estados Unidos, Reino Unido, Suiza, Alemania, Singapur, Hong Kong, entre otros. Mediante este benchmarking se detectaron los factores preponderantes en el desarrollo de los Centros Bancarios Internacionales, que disminuyen comparativamente la competitividad de Panamá (ver gráfico 1).

**Gráfico 1: Factores preponderantes en el desarrollo de los Centros Bancarios Internacionales.**



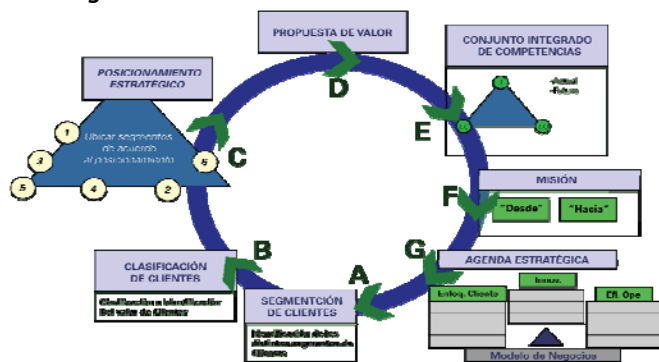
Fuente: Tomado de la presentación del diagnóstico para la mejora de la competitividad del Centro Bancario Internacional de Panamá, de la firma KPMG.

**Los desafíos: ¿Qué puede hacer Panamá para enfrentar los nuevos escenarios?**

Como se ha podido identificar en el diagnóstico, los aspectos que representan grandes desafíos para enfrentar los nuevos escenarios internacionales son la facilidad de hacer negocios, la eficiencia en el mercado laboral, el nivel y calidad en la educación y la tecnología e innovación. A partir de éste diagnóstico, se diseñó una estrategia para implementar una agenda que logre mejorar la competitividad del CBP.

**La propuesta estratégica:** Entre las estrategias planteadas por la firma KPMG están las de: 1. Promover la instalación de nuevos agentes operadores o bancos, 2. Promover la creación de nuevos productos y servicios, 3. Promover el desarrollo de clientes finales (personas y empresas). El marco conceptual y teórico de la propuesta estratégica (ver gráfico 2), inicia con la segmentación de los clientes, identificando aquellos con mayor potencial, para luego ubicar cada segmento de acuerdo al posicionamiento, proporcionándoles aquellos atributos más valorados como lo son la confiabilidad del sistema, la facilidad de hacer negocios, la regulación, la tecnología y capital humano (propuesta de valor). El siguiente paso a dar en el proceso de la estrategia es crear un conjunto integrado de competencias que permita definir hacia donde se desea continuar, como se desea que lo perciban los clientes, los competidores y la comunidad. Esta es la misión del CBP, que permitirá tomar posición frente al mercado, generando un modelo de negocios de acuerdo a la agenda estratégica.

**Gráfico 2: Marco Conceptual y Teórico de la propuesta estratégica.**



Fuente: Tomado de la presentación del diagnóstico para la mejora de la competitividad del Centro Bancario Internacional de Panamá, de la firma KPMG.

Con la priorización de los segmentos, productos y servicios, se identificaron aquellos productos en lo que es necesario proponer estrategias para potenciarlos, los de alta prioridad son los servicios innovadores como el asset management y nuevos servicios financieros. Los segmentos de mayor proyección futura para el CBP son las personas con alto patrimonio y las empresas financieras y no financieras, como es el caso de los bancos pequeños y las grandes y medianas empresas (ver gráfico 3).

**Gráfico 3: Priorización de segmentos/productos y servicios**



Fuente: Tomado de la presentación del diagnóstico para la mejora de la competitividad del Centro Bancario Internacional de Panamá, de la firma KPMG.

Entre las estrategias planteadas, se encuentra la de posicionar el CBP como el principal en Latinoamérica, desarrollando una imagen de marca asociado a los conceptos de confiabilidad del sistema, supervisión y regulación eficiente y clara, y capital humano calificado y eficiente. Se propone construir una imagen de país fundada sobre la base de una estabilidad política, económica y jurídica, calidad de vida, seguridad, salud, educación y estabilidad en la moneda. Con la finalidad de mejorar esta imagen, la principal herramienta es lograr que Panamá deje de ser considerada un paraíso fiscal. En cuanto a este tema, el Ministerio de Economía

y Finanzas ha expresado que para salir de la lista gris, se requieren al menos 12 convenios firmados, de los cuales ya se han avanzado con algunos países como México, Italia, Holanda, España y Francia. Se espera cumplir con los 12 tratados requeridos por la OCDE a finales del año 2010.

Entre los principales ejes estratégicos de la agenda se encuentra el conformar un centro financiero con los principales bancos internacionales y regionales que aporten sofisticación financiera y prestigio. Se plantea conformar un entorno regulatorio que garantice transparencia, eficiencia, confiabilidad y seguridad. Desarrollar el capital humano que garantice conocimiento y que genere una oferta innovadora de productos y servicios financieros adaptados a las necesidades de los clientes finales y como último eje estratégico, se propone desarrollar el capital tecnológico para que permita generar una plataforma confiable que entregue soporte a las operaciones del Centro Bancario Panameño.

Se propusieron diversas metas para cumplir con la estrategia planteada de posicionar el Centro Bancario Panameño como líder en Latinoamérica, como duplicar la participación actual de los segmentos de personas de alto patrimonio, empresas financieras y no financieras, así como también duplicar la participación de medianas y grandes empresas presentes en Latinoamérica que buscan servicios financieros relacionados a negocios internacionales. También se propone como meta incorporar el 33% de los principales bancos del mundo y al 75% de los principales bancos de Latinoamérica.

### **Conclusiones**

Aunque ha crecido rápidamente en años recientes, el centro bancario panameño ha ido perdiendo competitividad. El modelo de negocios en el que se basa, con un comercio exterior derivado del Canal de Panamá, un sistema impositivo territorial, la confidencialidad de la información bancaria y el buen marco regulatorio, parece no ser el más efectivo en el largo plazo para mejorar la competitividad. En los últimos años, no se han generado nuevas ventajas competitivas sostenibles. Panamá se encuentra ubicado entre las últimas posiciones de los Centros Financieros Mundiales, según un conjunto de indicadores, aunque a

pesar de ello en Latinoamérica Panamá mantiene una posición ventajosa.

El estudio sugiere que la Superintendencia de Bancos debe tomar un rol más activo en materia de promoción y coordinación de todos los elementos orientados a mejorar y asegurar la competitividad del Centro Bancario, conjuntamente con el Estado y el sector privado. Existen importantes nichos de mercado a explorar: Asset Management y Pequeños Bancos, con el objetivo de posicionar a Panamá como el Centro Financiero Líder en Latinoamérica, para ello se han definido una serie de ejes estratégicos, objetivos y tareas a realizar que deben ser coordinadas con la agenda país.

Existen tres estrategias prioritarias que se recomiendan implementar lo más pronto posible:

1. Salir de las listas negras y/o grises, ajustándose a los requisitos de la OCDE.
2. Obtener grado de inversión.
3. Formar capital humano y tecnológico, específico para esta industria.

Los siguientes pasos a dar, dadas las conclusiones del diagnóstico, es dar prioridad a la generación de nuevas fuentes de competitividad que reemplacen y/o complementen las actuales. Seleccionando uno o más ejes estratégicos y una o más actividades dentro de cada eje, para ejecutarlas en línea con la agenda país, junto con la participación activa del sector privado.

---

*Competitividad al día* es producido por la Unidad de Monitoreo y Análisis de la Competitividad (UMAC) del Centro Nacional de Competitividad (CNC) Panamá, Rep. de Panamá, como un aporte a la concienciación nacional sobre la importancia, métodos y cultura de la competitividad.

