



PROSPECTIVA E  
INTELIGENCIA  
COMPETITIVA  
(SÍNTESIS)

# LA ACTIVIDAD HOTELERA EN PANAMÁ



Informe especial producido por:



## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
PARTE 1. PROSPECTIVA .....	5
A. Inteligencia Económica.....	5
1. Entorno macroeconómico .....	5
a. Mundial .....	5
b. Regional.....	6
c. Nacional.....	8
d. Impacto del Sector Turismo en la Economía .....	11
e. Impacto del Sector Hotelero en la Economía .....	12
2. El Sector Turismo.....	12
f. Situación mundial .....	12
g. Situación nacional.....	16
h. La actividad hotelera internacional .....	18
i. La actividad hotelera nacional .....	19
3. Principales Impulsores de la Actividad Hotelera.....	20
a. Impulsores directos e indirectos.....	20
b. Ventajas comparativas de Panamá con respecto a los países de la región.....	22
c. Ventaja competitiva de Panamá con respecto a los países de la región.....	22
d. Regulaciones internacionales y nacionales.....	23
e. Acuerdos internacionales .....	25
f. Institucionalidad nacional.....	26
g. Organismos internacionales que regulan el turismo y/o la actividad hotelera.....	29
B. Análisis de Megatendencias que Impactan la Actividad Hotelera .....	31
1. Geopolítica .....	31
2. Cambio climático .....	31
3. Tecnología .....	33
4. Seguridad.....	35
5. Nuevos modelos de negocios .....	36
PARTE 2. INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	39
A. Medidores: Key Performance Indicators (KPI).....	39
B. Oferta vs demanda .....	40
C. Alertas tempranas ( <i>early warnings</i> ) para la actividad hotelera .....	41

D. Institucionalidad de los competidores.....	42
E. Análisis .....	44
a. Cuatro Esquinas de Porter .....	44
b. Cinco Fuerzas de Porter.....	48
c. FODA .....	52
d. PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales).....	53
PARTE 3. CONSIDERACIONES PARA EL TRAZADO DE UNA ESTRATEGIA .....	55
A. Escenarios alternativos.....	55
B. Base conceptual para una estrategia.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	58

## INTRODUCCIÓN

Un mundo dinámico y cambiante exige que los países, industrias y empresas sean más competitivos. Para ello, renueva su importancia el identificar las estrategias que permitan cumplir las metas trazadas, determinadas no solo su situación interna, sino también por su entorno.

Para lo anterior se han diseñado herramientas como la prospectiva estratégica, un concepto que busca la construcción de situaciones futuras, donde se anticipe de alguna forma los esfuerzos que se deben hacer y acciones que se pueden tomar para alcanzar los logros esperados o enfrentar los riesgos previstos. Esto, aunado a la inteligencia competitiva, que es la recopilación y análisis de información sobre la industria y competidores (entre otras variables), permiten desarrollar una estrategia y ayuda a identificar las brechas competitivas.

Este trabajo busca elaborar ambas herramientas en forma sintetizada y sucinta, aportando ideas importantes a considerar para un posterior lineamiento de estrategia, en este caso específico, para la industria hotelera. En la primera parte del documento se realizó un análisis del entorno macroeconómico, posteriormente se evaluó la situación del sector turismo, se definieron los impulsores de la industria hotelera y se determinaron las megatendencias que impactan a ésta.

En la segunda parte se desarrolla la inteligencia competitiva, donde se compara la industria con países seleccionados, identificando las fortalezas y debilidades de la competencia. Además, se determinan las alertas tempranas, los indicadores de eficiencia y se definen posibles escenarios estratégicos, entendiéndolos como aquellos escenarios cualitativos que dan luces para iniciar un trabajo de estrategia.

Todos estos análisis, ofrecen al lector una visión de la industria hotelera, sobre sí misma y sobre sus competidores, que sabemos será de utilidad para futuros esfuerzos, que permitan elaborar una estrategia para esta actividad económica en Panamá.

Finalmente, en la tercera parte, se ofrecen cinco escenarios alternativos y la base conceptual como consideraciones para el trazado de una estrategia para la industria hotelera en Panamá.

Este documento ha sido desarrollado en el marco del proyecto “Implementación de las Gestiones de Prospectiva e Inteligencia Competitiva en el CNC” presentado en la convocatoria “Fortalecimiento de Centros de Pensamientos Nacionales” (No. CENPEN 015) coauspiciado por la Secretaria Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y el CNC. Por el CNC participaron Ninotshka Tam y Rosemary Piper, orientados por el Ing. Rodolfo Sabonge.

## PARTE 1. PROSPECTIVA

La prospectiva estratégica es una herramienta que permite mirar con luces largas la situación futura de la industria hotelera, observando su entorno, su situación actual, aquellos elementos que fungen como impulsores para el sector y aquellas megatendencias globales que impactan a la mismo.

### A. Inteligencia Económica

La inteligencia económica recopila información y analiza la misma para su uso estratégico. Considera el entorno internacional, la situación nacional, la actividad hotelera, así como los impulsores o “drivers” que inciden directa o indirectamente en el desarrollo de la actividad analizada. Busca identificar aquellos elementos que se deben tomar en cuenta al momento de trabajar una estrategia, por ser sensitivos para el desenvolvimiento de la industria.

#### 1. Entorno macroeconómico

En entorno macroeconómico nos permite conocer el ambiente en el que se desarrollan los negocios, sus riesgos en política y economía, así como las expectativas de crecimiento de los países.

##### a. Mundial

El mundo está en constante cambio y es dinámico en cuanto a sus doctrinas políticas, económicas y sociales, donde convergen una serie de riesgos que deben tenerse en cuenta por sus impactos e implicaciones; ya que ellos marcan el desarrollo de la economía a nivel global.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), indicó en su último informe<sup>1</sup> que se proyecta un crecimiento mundial de 3.7% para el 2018–2019; es decir, 0.2 puntos porcentuales menos que el pronóstico anterior realizado en abril del 2018. En ello se observa que los riesgos para el crecimiento mundial han aumentado.

Por su parte, el informe de Perspectivas Económicas Mundiales del Banco Mundial<sup>2</sup> prevé que el crecimiento de la economía mundial se mantenga estable al 3.1% en 2018, para luego bajar ligeramente durante el 2019 al 3%. De acuerdo con el informe citado, se espera que la economía mundial se desacelere en los años 2019 y 2020.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), también presenta a la baja las proyecciones de crecimiento de la economía mundial al 2019 llegando a 3.5% ya que considera que el “crecimiento ha tocado techo y se intensifican los riesgos globales, previendo una desaceleración en el volumen del comercio mundial y un freno causado por el proteccionismo (aranceles)”<sup>3</sup>.

Estados Unidos, una de las economías más fuertes, muestra crecimiento en sus proyecciones, pero en menor proporción al año anterior (en las proyecciones de los distintos organismos internacionales como FMI y Banco Mundial). De acuerdo con el informe del FMI, “los efectos del

---

<sup>1</sup> *Perspectiva de la Economía Mundial: retos para un crecimiento sostenido, Fondo Monetario Internacional, octubre 2018.*

<sup>2</sup> *Perspectivas Económicas Mundiales. Banco Mundial, junio 2018*

<sup>3</sup> *Perspectivas Económicas OCDE versión en español. OCDE. Aida Caldera, consejera para la Economista Jefe de la OCDE, 21 de noviembre 2018.*

estímulo fiscal disminuyen y donde se aprecian los efectos de las medidas comerciales anunciadas, como los aranceles aplicados a importaciones procedentes de China”.

En cuanto a la Zona Euro y Reino Unido, también cuentan con proyecciones de crecimiento a la baja (en todas las proyecciones consultadas) debido, entre otros, a las actividades políticas, las crisis migratorias, las expectativas por el Brexit, la crisis en Turquía, entre otras situaciones que afectaron la actividad económica de esa región. La OCDE prevé que Turquía crezca moderadamente en 2019, puesto que las demoras en la consolidación fiscal y la extensión del programa de apoyo crediticio moderarán la desaceleración. Otra afirmación de la OCDE<sup>4</sup> es que “el crecimiento de Rusia se mantendrá firme ya que los efectos del aumento de los precios del petróleo y la flexibilización de la política monetaria se verán contrarrestados por recortes en la producción de petróleo y la incertidumbre respecto de las sanciones económicas”.

Las economías de los Estados Unidos y Europa son de especial importancia para el sector hotelero de Panamá ya que mucho del turismo que se da en la región proviene de ese país y la propensión de su población de dedicar parte de su capacidad adquisitiva a actividades de turismo dependen directamente de su situación económica.

Según las proyecciones del FMI, en 2018–2023 alrededor de 45 economías de mercados emergentes y en desarrollo (que generan 10% del PIB mundial medido en función de la paridad del poder adquisitivo) crecerán menos que las economías avanzadas en términos per cápita, y en consecuencia quedarán aún más rezagadas desde el punto de vista de los niveles de vida. El Fondo Monetario Internacional (FMI), indica que “las principales razones de la disminución de las tasas de crecimiento a mediano plazo son la desaceleración de la expansión de la población en edad activa y el aumento deslucido de la productividad que se proyecta”.

Según el informe *Perspectivas de la Económica Mundial* del Fondo Monetario referido con anterioridad, existen otras consideraciones a evaluar en las proyecciones. Una de ellas, el aumento de las barreras comerciales, “podrían trastornar a las cadenas internacionales de suministro y frenaría la difusión de nuevas tecnologías, reduciendo en última instancia el bienestar y la productividad internacional”. De acuerdo con el informe citado, la situación financiera a nivel mundial podría verse afectada por el endurecimiento de la política monetaria de las economías avanzadas o ser impactada por la concretización de otros riesgos globales.

La situación económica mundial, afecta el desarrollo de las distintas actividades productivas, y más directamente a las que tienen que manejar divisas como lo es el comercio y el turismo. El analizar a los países que tienen mejores perspectivas, permite evidenciar aquellos mercados a los que se debe apuntar para atraer inversiones y que se genere un mayor crecimiento económico.

#### *b. Regional*

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) realizó una revisión a sus proyecciones de crecimiento económico 2018 para la región. CEPAL “espera una expansión

---

<sup>4</sup> *Perspectivas Económicas OCDE versión en español*. OCDE. Aida Caldera, consejera para la Economista Jefe de la OCDE, 21 de noviembre 2018.

promedio de 1.3% en América Latina y el Caribe (ALC), levemente inferior a la pronosticada anteriormente. Para 2019 se prevé una tasa de crecimiento del 1.8%”<sup>5</sup>

El informe de la CEPAL indica que las economías de Centroamérica mostrarán un crecimiento estimado de 3.2% en el 2018 y de 3.3% para el 2019. Para la región del Caribe se espera un crecimiento promedio de 1.9% para 2018, considerando un aumento en dicha estimación por “un mayor dinamismo en el sector petrolero de Trinidad y Tobago, la mayor economía de la subregión, e influida en algunos casos por esfuerzos de gasto para la reconstrucción post desastres naturales”. Para 2019, este organismo internacional prevé que el Caribe alcance un crecimiento económico de 2.1%.

Por otro lado, se estima que las economías de Sur América -que son prioritariamente productoras de bienes primarios - crezcan a una tasa de 0.7% al cierre del 2018, un poco por debajo de sus resultados al 2017. La CEPAL pronostica mejores resultados para estos países para el año 2019, alcanzando un crecimiento de 1.6%.

Las proyecciones para 2019 se dan en un contexto de aumento de la incertidumbre y de los riesgos, uno de ellos es el de un deterioro más marcado en el ambiente financiero internacional. Según la CEPAL, “los altos niveles de deuda corporativa y soberana acumulados a lo largo de años de condiciones financieras globales laxas, constituyen un riesgo para algunas economías más expuestas a los cambios en el escenario financiero”.

Además, las tensiones comerciales generadas por la relación Estados Unidos y China, constituyen un riesgo para la actividad económica regional, no solo para el volumen de comercio global y la tasa de crecimiento del mundo, sino también para los precios de las materias primas y para las propias condiciones financieras globales, que suelen estar vinculadas a la mayor o menor percepción de riesgos.

Por su parte, la OCDE en sus perspectivas económicas de mayo de 2018, para América Latina y el Caribe, indica que la región “está experimentando una recuperación moderada tras dos años de recesión y desaceleración”. Estima un crecimiento débil, donde identifica que casi toda la región parece encontrarse en la trampa del ingreso medio, con un bajo crecimiento de la productividad como problema central.

Según la OCDE, el comercio puede ayudar a impulsar la productividad y a incrementar el crecimiento potencial, ya que el peso de ALC en las exportaciones mundiales se ha estancado desde 1970 en un 5%, mientras que el de Asia ha crecido significativamente pasando de alrededor de 5% a 30%. Además, “si se consolida e integra la región en materia comercial pueden aumentar su competitividad ante un contexto global que es muy desafiante”.

La región de América Latina y el Caribe, necesita de atraer comercio y turismo para recuperarse y fortalecerse como región. Los organismos internacionales, prevén una recuperación y ésta puede ir de la mano del crecimiento de las actividades antes mencionadas. Esto implica que la región

---

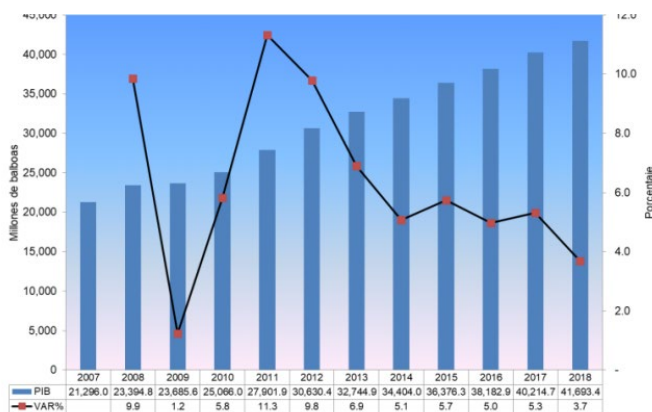
<sup>5</sup> <https://www.cepal.org/es/comunicados/actividad-economica-america-latina-caribe-se-expandira-13-2018-18-2019>

está motivada a competir más agresivamente, y si la devaluación de sus monedas con respecto al dólar les favorece, tendrán una ventaja comparativa con respecto a Panamá.

*c. Nacional*

El Producto Interno Bruto (PIB) real de Panamá sumó B/.41,693.4 millones, la cifra más alta de los últimos años, lo que representó un crecimiento económico de B/.1,478.7 millones o 3.7% para 2018, según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) de la Contraloría General de la República.

Gráfico 1. Crecimiento del Producto Interno Bruto Real de Panamá: años 2007-2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

En el comportamiento de las actividades económicas relacionadas con el sector externo destacaron: el Canal de Panamá, la Zona Libre de Colón y la intermediación financiera. En cuanto al sector interno las actividades de comercio al por mayor y menor, construcción, inmobiliarias, transporte regular de pasajeros, telecomunicaciones, electricidad y agua, minas y canteras, enseñanza, salud privada, cría de ganado porcino y aves de corral y en menor medida otros servicios sociales y personales, crecieron durante el 2018.

Balance Fiscal

El Balance Fiscal Preliminar del Sector Público No Financiero (SPNF) del año 2018, registró ingresos totales por B/. 12,816 millones y gastos totales por B/. 14,155 millones, indicando un déficit de 2.0% en relación con un Producto Interno Bruto (PIB) estimado de B/. 65,436 millones; de acuerdo con lo que establece la Ley de Responsabilidad Social Fiscal del país.

Deuda Pública

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, al concluir el año 2018, la deuda del Sector Público no Financiero ascendió a B/. 25,686 millones, es decir, B/. 2.313 millones más que el año anterior.

De este aumento, a la deuda interna le corresponde B/. 5,112.0 millones y la deuda externa le corresponden 20,574.7 millones.



### Situación del Mercado Laboral

La Encuesta de Mercado Laboral del Instituto Nacional de Estadística y Censo, de agosto de 2018, mostró que la población total de 15 y más años se ubicó en 3,038,407 personas (2.2%), es decir, 65,121 personas más en comparación con igual periodo 2017. También la Población Económicamente Activa (PEA) presentó un aumento de 84,463.

La población de ocupados ascendió a 1,868,602 con 82,753 personas más y la de desocupados a 118,338 con un aumento de 1,710 personas; es decir, por cada nuevo desocupado se crearon 48 nuevos puestos en el mercado laboral. El 25.1% de los ocupados son jóvenes, 62.9% está en el grupo etario entre 30 y 59 años y un 12.0% tenía más de 60 años.

La mediana de ingreso mensual de la población ocupada que recibió un sueldo o salario mensual fue de B/.701.70 a nivel nacional para agosto 2018, mientras que para el 2017 este valor se situó en B/.690.00 (B/.11.70 más que en 2017). Por sexo, para agosto de este fue de B/.699.50 para los hombres y de B/.705.40 para las mujeres.

En el caso de la industria hotelera, este salario es relativamente más alto que el pagado en los países competidores, o sea que además del tema de la moneda que pudiera estar devaluada con respecto al dólar, los costos operativos de los hoteles en los países vecinos pueden ser más bajos que los hoteles en Panamá.

### Pobreza

En marzo de 2017 el descenso más notable se dio en la proporción de personas en pobreza general, principalmente en el área rural del país. A nivel total, el porcentaje de personas en esta condición bajó de 22.1% en marzo de 2016 a 20.7% en igual mes de 2017, una reducción equivalente a 1.4 puntos porcentuales. Pero por área, en la rural fue donde más disminuyó el porcentaje de personas pobres, al pasar de 45.2% a 41.1%, 3.8 puntos porcentuales menos en comparación con el año anterior (en el área urbana la reducción fue de 0.1 puntos porcentuales). En términos absolutos, estos resultados indican que para marzo de 2017 la cantidad de personas en pobreza general en el país se ubicó en 844,338, es decir que en los últimos doce meses salieron de dicha condición 41,633 personas y 150,818 en el acumulado de los últimos cuatro años.

En referencia a la proporción de pobres extremos, hubo una leve disminución de 0.1 puntos porcentuales, ubicándose así en 9.8% para marzo de 2017, lo que significó que 399,203 personas se encontraron en ese año bajo esta condición. No hubo variación en el porcentaje de pobres extremos en el área urbana y en la rural fue de tan solo 0.2 puntos porcentuales.

**Tabla 1. Porcentaje de personas en condición de pobreza en Panamá, según provincia y comarca indígena. Marzo 2016-2017**

Provincias y comarcas indígenas	2016		2017	
	Pobreza Extrema	Pobreza general	Pobreza Extrema	Pobreza general
<b>TOTAL</b> .....	<b>9.9</b>	<b>22.1</b>	<b>9.8</b>	<b>20.7</b>
Provincias.....	6.2	17.9	6.2	16.7
Bocas del Toro .....	22.3	47.1	22.0	43.8
Coclé .....	11.6	30.1	11.5	26.6
Colón .....	4.4	13.9	4.8	14.6
Chiriquí .....	8.2	22.4	8.0	20.0
Darién.....	20.0	45.9	19.8	43.1
Herrera.....	4.1	16.5	4.1	13.8
Los Santos .....	2.3	12.3	2.3	10.2
Panamá .....	2.9	12.6	3.0	12.3
Panamá Oeste.....	2.6	7.9	2.7	7.3
Veraguas .....	17.2	37.0	16.6	34.0
Comarcas indígenas	64.6	83.7	63.3	79.6
Guna Yala .....	58.9	76.7	56.3	73.5
Emberá.....	38.3	67.1	36.6	62.9
Ngäbe Buglé .....	67.4	86.2	66.4	81.9

Nota: A partir del año 2015 se utilizaron los datos con la nueva división administrativa, correspondiente a la creación de la provincia de Panamá Oeste que antes formaba parte de la de Panamá. Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

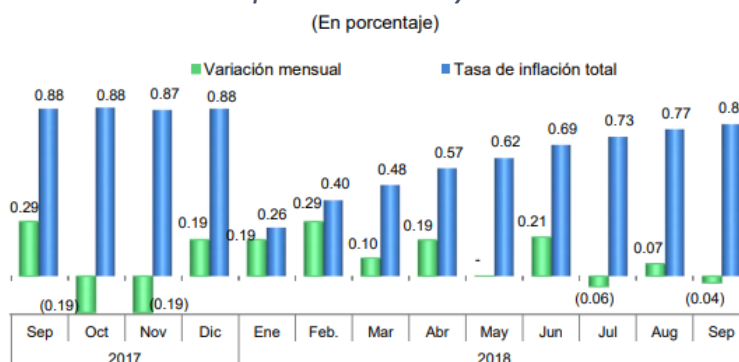
El nivel de pobreza general descendió, en casi todas las provincias y comarcas indígenas. Principalmente se dio una reducción importante en el porcentaje de pobres en las comarcas indígenas de Ngäbe Buglé (4.3 puntos porcentuales) y Emberá (4.2 puntos porcentuales), mientras que en la comarca de Guna Yala la disminución fue de 3.2 puntos porcentuales. De igual forma, presentaron disminuciones por encima de los tres puntos porcentuales, tres de las provincias con los más altos niveles de pobreza general: Coclé (3.5 puntos porcentuales), Bocas del Toro (3.3 puntos porcentuales) y Veraguas (3.0 puntos porcentuales); mientras la de Darién y Chiriquí, que son otras de las provincias con los mayores porcentajes de pobres, presentaron bajas de 2.8 puntos porcentuales y 2.4 puntos porcentuales, respectivamente. Por otro lado, en la provincia de Colón se registró un leve aumento de 0.6 puntos porcentuales.

En el caso puntual de la comarca Ngäbe Buglé, que tuvo el mayor descenso, se observó que al desagregar la información por decil de ingresos, el ingreso per cápita de las personas del grupo del noveno decil mejoró en B/.12.69 o 13.3% en comparación con el año anterior; este incremento ubicó el ingreso per cápita de este grupo por encima de la línea de pobreza general respectiva para esta región (B/.106.74), superándola en B/.1.58 o 1.5%. Siendo así que, a diferencia del año anterior en donde solo el ingreso del décimo decil (los de mayores ingresos) superó el umbral de pobreza, en 2017 sobrepasó además el noveno decil, lo que permitió que un nuevo grupo de personas no viviera en esta condición. Esta mejora del ingreso en este grupo se dio específicamente por el aumento presentado en los ingresos devengados por las personas que trabajaron en la actividad de la construcción, siendo esta la que presentó el mayor incremento en comparación con el resto de las actividades económicas.

### Inflación

La tasa de inflación nacional urbana de 2018 se mantuvo por debajo del 1.0%, para ubicarse en 0.8%, según el INEC. Ubicándose 0.08 puntos porcentuales por debajo de la registrada en similar periodo de 2017.

**Gráfico 1. Variación mensual del índice de precios pagados por el consumidor nacional y tasa de inflación nacional, por mes: Años 2017 y 2018**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo y Ministerio de Economía y Finanzas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Una baja inflación favorece la atracción de inversiones, y más al referirnos a inversiones en infraestructura como los hoteles. Además, el mantener una inflación a los niveles en los que se encuentra, permite al inversionista que ya realizó su inversión en la industria hotelera, poder manejar óptimamente sus variables financieras.

### Proyecciones para Panamá

El Fondo Monetario prevé un crecimiento para Panamá al 2019 de 5.5% y el Banco Mundial considera que el país crecerá un 5.4%; mientras que la CEPAL pronostica un 5.6%. Los tres organismos internacionales, tienen buenas perspectivas de crecimiento para el país en el 2019.

#### *d. Impacto del Sector Turismo en la Economía*

Según el informe “Impacto Económico y Asuntos Globales de Viajes y Turismo”<sup>6</sup> elaborado por el World Travel & Tourism Council, este sector es un motor dinámico para el desarrollo económico y es un generador importante de empleo alrededor del mundo. De acuerdo a las estimaciones vertidas en el informe, para el 2017, la actividad de viajes y turismo contribuyó directamente con \$2.6 billones de dólares y cerca de 119 millones de empleos en el mundo.

Tomando en cuenta sus impactos más amplios, indirectos e inducidos, el sector contribuyó con \$8.3 billones de dólares a la economía global y fue fundamental para 313 millones de empleos en 2017. Esto equivale al 10.4% del PIB mundial, y cerca de 1 entre 10 puestos de trabajo. El impacto del sector de viajes y turismo incluye a viajeros de negocios y de placer, a nivel doméstico e internacional. En 2017, el 77% (un total de \$4.2 billones de dólares) de todo el gasto en viajes fue resultado de los viajes de placer, comparado con un 23% de los viajes de negocios.

En Panamá, de acuerdo con las estimaciones de la Autoridad de Turismo, el mismo aporta a la economía con B/.6,856.3 millones de dólares (2017), generando más de 138 mil empleos (directos

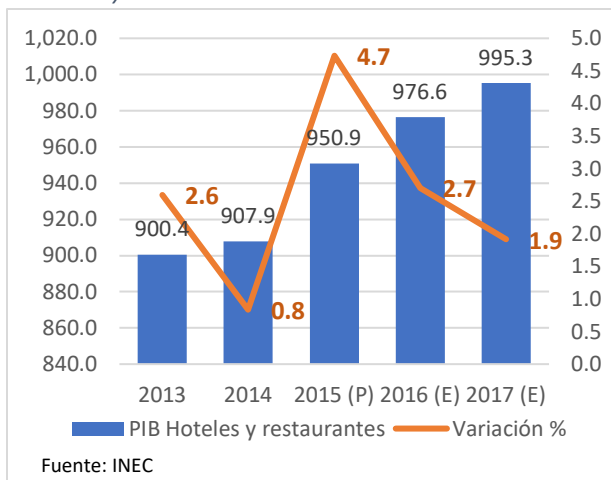
<sup>6</sup> Para definir viajes y turismo, se siguió el marco metodológico recomendado de cuenta satélite de turismo (Tourism Satellite Account Recommended Methodological Framework, TSA:RMF 2008): «La actividad de las personas que viajan y se quedan en lugares fuera de su ambiente normal por no más de un año consecutivo por placer, negocios y otros fines no remunerados desde el lugar que visitan».

e indirectos). Esto representa el 11% del PIB corriente del año 2017 y el 7% del total de los ocupados en Panamá.

El sector necesita mejorar la disponibilidad de datos, algunos ni siquiera coinciden con industrias específicas como el de hotelería (Indicado en la entrevista con el presidente de APATEL). Esta es un área que se debe mejorar para facilitar la toma de decisiones.

*e. Impacto del Sector Hotelero en la Economía*

Gráfico 2. PIB de Hoteles y Restaurantes a Precios Constantes y su Variación Porcentual. Años 2013-2017

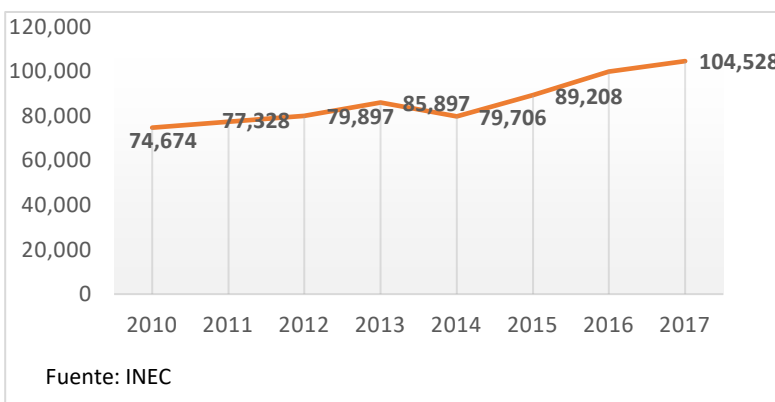


El sector hotelero en Panamá, medido a través de la actividad Hoteles y Restaurantes, muestra para el último quinquenio importantes aportes alcanzando en el año 2017, B/. 995.3 millones de balboas (a precios constantes) creciendo en 1.9%. Sin embargo, a pesar de evidenciar crecimiento, el mismo es inferior al obtenido en el año 2015 (4.7%), producto de la desaceleración de la economía nacional.

El empleo que genera el sector medido - como referencia- a través de la actividad de hoteles y restaurantes, indica que

existen 104,528 empleos. Es interesante observar que el sector sigue creciendo y sigue generando empleo, aunque esté creciendo en menor proporción en comparación con el 2015.

Gráfico 3. Empleo del Sector Hoteles y Restaurantes. 2010-2017

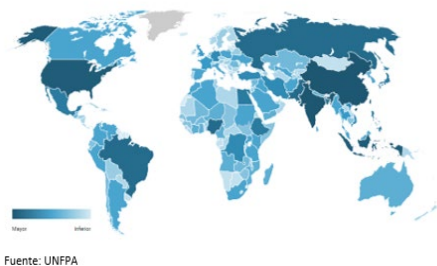


**2. El Sector Turismo**

El Sector Turismo es de vital importancia para nuestro análisis, pues es en él, donde se desarrolla la actividad hotelera. Comprender lo que sucede en este sector, tanto a nivel mundial como internacional, brindan un marco de información valiosa para los tomadores de decisiones en la industria de hoteles.

*f. Situación mundial*  
Población

Ilustración 1. Mapa de población mundial 2018 y las áreas con mayor población.



Fuente: UNFPA

Según el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), existe al 2018 una población mundial que alcanza los 7,633 millones de personas<sup>7</sup>, con una tasa media anual de cambio poblacional (2010-2018) de 1.2%.

La mayor cantidad de población se encuentra, como se aprecia en las partes azules del mapa, en India, China, Pakistán, Bangladesh, Indonesia (en Asia y el Pacífico), Federación Rusa (Europa Oriental),

Etiopía, República del Congo (en África), Egipto (Estados Árabes), Estados Unidos, México, Brasil (en América). Seguidos por España, Francia y Alemania.

Gráfico 4. Población mundial por grupo etario.



■ 0-14 años ■ 15-64 años ■ 65 años y más ■

En cuanto al grupo etario, la mayor población se concentra en edades que van de 15 años a 65 años, representando el 65% de la población mundial, seguido por las personas que se encuentran en edades entre 0 y 14 años con un 26%.

Este grupo etario de 15 a 65 años cuenta con población en edad productiva o en etapa de jubilación, en ambas situaciones son una potencial demanda de turismo al contar con el tiempo y dinero para ello.

### Poder Adquisitivo de los Países

El Fondo Monetario Internacional (FMI) publicó el *ranking* 2017 de los ciudadanos más ricos del mundo (PBI per cápita medido según la capacidad adquisitiva), el cual está liderado por Catar, y lo siguen Macao y Luxemburgo, países que encabezan el listado sobre el poder de compra y sus ciudadanos son los únicos que superan los 100.000 dólares al año de media<sup>8</sup>. La cifra es más de 100 veces superior que la de los habitantes de la República Democrática del Congo, de Burundi o de la República Centroafricana, que cierran la lista de 182 países, con menos de 1000 dólares anuales.

El cálculo que hace el FMI considera varios elementos como el Producto Interno Bruto (PIB) de un país, el número de habitantes, la inflación y otros indicadores que permiten comparar el costo de la vida y la capacidad de compra, lo que en inglés se conoce como el *purchasing power parity* (PPP). Según sus proyecciones, el Fondo, prevé que al cierre de 2018 y 2019, la clasificación se quedará como está, pero el crecimiento acelerado de Macao convertirá a sus ciudadanos en los más ricos en 2020, con 143.116 dólares por cabeza de poder de compra, ya por delante de los 139.151 de Qatar. En las primeras posiciones del ranking elaborado por el FMI, apenas aparecen economías de las consideradas más potentes del mundo. Tras los tres primeros, de hecho, abundan los estados petroleros y territorios de fiscalidad favorable. Así, Singapur, Brunéi, Irlanda, Noruega, Emiratos Árabes, Kuwait y Suiza completan la lista de los 10 primeros. Ya por detrás aparecen los ciudadanos de la economía más grande del mundo, EE UU (19,3 billones de euros) en el puesto 12; los de

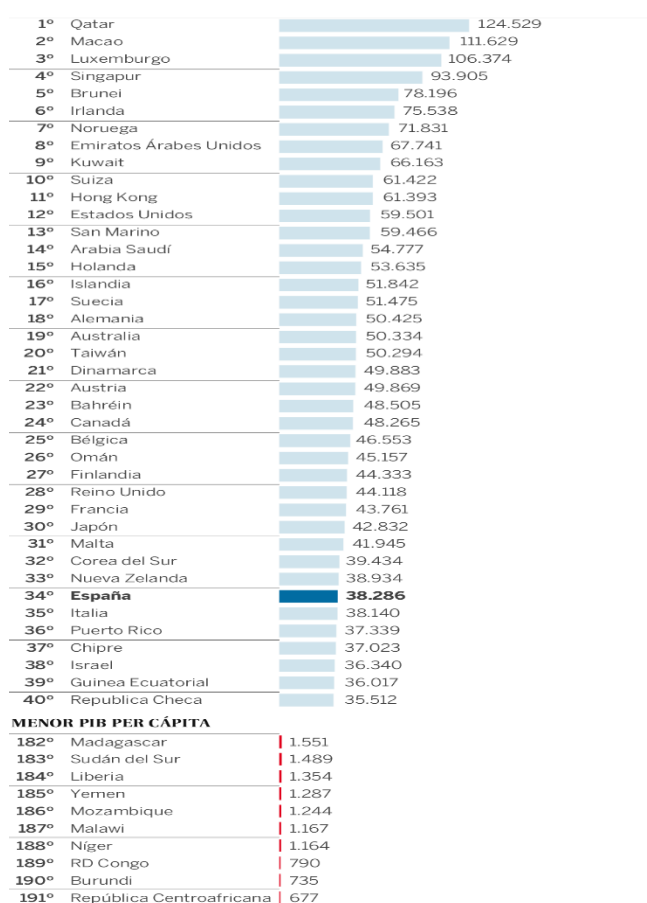
<sup>7</sup> <https://www.unfpa.org/es/data/world-population-dashboard>

<sup>8</sup> <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44242411>

Alemania en el puesto 18; Reino Unido en el escalafón 28; Francia en el 29 o Japón en el 30. La segunda economía del mundo, China, está en el puesto 83.

En la parte más baja de la lista, los ciudadanos con menos poder de compra en 2017 fueron los de la República Centroafricana, con 676,9 dólares por persona y año. Es decir, un centroafricano dispone al año de un 0.54% de la renta de un qatarí. O al revés, éste tiene 184 veces más que aquél. Cuentas parecidas salen con los ciudadanos de Burundi, con 735 dólares por persona y año o los de la República Democrática del Congo, con 790 dólares. Además de los tres mencionados, Níger, Malawi, Mozambique, Liberia, Sudán del Sur y Madagascar están en los últimos puestos, al igual que Yemen, en la península arábiga.

**Tabla 2. Mayor PIB per cápita. En paridad de compra en dólares. 2017**



Fuente: FMI. EL PAÍS

El poder adquisitivo de la población podría incidir en la propensión de hacer turismo tanto interno como internacional. La capacidad adquisitiva podría ser un factor importante a la hora de buscar un destino turístico.

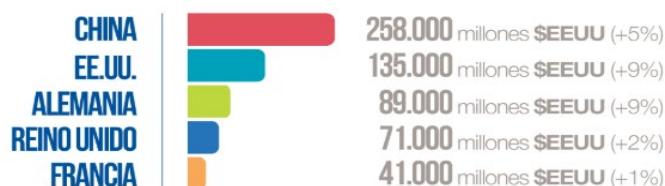
### Turismo Mundial

El turismo es uno de los sectores económicos más importantes y de mayor crecimiento en el mundo, proporcionando beneficios tanto a las comunidades que reciben a los visitantes como a las zonas

de destino. De acuerdo con la Organización Mundial del Trabajo (OMT), las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctaron) aumentaron un 5% en los primeros nueve meses de 2018 (crecimiento interanual).

El crecimiento del 5% consolidó los resultados de 2017 (+ 7%)<sup>9</sup>, pero el mismo se desaceleró algo durante el tercer trimestre en comparación con los fuertes primeros meses de 2018. La misma tendencia se ve en términos de un crecimiento económico global que se está debilitando. Todas las regiones del mundo disfrutaron de un sólido crecimiento en los primeros nueve meses de este año, impulsado por la fuerte demanda de los principales mercados de origen.

Ilustración 2. Los países que más gastan en turismo. 2017.



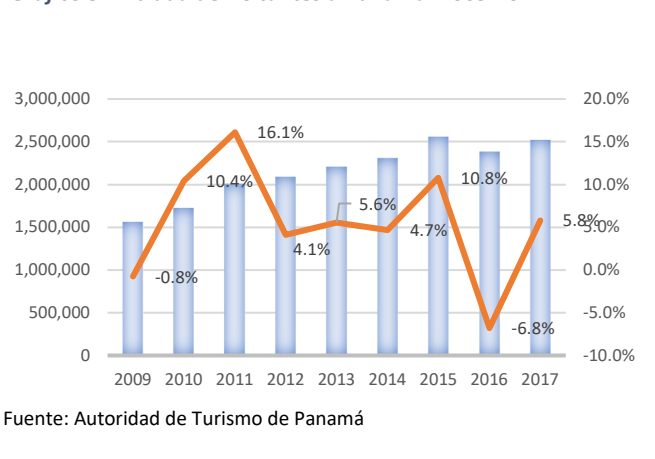
Fuente: © Panorama UNWTO de turismo internacional 2018 - Organización Mundial del Turismo (UNWTO), agosto 2018

Asia y el Pacífico lideraron el crecimiento en enero-septiembre de 2018, con un aumento del 7% en las llegadas. Europa y Oriente Medio también registraron resultados sólidos con un crecimiento del 6%, mientras que África experimentó un aumento del 5%. Las Américas crecieron más modestamente en un 3% en este período de nueve meses.

En cuanto al turismo mundial al 2017, la organización mundial de turismo reportó que los países que más gastaron en turismo fueron China y Estados Unidos, principales poderes económicos mundiales.

Los datos sobre los ingresos por turismo internacional 2018 confirman la tendencia positiva observada en las llegadas de turistas internacionales, con resultados particularmente sólidos en destinos asiáticos y europeos. Los resultados del Turismo mundial a septiembre 2018, se puede deber entre otros factores, a los bajos resultados económicos que también se evaluaron a nivel internacional, tal como se indicó en secciones anteriores, donde la mayoría del crecimiento económico están revisados a la baja. Es importante observar que los países identificados como los que más gastan en turismo de salida se encuentran entre los primeros 40 países con mayor poder adquisitivo (excepto los países que conforman la Federación Rusa).

Gráfico 5. Entrada de visitantes a Panamá. 2009-2017.



Fuente: Autoridad de Turismo de Panamá

<sup>9</sup> <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2018.16.1.5>

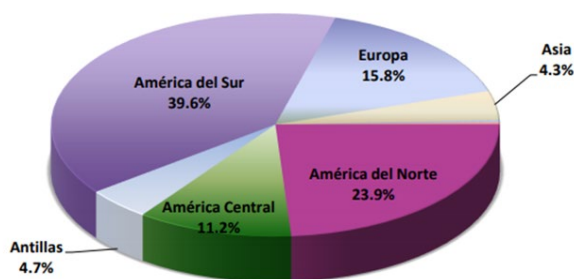
*g. Situación nacional*

Las estadísticas reflejan que el turismo es un elemento dinámico y que situaciones afectan la demanda del sector. El informe de la Autoridad de Turismo de Panamá<sup>10</sup> reporta que para el 2017, el sector turismo es uno de los principales generadores de divisas el Sector de la Economía panameña, aportando B/.6,856.3 millones de balboas<sup>11</sup> (en el 2008 su aporte se estimó en B/.2,216.6 millones de balboas). En el período de enero a septiembre 2018, se estimó el ingreso turístico en B/.3,611.3 millones de balboas, lo que significa un aumento de 3.0 % sobre el mismo período del año anterior y una variación absoluta de 104.3 millones de balboas.

Los visitantes que entran a Panamá ya sea como turistas (personas que pernoctan) o como excursionistas (visitantes del día), llegaron al 2017 a los 2.5 millones de personas. De ellas 73% fueron turistas. Durante el período de enero a septiembre 2018 han ingresado al país un total de 1.8 millones de visitantes, cayendo en 2.8% con relación al mismo periodo 2017.

Es interesante observar que la entrada específicamente de turistas ha mostrado una disminución en los últimos dos años (2016-2017) cayendo en 9% y 4% respectivamente, (1.9 y 1.8 millones de turistas). Contrario al comportamiento de los excursionistas que ha mostrado incremento en sus visitas al país, de 3% en el 2016 y 47% en el 2017.

**Gráfico 6. Participación porcentual del ingreso de visitantes por el Aeropuerto Internacional de Tocumen. Enero a septiembre de 2018.**



Fuente: ATP

En cuanto al número de llegadas de visitantes a Panamá por Tocumen, de acuerdo con su país de domicilio, durante el período, refleja que los estadounidenses fueron los de mayor participación con 232,515 (17.7%) visitantes, seguidos por los colombianos con 161,958 (12.3%) y los venezolanos con 80,701 (6.1%).

Plan Maestro del Sector Turismo

Panamá cuenta con un Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible 2007-2020 que se publicó en octubre 2008, pero cuya implementación no llegó a completarse. Este constituía un instrumento de planificación que buscaba generar una visión a futuro mediante técnicas o métodos para alcanzar los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los programas o proyectos que se establezcan en su formulación. Fue un documento que definía las estrategias para todo el país. Dicho documento fue consultado y consensuado por todas las competencias institucionales públicas, privadas, actores locales, otros.

El Plan aporta propuestas para Panamá en el ámbito turístico definiendo productos en las regiones y destinos. También presenta una panorámica del diagnóstico obtenido, de cómo estaba Panamá

<sup>10</sup> Boletín Estadístico 2017, ATP.

<sup>11</sup> Esta cifra corresponde a la suma del renglón viaje de la Balanza de Pagos y al Transporte Internacional, la Zona Libre de Colón con 1,218.2 millones del Valor Neto Exportado y el Canal de Panamá (peaje) con 2,316.3 millones de balboas de los Peajes Cobrados.



en ese momento. Pero en su visión de planificación estratégica, busca posicionar a Panamá con mayor solidez, fortaleciendo su competitividad en cada destino y hacia los mercados internacionales. Dicho plan preveía en primera instancia, el posicionamiento a nivel de destino país para luego buscar el posicionamiento de los productos. Entre ellos: turismo de negocios, de compras, de sol y playa, cruceros, ecoturismo, turismo activo y de aventuras, náutico, pesca deportiva, turismo científico, turismo médico-*wellness*, cultural, agroturismo, turismo comunitario, de golf, y turismo lúdico de parques temáticos.

Es importante contar con un Plan nacional de turismo, que permita en base a metas, poder definir las estrategias para alcanzarlas. Es importante mencionar, que cualquier plan, no importa el tiempo que cubra, debe actualizarse por lo menos cada tres años para poder responder oportunamente a las necesidades de un mundo altamente dinámico y cambiante.

### Posibilidades para el 2019

El portal turístico Lonely Planet, publicó recientemente la lista de los países para visitar en 2019 y Panamá se ubica en la cuarta posición de este *ranking*. La guía de viajes ha escogido al istmo por sus paradisíacas playas y sus fascinantes lugares para visitar, entre los que destacan el Canal de Panamá, el Biomuseo, el Casco Antiguo y las ruinas de Panamá Viejo. La guía, muestra una breve reseña de las bondades del istmo canalero con una fotografía de coloridos arrecifes de coral en la provincia de Bocas del Toro y su ubicación exacta en un mapa de la región.

La revista Forbes <sup>12</sup>publicó su 'Top 10' de países más baratos para jubilarse y vivir y en esta lista Panamá ocupó la primera posición en las recomendaciones. En el artículo: "Renuncie a su trabajo y viva en el extranjero en 2019: 10 lugares tan económicos que quizás no necesite trabajar", Panamá encabeza la lista, seguido por Costa Rica, México, Ecuador, Malasia, Colombia, Portugal, Perú, Tailandia y España.

La revista Vogue, reconocida a nivel internacional, publicó un artículo "¿Por qué Panamá es el lugar para ir en el 2019?" en donde destaca los atractivos culturales e históricos del país<sup>13</sup>.

Según el ranking anual de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés), que mide los destinos más populares para la celebración de convenciones internacionales basado en el mayor número de eventos realizados, Panamá se mantiene como el séptimo país de Latinoamérica<sup>14</sup>. El primer país latinoamericano en el ranking 2017 es Brasil, seguido por Argentina, Colombia, Chile, Perú y Uruguay (1-6 lugar)<sup>15</sup>.

Luis Ricardo Martínez, presidente de la Asociación Panameña de Profesionales en Congresos, Exposiciones y Afines (APPCE), indicó a un medio local que *"Estadísticas comprobadas por economistas indican que, en la industria de reuniones, el turista tiene un gasto promedio de 5 a 6 veces más que el que viene por turismo recreativo. El turismo de reuniones probablemente se va a*

---

<sup>12</sup> <https://m.midiario.com/panama/nacionales/panama-elegido-el-pais-mas-barato-para-vivir-y-el-mejor-destino>

<sup>13</sup> <https://www.vogue.com/article/why-panama-is-the-place-to-go-in-2019>

<sup>14</sup> <http://informeaereo.com/2019/01/panama-destino-de-convenciones-y-reuniones/>,  
<http://www.atp.gob.pa/noticias/panama-logra-importantes-eventos-internacionales-para-2019>

<sup>15</sup> <http://www.revistaeventos.cl/noticias/1521-ranking-icca-chile-aumento-sus-eventos-en-el-2017>

*gastar en un juego de golf, tiene tarjeta corporativa de la empresa, hace reuniones específicas en hoteles o restaurantes e invierte más en actividades que representen la empresa”<sup>16</sup>.*

*h. La actividad hotelera internacional*

La industria hotelera ha representado un eslabón fundamental para el crecimiento del turismo, ya que la inversión en infraestructura impulsa el flujo de turismo nacional e internacional a los destinos del país. Global (STR es una fuente de información que ofrece comparativas de datos, analíticas y perspectivas del mercado. Proporcionan datos que son fiables, confidenciales, y precisos).se denomina Estudio Global de Hoteles 2017. En él se ofrece un análisis del panorama hotelero internacional, tanto a nivel de continente como a nivel de mercado. El estudio cubre más de 100 mercados en todo el mundo, profundizando en los niveles de ocupación, ADR (tarifa media diaria es decir, el promedio pagado por habitación ocupada en un determinado período de tiempo) y RevPAR (ingreso por habitación disponible, que es una medida de desempeño en la industria hotelera que se calcula al dividir el ingreso total de la habitación de un hotel por el recuento de habitaciones y el número de días en el período que se mide) y sus cambios porcentuales, junto con análisis detallados que lo guían a través de los factores que lo conforman:

EE. UU. Y Canadá

- Las elecciones presidenciales aumentan la demanda, el mercado de préstamos se ralentiza
- Los huracanes afectan el rendimiento en Florida y Texas
- La demanda transitoria es fuerte
- El crecimiento de la oferta debilita el crecimiento del RevPAR
- Un año estelar para Canadá

Caribe y México

- La confianza empresarial mejorada y el peso débil impulsan la demanda hotelera mexicana, a pesar de las preocupaciones sobre las relaciones con los Estados Unidos
- Las tasas impulsan el crecimiento en el Caribe, a pesar de los huracanes

América Central y del Sur

- Recuperación de la demanda por primera vez desde 2012
- Se espera un crecimiento de la oferta y la demanda para 2018, con ADR en riesgo
- Brasil, con desarrollos de lujo en São Paulo y varias ciudades colombianas
- De acuerdo con los expertos de STR, América Latina está atravesando una época de grandes transformaciones políticas, estructurales, económicas y sociales<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> <https://elcapitalfinanciero.com/panama-acogera-11-eventos-internacionales-entre-2019-y-2022/>

<sup>17</sup> [https://www.strglobal.com/Media/Default/images/GHS\\_2017\\_Preview.pdf](https://www.strglobal.com/Media/Default/images/GHS_2017_Preview.pdf)

Por su parte, Cloudbeds (<https://www.cloudbeds.com/es/trends/>) indica que la industria hotelera tuvo un sólido 2017 con el noveno año consecutivo de crecimiento. Además, comentó que la empresa de datos del mercado hotelero STR publico sus predicciones 2018 sobre el crecimiento de la industria en cinco categorías: oferta, demanda, ocupación, tarifa promedio (ADR) y RevPAR.

Para 2018, “STR espera ver un crecimiento nominal en todas las categorías, excepto la ocupación, que se someterá a una ligera disminución. Gran parte de esta disminución se debe al aumento de la oferta en el mercado, más que una disminución real de la cantidad de turistas”.

Tabla 3. Proyecciones de STR sobre la actividad hotelera Internacional

Outlook		
	2017 Forecast	2018 Forecast
Supply	+2.0%	+2.2%
Demand	+1.7%	+2.0%
Occupancy	-0.3%	-0.2%
ADR	+2.5%	+2.7%
RevPAR	+2.2%	+2.5%

i. La actividad hotelera nacional

Al 2017 existían 32,530 habitaciones, donde 58.5% se encuentra en la provincia de Panamá, 10.5% en Colón y el resto se distribuye al largo de la República de Panamá. La principal oferta está en los hoteles con el 77% de toda la oferta, seguido por los residenciales que alcanzan el 6.9%. Los datos indican que existen 15,687 habitaciones más que hace diez años (2008=16,843)

El porcentaje de ocupación hotelera en el período de enero a septiembre de 2018 registró un 44.9% de ocupación, el cual representa una disminución de 5.7% en comparación con el 2017, es decir, el 55.1% de las habitaciones disponibles no se ocupan. Este porcentaje de ocupación hotelera lleva varios años en descenso, sin embargo, desde el 2016 los resultados se han presentado por debajo del 50%, debido quizás a un incremento más fuerte de la oferta de habitaciones que el crecimiento de turistas.

Tabla 4. Disponibilidad de habitaciones en la República de Panamá (por provincia) 2017.

MODALIDAD	Total	Panamá	Coclé	Veraguas	Herrera	Los Santos	Colón	Chiriquí	Bocas Del Toro	Darién	Panamá Oeste
<b>Total</b>	<b>32,530</b>	<b>19,027</b>	<b>3,429</b>	<b>920</b>	<b>634</b>	<b>779</b>	<b>1,643</b>	<b>2,903</b>	<b>1,197</b>	<b>120</b>	<b>1,878</b>
<b>Participación Porcentual</b>	<b>100.0</b>	<b>58.5</b>	<b>10.5</b>	<b>2.8</b>	<b>1.9</b>	<b>2.4</b>	<b>5.1</b>	<b>8.9</b>	<b>3.7</b>	<b>0.4</b>	<b>5.8</b>
Hotel.....	25,149	15,862	2,960	634	521	368	1,378	1,571	522	49	1,284
Aparthotel.....	498	354	9	4	0	0	0	28	103	0	0
Residencial.....	2,269	1,009	118	43	75	149	0	385	166	0	324
Pensión.....	1,794	1,090	82	72	27	42	108	259	56	0	58
Cabañas.....	348	31	32	16	0	7	34	147	14	0	67
Sitos de Acampar....	40	0	16	0	0	0	0	0	11	8	5
Albergues.....	290	57	47	0	0	27	18	32	88	7	14
Hostal.....	1,734	571	165	80	11	173	85	354	199	17	79
Motel.....	137	49	0	36	0	0	0	23	0	29	0
Bungalow.....	271	4	0	35	0	13	20	104	38	10	47

Fuente: Autoridad de Turismo de Panamá.

Los incentivos turísticos (de los cuales hablaremos en la sección siguiente), así como el crecimiento económico registrado en el anterior periodo gubernamental, pudo generar un aumento en las inversiones de hoteles, además la desconexión de este crecimiento con un plan maestro ha provocado este nivel de desocupación<sup>18</sup>, aunado a la carencia de una estrategia nacional de turismo que permita captar la demanda requerida.

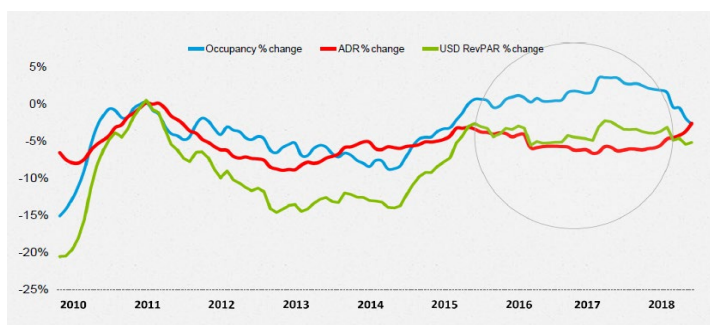
<sup>18</sup> Reunión con el Sr. Armando Rodríguez, presidente de APATEL, el 27 de noviembre de 2018.

De acuerdo con declaraciones del presidente de la Asociación Panameña de Hoteles (APATEL), realizadas a un medio de comunicación local, "... en dos años y medio, la desaceleración que atraviesa la industria sin chimenea panameña ha dejado sin empleo a 30 mil personas..."<sup>19</sup>. Entre sus consideraciones se encuentra la falta de promoción internacional de Panamá como destino.

En el 2017 el Gobierno Nacional creó el Fondo de Promoción Turística Internacional, que contará con un presupuesto anual de \$20 millones, con el que se busca afianzar la estrategia de promoción del país. En el 2018 el fondo dispuso de 8 millones de dólares; mientras que los otros 12 millones de dólares restantes se recibirían de enero a julio de 2019.

APATEL, suministró información adicional que permite complementar la situación de la actividad hotelera en Panamá.

Gráfico 7. Ocupación Hotelera de Panamá. 2010-2017, junio de 2018 YTD



En el Gráfico 8 se puede observar como a medida que baja la tasa de ocupación hotelera, así mismo disminuye el RevPar, es decir, el ingreso por habitación disponible, que es una medida de desempeño en la industria hotelera que se

calcula al dividir el ingreso total de la habitación de un hotel por el recuento de habitaciones y el número de días en el período que se mide. Es la forma de medir la efectividad de una estrategia comercial y de precios y lo cerca o lejos que estamos de alcanzar la rentabilidad en un hotel <sup>20</sup>.

Además, al ver el comportamiento de la tarifa media diaria (ADR) que es el promedio pagado por habitación ocupada en un determinado período de tiempo, la misma aumenta ya que el ingreso obtenido se relaciona solo con las habitaciones efectivamente vendidas, que puede tener la influencia de precios y de estacionalidad.

### 3. Principales Impulsores de la Actividad Hotelera

Los impulsores son variables externas que afectan el desempeño de la actividad. Identificarlos permite tomar acciones para lograr resultados favorables o definir estrategias para minimizar los riesgos.

#### a. Impulsores directos e indirectos

##### Capacidad Adquisitiva y Situación Económica

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

<sup>19</sup> <http://laestrella.com.pa/economia/turismo-pierde-30-empleos/24100058>

<sup>20</sup> <http://www.revistaindice.com/numero56/p10.pdf>

Mientras la economía global se mantenga creciendo y permitiendo a la población contar con recursos disponibles, los mismos podrán acceder a las actividades recreativas y de esparcimiento como lo es el turismo.

Al considerar este impulsor para el turismo y por ende su efecto en la ocupación de hoteles, definir un *target market* a través de la información de la capacidad adquisitiva se hace interesante. Evaluar la atracción de los países que se encuentran en las primeras posiciones del ranking elaborado por el FMI, como Singapur, Brunéi, Irlanda, Noruega, Emiratos Árabes, Kuwait, Suiza, Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, entre otros mercados que son valiosos para Panamá.

Es importante observar que los países identificados como los que más gastan en turismo de salida se encuentran entre los primeros 40 países con mayor poder adquisitivo (excepto los países que conforman la Federación Rusa).

#### Turismo Mundial

La actividad hotelera está íntimamente ligada al turismo. Mientras más crezca el turismo mundial, así mismo será más fuerte el impacto positivo en hotelería, pues aumentará la demanda de estos servicios.

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, a septiembre 2018, el turismo mundial creció en 5% y existen perspectivas positivas para el turismo en el 2019. Esto impulsará directamente la actividad hotelera.

#### Dolarización

Una economía que mantiene el uso de una moneda fuerte, como lo es el dólar, logra superar crisis además de facilitar el desarrollo de sectores económicos que se benefician de los altos niveles de estabilidad monetaria que se reflejan en la inflación y en las tasas de interés.

Si el dólar sube o se hace caro afecta al turismo, a lo interno los nacionales buscarán viajar al extranjero aprovechando los lugares donde el dólar valga más y a lo externo, el turista internacional requerirá más dólares para visitar Panamá. Todo dependerá del tipo de cambio que tenga el país emisor y receptor de turistas lo que podría incidir en la demanda.

Eso hace importante contar con una oferta de productos turísticos deseables, que permita que el turista llegue a pesar del costo con relación al dólar.

#### Precio del Petróleo

Si el precio de petróleo sube, afectará el costo de transporte para los turistas ya sea por mar, tierra o aire. Este impulsor puede cambiar las tarifas de los transportes que sirven al turismo mundial. Según el New York Times “Los precios del petróleo se han desplomado en los últimos días, aunque hace unos meses alcanzaron su punto máximo desde 2014. Tras llegar a 75 dólares por barril a principios de octubre, el precio del *West Texas Intermediate*, la referencia estadounidense, ha caído aproximadamente una cuarta parte. El *Brent* crudo, el estándar internacional, ha tenido un descenso similar. Entre las caídas más drásticas de un solo día sucedidas en los últimos años se encuentra la

del martes, que fue casi del siete por ciento, la cual propició que los precios llegaran a su nivel más bajo en 2018”<sup>21</sup>.

El diario indica que una explicación a este comportamiento fue que “durante el verano, los sauditas y otros productores que habían estado frenando la producción desde 2017 abrieron los grifos con el fin de tranquilizar a los consumidores y calmar a Trump” y por otro lado, “la producción en Estados Unidos ha aumentado más rápido de lo esperado. La producción también se ha incrementado en Libia, a pesar de que continúa la guerra, y se ha mantenido mejor de lo esperado en Venezuela, otro país con problemas”.

Según los analistas, “otra vez se están acumulando grandes volúmenes de petróleo en los tanques de almacenamiento de todo el mundo, lo que aumenta el temor de que haya una nueva sobreoferta”. Esto nos debe mantener a la expectativa de lo que decida la OPEP y sus miembros pues afectará la oferta de este importante combustible y podría afectar las tarifas de los medios de transporte que utilizan los turistas.

*b. Ventajas comparativas de Panamá con respecto a los países de la región*

- **Ubicación Geográfica:** Panamá cuenta con una privilegiada ubicación geográfica y tiene condiciones climáticas buenas que hacen posible la atracción de turistas.
- **Biodiversidad y Recursos naturales:** el país cuenta una diversidad de especies vegetales y animales, las numerosas especies y los bosques tropicales son un tesoro nacional. Por ejemplo: Panamá tiene más de mil especies de aves que superan las que tiene Canadá y Estados Unidos en conjunto.

*c. Ventaja competitiva de Panamá con respecto a los países de la región*

- **Infraestructura de Transporte Aérea:** Panamá cuenta con 20 aeropuertos, cerca de 140 mil aviones despegan de o aterrizan en Panamá cada año. El Aeropuerto Internacional de Tocumen, está en expansión invirtiendo más de mil millones de dólares. Este aeropuerto con un índice del 91.11% resultó galardonado con el premio *On Time Performance Airport* 5 estrellas, como el aeropuerto mediano más puntual del mundo, según la consultora inglesa de análisis aeronáutico, *Official Airline Guide* (OAG), luego de evaluar el desempeño de puntualidad a nivel global durante el año 2018<sup>22</sup>.
- **Conexión Aérea:** Panamá es el país con la mayor conectividad en la región. Esto le permite aprovechar los beneficios económicos que la aviación aporta al país. *En el año 2017 el Aeropuerto Internacional de Tocumen conectó nuestro país con 84 destinos en más de 35 países de Norte, Sur, Centroamérica, el Caribe y Europa.*
- **Fibras Ópticas:** Panamá ofrece su servicio como punto de interconexión de los cables de fibra óptica que se utilizan para el transporte de paquetes de información para todo el mundo. Esta capacidad de los cables de fibra óptica, que posibilita una comunicación por internet más segura, clara y nítida, aumentó en los últimos 10 años con la instalación de dos cables adicionales a los cinco que existían.

---

<sup>21</sup> <https://www.nytimes.com/es/2018/11/22/precio-petroleo-opep/>

<sup>22</sup> <http://www.tocumenpanama.aero/index.php/noticias>

- Canal de Panamá: es una ventaja competitiva con la que cuenta Panamá y que no solo trae consigo comercio sino también sirve como un atractivo para el turismo local e internacional.

*d. Regulaciones internacionales y nacionales*

El país cuenta con reglamentaciones que incentivan aquellas inversiones extranjeras en lo que respecta al sector turismo. Estas tienen el principal objetivo de incrementar el desarrollo turístico en el país. Entre ellas tenemos:

- Ley No.74 de 22 de diciembre de 1976, por el cual se regula el servicio remunerado de hotelería y hospedaje público.
- La Ley 80 del 8 de noviembre de 2012, que dicta las normas de incentivos para el fomento de la actividad turística en Panamá.
- Ley 54 del 22 de julio de 1998, que busca la Protección a la Inversión Turística.
- Ley 5 del 11 de enero de 2007, que agiliza el proceso de apertura de empresas y establece otras disposiciones.
- Ley 2 del 7 de enero de 2006, que regula las concesiones para la inversión turística y la enajenación de territorio insular para fines de su aprovechamiento turístico y dicta otras disposiciones.

Además, a nivel internacional, la Organización Mundial de Turismo cuenta con un Código Ético Mundial para el Turismo, el cual es un conjunto de principios concebido para orientar a los principales actores del desarrollo turístico. Dirigido a gobiernos, empresas turísticas, comunidades y turistas por igual, su objetivo es ayudar a maximizar los beneficios del sector, minimizando a la vez sus posibles consecuencias negativas para el medio ambiente, el patrimonio cultural y las sociedades alrededor del mundo.

El código fue aprobado en 1999 por la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, y reconocido por las Naciones Unidas. Aunque el Código no es jurídicamente vinculante, incorpora un mecanismo de aplicación voluntaria a través del reconocimiento del papel del Comité Mundial de Ética del Turismo, al que las partes pueden remitir cualquier cuestión relativa a la aplicación e interpretación del documento.

### Migratorias

- El Decreto Ley No.16 de 1960, que regula la actividad migratoria, establece distintos tipos de Permisos de Residencia que le brindan al trabajador extranjero la oportunidad de establecerse temporal o permanentemente en nuestro país, de acuerdo con sus necesidades particulares.
- Decreto Ley N°3, del 22 de febrero de 2008, que crea el Servicio Nacional de Migración, la Carrera Migratoria y dicta otras disposiciones.
- Decreto Ejecutivo N.º 167 de 3 de junio de 2016, “Que establece el Procedimiento de Regularización Migratoria General y se deroga el Decreto Ejecutivo N.º 547 de 25 de julio de 2012”.
- Decreto Ejecutivo N.º 168 de 3 de junio de 2016, establece el Procedimiento y los Requisitos para el Proceso de Regularización Migratoria Extraordinaria para aquellos Nacionales de la República Popular China que se encuentran en situación migratoria irregular en la República de Panamá”.

- Decreto 613 de 22 de octubre de 2018, para promover el turismo de compras por parte de ciudadanos cubanos y facilitar las solicitudes humanitarias de reagrupación familiar de venezolanos que residen en el país. El decreto crea una Tarjeta de Turismo que podrá ser adquirida por los ciudadanos cubanos que tengan la intención de visitar Panamá o venir a hacer turismo de compras, para lo cual previamente deben haber adquirido un pasaje aéreo ida y vuelta Panamá-Cuba y cumplir con alguno de los siguientes requisitos como: poseer un carné de cuentapropista; poseer un certificado de creadores (artesanos) y haber viajado con anterioridad a Panamá o a un tercer país.

Esta Tarjeta de Turismo será de una entrada al territorio nacional válida por el término de treinta días calendario y tendrá un costo de \$20.00 y se podrá adquirir en el Consulado de Panamá en la Habana, Cuba y en los lugares que se determinen para tal fin. La misma no será necesaria para los ciudadanos cubanos que mantengan Visa Estampada vigente, la cual se continuará emitiendo de conformidad con los procedimientos y normas preestablecidas.

Respecto a los ciudadanos venezolanos residentes en Panamá, podrán apersonarse a la sede del Servicio Nacional de Migración a presentar personalmente la solicitud de reagrupación por razones humanitarias, para aquel familiar que se encuentre dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad. A través de la nueva Oficina de Asuntos Humanitarios, los residentes venezolanos también podrán solicitar visas estampadas desde Panamá para quienes desean visitar el país para asistir a un evento familiar o social en una fecha determinada.

### -Visas

Para entrar a Panamá, todo turista debe portar su pasaporte válido, con al menos 3 meses previo a su fecha de expiración. Tener boleto de regreso y documentos para ingresar a otro país de destino y demostrar solvencia económica. Además, debe contar con visa de turista.

*Tabla 5. Países que no necesitan Visa para ingresar al territorio nacional*

Acuerdo de Supresión de Visas:	Exención de Visa:
<b>América:</b> Chile, Argentina, Bolivia, Uruguay, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Paraguay, Brasil, Nicaragua, Guatemala.	<b>América:</b> Colombia.
<b>Europa:</b> Alemania, Hungría, Austria, Italia, Polonia, España, Portugal, Reino Unido, Países Bajos, Grecia, Finlandia, Luxemburgo, Bélgica, Francia, Suiza, Lituania, Letonia, Chipre, Rusia.	<b>Europa:</b> Andorra, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Irlanda, Islandia, Liechtenstein, Mónaco, Noruega, República Checa, Suecia, Malta, San Marino, Vaticano.
<b>Asia:</b> Singapur, Israel.	<b>Asia:</b> Rep. De Corea (Corea del Sur)

Fuente: ATP



Tabla 6. Clasificación migratoria para visas

Visas Autorizadas	Visas Estampada	Visa Estampada o Tarjeta de Turismo
<b>América:</b> Cuba, Haití, Surinam	<b>América:</b> Ecuador, Perú, Rep. Dominicana.	<b>América:</b> Canadá, Estados Unidos, México, Belice, Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Dominica, Granada, Jamaica, San Cristóbal y Nevis, Santa Lucía, Trinidad y Tobago, Guyana, Venezuela.
<b>Europa:</b> Albania, Bosnia-Herzegovina, Macedonia, Serbia y Montenegro.	<b>Europa:</b> Bielorrusia, Bulgaria, Croacia, Georgia, Moldavia, Rumania, Ucrania.	<b>Asia:</b> Japón, Rep. De China, (Taiwán), Tailandia.
<b>Asia:</b> Afganistán, Arabia Saudita, América, Azerbaiyán, Bahrein, Bangladesh, Bhután, Brunei, Camboya, Rep. Popular China, Emiratos Árabes Unidos, India, Indonesia, Irán Irak, Jordania, Kasajistán, Kuwait, Laos, Líbano, Malasia, Myanmar, Nepal, Omán, Pakistán, Qatar, Rep. Popular Democrática De Corea, Siria, Sri Lanka, Tayikistán, Turkmenistán, Uzbekistán, Yemen, Las Filipinas; Turquía.	<b>Asia:</b> Vietnam, Maldivas, Mongolia.	<b>Oceania:</b> Australia, Nueva Zelanda.
<b>África:</b> Argelia, Benin, Burkina, Faso, Burundi, Chad, Costa de Marfil, Djibuti, Eritrea, Egipto, Etiopia, Gambia, Guinea, Guinea-Bissau, Guinea Ecuatorial, Kenia, Lesotho, Liberia, Libia, Malí, Marruecos, Mauritania, Mozambique, Namibia, Níger, Nigeria, Rep. Democrática del Congo, Ruanda, Rep. Saharaui, Senegal, Sierra Leona, Somalia, Sudán, Sudáfrica, Tanzania, Túnez, Uganda, Zambia.	<b>Oceania:</b> Fiji: Islas Marshall, Islas Salomón Kiribati, Micronesia, Nauru, Palau, Papúa, Nueva Guinea, Samoa Occidental, Tonga, Tuvalu, Vanuatu.	
	<b>África:</b> Angola, Bostwana, Cabo Verde, Camerún, Gabón, Ghana, Islas Comores, Madagascar, Malawi, Mauricio, Republica Centroafricana, República del Congo, Santo Tomé y Príncipe, Seychelles, Suazilandia, Tongo, Zimbawe.	

Fuente: ATP

#### e. Acuerdos internacionales

##### Acuerdos con China

En el 2017, el presidente de la República de Panamá, Juan Carlos Varela, realizó en Beijing el primer encuentro histórico con su homólogo de la República Popular China, Xi Jinping, en la que se firmaron 19 acuerdos de cooperación. Entre los convenios establecidos está la construcción conjunta de “la franja y la ruta” con el fin de consolidar la ruta de la seda, otros de economía y comercio, inversiones, transporte marítimo, asuntos ferroviarios, recursos humanos, parques industriales, agricultura, inspección de calidad y cuarentena, aviación civil y turismo, por mencionar algunos.

Los acuerdos firmados relacionados a turismo fueron:

- Estatus de destino turístico aprobado: Panamá adquiere el estatus de Destino Turístico Aprobado por parte de la República Popular China, por medio del cual se facilitan los viajes grupales por turistas chinos a Panamá por medio de agencias de viajes designadas / autorizadas. Esto se suma a la implementación del sistema de visas estampadas de múltiples entradas y salidas hasta por el término de tres años para ciudadanos chinos. Esto incentivará aún más el turismo de ciudadanos chinos a Panamá.
- Acuerdo de transporte aéreo: acuerdo por el cual ambas partes se conceden los derechos de tráfico para abrir nuevas rutas desde y hacia Panamá o a la República Popular China. Cualquier línea aérea designada podrá celebrar acuerdos de comercialización cooperativa tales como el intercambio de códigos o espacios bloqueados, que incrementará el comercio entre ambos países.

### Acuerdos de aerolíneas aéreas

Desde Panamá es posible conectar con 89 destinos en América y Europa, siendo el país con la mayor conectividad aérea en el continente y el número 11 a nivel mundial. Actualmente Copa Airlines tiene acuerdos de código compartido con aerolíneas en tres continentes. En Asia, con Asiana Airlines; en Europa con KLM y Turkish Airlines; en Norteamérica, con United y Aeroméxico y en Centro y Suramérica, Avianca, Gol y Tame.

Asimismo cuenta también con alianzas con el grupo Star Alliance, una de las más grandes a nivel mundial y otras aerolíneas que no pertenecen a este grupo (“no Star Alliance”), que incluyen:

- Star Alliance: Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Austria Airlines, Avianca, Brussels Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian Airlines, Eva Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Swiss, Tap Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines.
- No Star Alliance: Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Aeromar, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alaska Airlines, Alitalia, Amazonas, American Airlines, Azul, Bahamas Air, British Airways, Caribbean Airways, Cathay Pacific, Cayman Airways, China Airlines, China Southern, Condor, Delta, El Al Israel, Emirates, Etihad, Gol, Iberia, Hahn Airlines, LC Perú, Japan Airlines, KLM, Korean Airlines, Lan Airlines, Qantas, Seaborn Airlines, Silver Airways, Sky Airlines, Tam Linhas Aéreas, Tame, Tropic Air, Winar Island Airways.

Además, recientemente, anunció un acuerdo con Azul de Brasil, a través del cual los pasajeros de Copa Airlines tendrán acceso a 101 destinos ofrecidos por Azul en todo Brasil.

Para el 2019, se espera que Panamá cuente con una conexión aérea adicional con el continente europeo, y la segunda a la ciudad de Madrid, España. La aerolínea Air Europa, filial del grupo turístico Globalia, confirmó que en el 2019 comenzará operaciones entre la capital española y en el Aeropuerto Internacional de Tocumen.

#### *f. Institucionalidad nacional*

En Panamá, el sector turismo fue inicialmente organizado mediante la Ley 79 de 1934 que creó la Comisión Nacional de Turismo, compuesta en su totalidad por representantes del sector privado, cuyo propósito fundamental era el fomentar la llegada de mayor número de visitantes extranjeros al país. Esta disposición administrativa se modifica mediante la Ley 53 de 1938, en la que se incluye la participación de instancias gubernamentales como el Secretario de Trabajo, Comercio e Industria, y el Concejo Municipal que conforman la Comisión junto a los representantes de la empresa privada, incluido un delegado en representación de los dueños de hoteles.

El 18 de junio de 1941 se aprueba la Ley 74, que tuvo el propósito de organizar el turismo en la República y derogaba las leyes anteriores, de los años 34 y 38. Mediante esta Ley se crea la “Junta Nacional de Turismo”, conformada por el Ministro de Agricultura y Comercio, el presidente de la

Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, y el presidente de la Cámara de Comercio de Colón. El principal objetivo de la Junta Nacional de Turismo era fomentar el turismo en el territorio de la República.

En 1951, se crea nuevamente una “Comisión de Turismo”, pero ésta se declara inhabilitada por falta de presupuesto, convirtiéndose entonces en un Departamento de Turismo, que funcionó adjunto al Ministerio de Comercio e Industria hasta 1960.

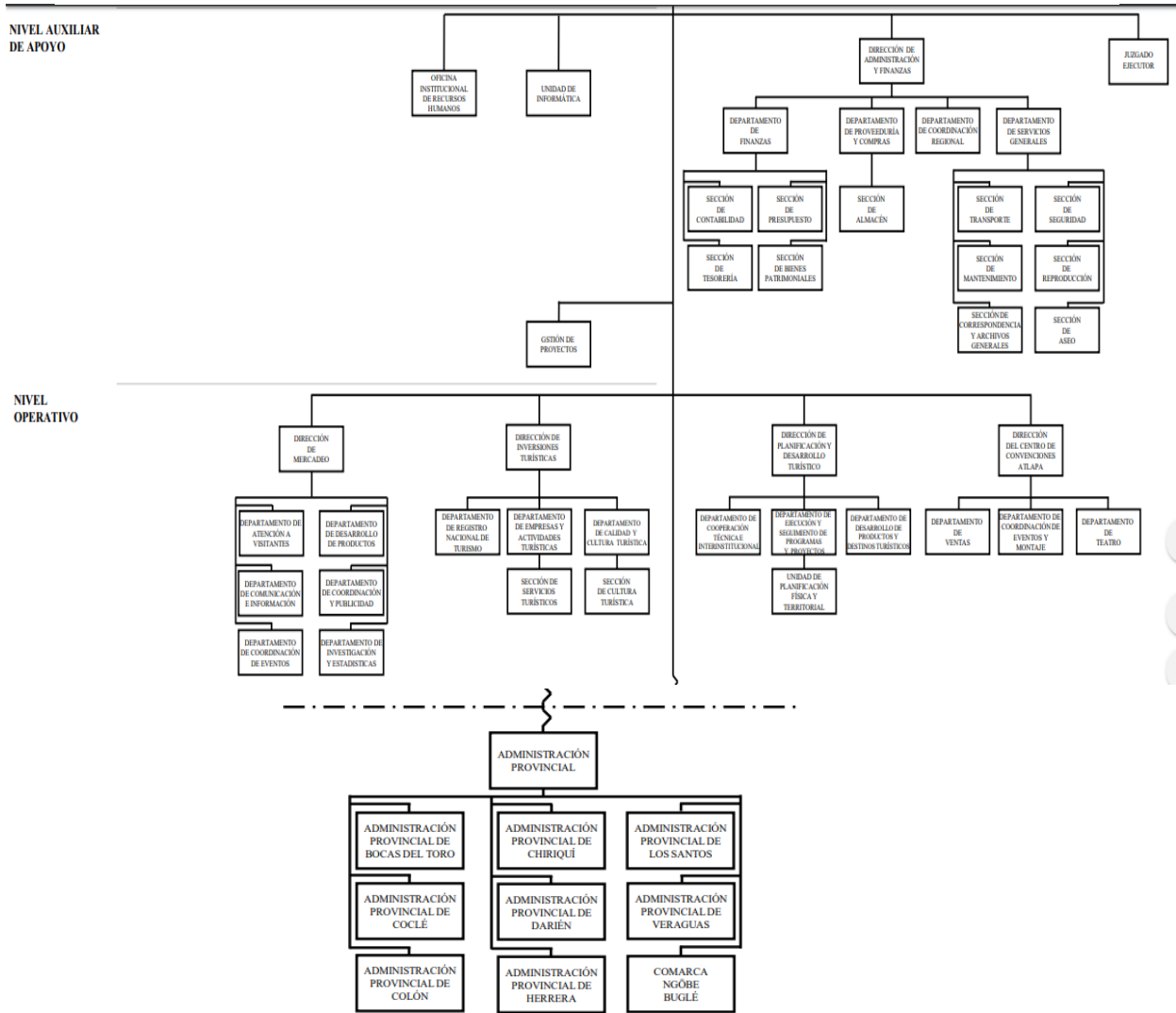
Posteriormente en 1960, se crea el Instituto Panameño de Turismo (IPAT), mediante el Decreto Ley 22. Este instituto contaba con personería jurídica propia y autonomía en su régimen interno. El IPAT queda de esta manera como garante del desarrollo, funcionamiento y disfrute del turismo en la república de Panamá. Sin embargo, fue en enero de 1962 que la institución comenzó a laborar con este carácter. Hasta diciembre de 1961, todo lo relacionado con la promoción y el desarrollo de la industria turística, permaneció a cargo del Departamento de Turismo, dependencia del Ministerio de Comercio e Industria.

En el año 2008, se crea por el Decreto Ley N°4 (de 27 de febrero de 2008), la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). A través de esta ley se crea una entidad del Estado con una estructura eficaz y moderna que le permita desarrollar, promocionar y regular el turismo como una actividad de interés nacional prioritaria, de utilidad pública y de interés social; identificar y proteger los recursos turísticos nacionales, procurando que en su explotación se mantenga el equilibrio ecológico de las áreas en que se localizan y el respeto de las costumbres de sus habitantes, y optimizar la calidad de los servicios turísticos mediante su acreditación de conformidad con los estándares internacionales. También tiene por objeto desarrollar los principios y las políticas aplicables a los planes maestros de turismo que se adopten y establecer los instrumentos, las estrategias y los mecanismos de promoción, facilitación, concertación y participación de los sectores público y privado en la actividad turística, así como las medidas para guiar, orientar y apoyar a los turistas nacionales y extranjeros.

La ATP está organizada de la siguiente manera:



Ilustración 3. Estructura organizacional de la ATP



Fuente: <http://www.atp.gob.pa/sites/default/files/organigrama.pdf>

Además, existen Cámaras y Asociaciones que agrupan empresas del sector privado relacionadas al Sector Turismo. En el caso de la Cámara de Turismo sus miembros son:



Por otro lado, existe el Fondo de Promoción Turística Internacional que se creó mediante la Ley 9 de 14 de marzo de 2017, que dota al país de una estructura financiera que facilitará las políticas y proyectos para atraer la llegada de más turistas al país y contará con 20 millones de dólares para su funcionamiento. Su junta directiva está integrada por directivos del sector público y privado (Steve Tarazi, Fernando Duque, Mirei Endara, Jorge Tovar, nombrados por el Órgano Ejecutivo, el administrador de la ATP, Gustavo Him y el presidente del Consejo Nacional de Turismo, Pedro Heilbron).

La institucionalidad conformada por entes públicos y privados, juegan un papel importante para la competitividad del sector, favoreciendo un entorno propicio para la actividad turística y minorizando los impactos negativos que puedan afectar al sector. La visión a largo plazo es vital para el mejor desempeño del sector turismo y por ende de todas las actividades relacionadas como la industria hotelera.

*g. Organismos internacionales que regulan el turismo y/o la actividad hotelera*

En este punto, se identifican los distintos organismos internacionales que regulan al sector turismo y a la actividad hotelera, pues alguna medida que tomen ellos o la aplicación de alguna regulación, afectaran el desarrollo del turismo en Panamá.

- Organización Mundial del Turismo (OMT). Su objetivo es promover el desarrollo económico, social y cultural del turismo y los viajes a nivel mundial; la cooperación entre países y levantar datos estadísticos.
- Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council). Conformado por directores ejecutivos de empresas, busca utilizar evidencias empíricas para fomentar la concienciación de la contribución económica del viaje y el turismo, ampliar los mercados respetando el medio ambiente y reducir las barreras al crecimiento.

- Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés). De carácter privado, forma parte de ella cualquier compañía aérea que tenga de su gobierno autorización para operar de forma regular. Establece cooperación entre compañías en cuanto a servicios, liquidación de billetes, interviene y regula el tráfico aéreo, establece códigos de compañías aéreas, aeropuertos, actúa en el campo de la seguridad y participa en negociaciones entre gobiernos.
- Unión Internacional de Transporte por Carretera (IRU, por sus siglas en inglés). Es la organización mundial que defiende los intereses de los operadores de autobuses, taxis y camiones para asegurar el crecimiento económico y la prosperidad a través de la movilidad sostenible de personas y mercancías por carreteras en todo el mundo.
- Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes (FUAAV, por sus siglas en inglés). Conformada por las Asociaciones Nacionales de Agencias de Viajes de casi 100 países.
- Unión de Federaciones de Asociaciones de Agencias de Viajes (UFTAA, por sus siglas en inglés). Es un organismo mundial que representa la industria de las agencias de viajes y de turismo.
- Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (ICCA, por sus siglas en inglés). Comunidad mundial para la industria de reuniones y eventos, que permite a sus miembros generar y mantener una ventaja competitiva significativa en el mercado.
- Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA, por sus siglas en inglés). Asociación que representa los intereses colectivos de la industria hotelera y de restaurantes ante los principales organismos internacionales.

Panamá como nación y a través de asociaciones o empresas, es miembro de la Organización Mundial de Turismo (OMT), la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes y de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones. La OMT apoya en las estadísticas comparativas del turismo a nivel mundial, lo cual aporta una visión de la competitividad nacional. Además, esta entidad realiza capacitaciones en temas relevante para el sector lo cual mejora las posibilidades de mejorar la competitividad turística. La OMT defiende la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo para maximizar la contribución socioeconómica del sector, minimizando a la vez sus posibles impactos negativos, y se ha comprometido a promover el turismo como instrumento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), encaminados a reducir la pobreza y a fomentar el desarrollo sostenible en todo el mundo.

El IATA es el instrumento para la cooperación entre aerolíneas, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio económico de sus miembros que son compañías aéreas.

La Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes, apoya en la formación de las asociaciones miembros mejorando las capacidades del recurso humano de las agencias de viajes.

La Asociación Internacional de Congresos y Convenciones, es la única asociación que agrupa a los mejores especialistas en los sectores de servicios, transporte y organización de eventos internacionales. Esta organización organiza talleres y conferencias para el desarrollo continuo de los miembros de la asociación. Además, dispone de una inmensa base de datos de los clientes que

organizan encuentros y congresos internacionales, disponible únicamente para los miembros de la asociación.

## B. Análisis de Megatendencias que Impactan la Actividad Hotelera

Las megatendencias son fuerzas externas, que son capaces de transformar el futuro de las economías, y de las sociedades, por ende, de la forma en que se hacen los negocios. Por lo tanto, es valioso poder identificar las megatendencias que afectan al turismo y a la actividad hotelera.

### 1. Geopolítica

Las empresas turísticas están expuestas a innumerables riesgos globales, y entre ellos, los que afectan el ámbito geopolítico que deben considerarse para poder tomar medidas que los mitiguen. Las presiones geopolíticas podrían impactar la demanda de turistas de un destino a otro.

Un ejemplo de lo anterior se dio en el 2014 cuando España esperaba captar en Canarias al turismo proveniente de Rusia. Pero la crisis en las relaciones entre Rusia y la Unión Europea por el conflicto ucraniano, causó cambios en esa expectativa.

El reconocido semanario económico *The Economist* publicó un vídeo<sup>23</sup> a través de su canal de Youtube sobre el turismo: “una de las industrias más grandes del mundo”, en el que resume en dos minutos las rápidas y profundas transformaciones que el sector está sufriendo en los últimos años. Según la publicación de referencia del mundo de los negocios, el cambio más relevante es que China ya supera a Estados Unidos como mercado emisor. La emergencia de China como superpotencia mundial se está reflejando en los flujos turísticos globales: los turistas chinos ya son los que más dinero gastan cuando viajan al extranjero.

Otra tendencia destacada por *The Economist* es el impacto de la aparición de las clases medias en países emergentes, ya que a medida que aumentan sus ingresos también aumenta su presupuesto para visitar otros países. Así, el semanario recuerda que, según un informe de Phocuswright, está previsto que los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) alcancen una facturación total de 305.600 millones de dólares en ventas de viajes hacia el año 2020.

Esto podría tocar a Panamá, ante las alianzas con el Gobierno Chino que buscan ampliar la oferta y demanda turística de estos países.

### 2. Cambio climático

El cambio climático es una variación significativa y permanente en las condiciones globales del clima (es decir, aumento o disminución de la temperatura); puede ser provocado por causas naturales, aunque expertos aseguran que el principal detonante son las actividades humanas relacionadas con la emisión de gases de efecto invernadero (fenómeno que genera un aumento generalizado en la temperatura del planeta, provocado por la concentración de gases en la atmósfera, principalmente dióxido de carbono).

El cambio climático influye en los determinantes sociales y medioambientales de la salud, a saber, un aire limpio, agua potable, alimentos suficientes y una vivienda segura. Además, según la

---

<sup>23</sup> <http://www.manifestacom.com/es/the-economist-canvis-geopolitics-transformant-turisme/>

Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>24</sup>, se prevé, entre 2030 y 2050 que el cambio climático causará unas 250.000 defunciones adicionales cada año, debido a la malnutrición, el paludismo, la diarrea y el estrés calórico.

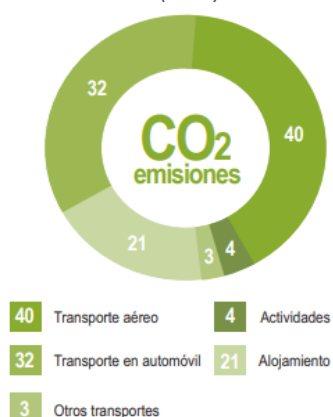
La OMS estima que el costo de los daños directos para la salud (es decir, excluyendo los costos en los sectores determinantes para la salud, como la agricultura, el agua y el saneamiento) se sitúa entre 2,000 y 4,000 millones de dólares de aquí a 2030. En adición, las zonas con malas infraestructuras sanitarias -que se hallan en su mayoría en los países en desarrollo- serán las menos capacitadas para prepararse ante esos cambios y responder a ellos si no reciben ayuda.

Considera que la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero mediante mejoras del transporte y de las elecciones en materia de alimentos y uso de la energía pueden traducirse en mejoras de la salud, en particular a través de la reducción de la contaminación atmosférica.

El Acuerdo de París debe ser llevado a la implementación de una manera rápida, y de una manera eficiente. Cumplir con los objetivos del Acuerdo de París podría salvar alrededor de un millón de vidas anualmente para 2050 sólo teniendo en cuenta la meta de reducir la contaminación del aire. Además, el valor de los beneficios para la salud derivados de la acción climática sería alrededor del doble de lo que costará llevar a cabo las políticas de mitigación a nivel mundial. La relación costo beneficio es aún mayor en países como China e India.

El cambio climático es un problema donde todos tenemos algo que contribuir para solucionarlo y todos tenemos algo que ganar al encontrar esas soluciones. Es valiosa la participación de todos: organismos multilaterales que brindan fondos para esta causa (como el Fondo Verde para el Clima del Banco Mundial), la aportación de los jóvenes, de los pueblos indígenas, las mujeres y los sindicatos formando un espacio común que conduzca a una mayor contribución social para combatir el cambio climático.

Ilustración 4. Contribución de diversos subsectores del turismo a las emisiones de CO<sub>2</sub> (en %)



Fuente: UNWTO/UNEP, Cambio climático y turismo, 2008

El cambio climático afecta a los destinos turísticos del mundo, puesto que altera las temperaturas y produce fenómenos naturales que podrían afectar la seguridad del turista. Los principales factores de emisión de dióxido de carbono se producen en taxis o buses utilizados por los turistas, con el aire acondicionado de los hoteles, las actividades acuáticas motorizadas, el transporte aéreo, entre otras actividades que sirven a los turistas. El turismo está considerado como uno de los sectores económicos más vulnerables a la variación del clima<sup>25</sup>.

Los efectos del cambio climático se podrán apreciar principalmente en zonas costeras, lugares montañosos o en pequeñas islas, lugares que son, a su vez, los principales

<sup>24</sup> <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/cambio-clim%C3%A1tico-y-salud>

<sup>25</sup> Turismo y Cambio Climático. Organización Mundial de Turismo. Diciembre 2011.



generadores de aportes económicos en el turismo. Al deteriorarse las condiciones climáticas, esto puede traer una contracción en la demanda de los turistas que dejarán de acudir a los destinos habituales. En adición, si un destino turístico es sometido con frecuencia a fenómenos naturales, las temperaturas extremas, el cambio en la velocidad de los vientos, la mala calidad del aire, la radiación solar y la humedad, provocarían que los turistas desviarán su interés a zonas más seguras y cómodas.

Panamá no es un país que sea afectado por huracanes o fenómenos naturales, pero si pudiera ser afectado por climas extremos donde el calor y la humedad sean elementos que desincentiven la atracción de turistas, por eso es importante que el país tome medidas serias y de impacto a corto plazo para mitigar sus efectos.

### 3. Tecnología

La tecnología ha cambiado muchos de los aspectos de nuestra vida tanto en lo personal, laboral, en la política y hasta en la forma en que se desarrolla la economía. Los avances tecnológicos alcanzan a las empresas dotando de herramientas que, a través de la inteligencia artificial, podrían transformar la naturaleza del trabajo tradicional, en el que quizás no desplace del todo la mano de obra humana, pero si creará espacios en los que los robots trabajen en conjunto con las personas.

Así como la inteligencia artificial, también se encuentra lo que se denomina el “internet de las cosas”, donde se prevé que los objetos electrónicos se conecten entre sí, cambiando la forma en que vivimos. Los expertos vaticinan un gran despliegue de modelos empresariales basados en estos objetos inteligentes, donde por ejemplo a través del dispositivo móvil, se manejen drones, televisores, entre otros, redundando en una mayor eficiencia energética y un negocio más sostenible.

Entre otras de las tendencias en tecnología se encuentra el “*edge computing*” que permite que los datos producidos por los dispositivos de la internet de las cosas se procesen casi en tiempo real. Esta tendencia hace que esos dispositivos situados por todas partes se ocupen no solo de recolectar esos datos para enviarlos a la nube, sino de procesarlos directamente.

Por su parte, la tecnología denominada *blockchain*, utilizada para la creación de monedas virtuales (tipo Bitcoin), está evolucionando desde ser una infraestructura para criptomonedas a una plataforma para la transformación digital. Esta herramienta puede ofrecer una salida radical de los actuales mecanismos transaccionales y con ello servir como base de negocios digitales.

Todos los cambios tecnológicos afectan la forma de hacer negocios, impactando no solo la oferta sino la demanda del sector turismo. Los avances en internet, dispositivos móviles, la aplicación de nuevos modelos de negocios que incluyen herramientas tecnológicas, representan un desafío para el turismo que debe adaptarse rápidamente a dichos cambios. Por ejemplo, las pequeñas empresas turísticas podrían potenciar sus negocios al tener acceso a un mercado mundial de turistas gracias a las tecnologías digitales, lo que amplía enormemente sus perspectivas<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>

El desarrollo de plataformas digitales, la inteligencia artificial, blockchain, robótica, carros sin conductor y las ciudades inteligentes están cambiando la forma en que el sector turístico opera a nivel mundial, quitando barreras y manejando más información de la que nunca se había tenido. Esto impacta la forma en que los destinos facilitan el turismo, cómo se desarrollan los productos, la manera en que se recopilan y acceden a los datos, y el cómo atraer a los visitantes. En el tema de información y el acceso inmediato que se puede tener (*Edge computing*) impactan de forma importante a las compañías de viajes, que pueden usar los datos para obtener una ventaja competitiva.

Por su parte, en una entrevista que concedió el socio principal de McKinsey, Alex Dichter, a Google Travel Executive Forum<sup>27</sup>, abordó el cómo las compañías de viajes pueden usar los datos para obtener una ventaja competitiva. Luego de sus investigaciones, concluyeron que las compras de viajes a través de buscadores se concretaron más rápidamente que aquellas que se hicieron a través de otros proveedores; también resaltó el rol de los dispositivos móviles para dichas compras, convirtiéndose en una herramienta importante para este segmento.

La importancia de estas disrupciones tecnológicas en el turismo se basa en la forma en que los países logren aprovecharlas en lugar de temerles o ignorarlas. Por ejemplo, la economía colaborativa usa como un aliado vital la tecnología, la cual facilita la conexión entre la oferta y la demanda. Tal es el caso de Airbnb, donde el informe *Tourism and the Sharing Economy* del Banco Mundial, indica que “la tasa de crecimiento anual de los servicios de hospedaje P2P (de persona a persona) en el mundo se estima en 31 % entre 2013 y 2025, una tasa seis veces mayor a la de los servicios de alojamiento y desayuno y los hostales tradicionales”. Lo antes expuesto, muestra el impacto de la tecnología para el sector turismo y un cambio inminente en la forma de hacer negocios.

La Organización Mundial de Turismo hizo un llamado a los gobiernos y a la comunidad mundial para que “apoyen las tecnologías digitales que pueden transformar la forma en que viajamos, reducir la carga ecológica del turismo y hacer que los beneficios del turismo lleguen a todos”. Indica también dicho organismo, que “las tecnologías y las plataformas digitales pueden ayudar a las economías en desarrollo a superar desafíos en materia de gestión de los destinos tradicionales y aumentar la competitividad de estos lugares”.

En Panamá, ya se puede observar la aplicación de estas tecnologías al servicio de los negocios y clientes. En abril de 2018, el Hotel Hilton junto a Dell inauguraron una habitación (*alienware room*) creada exclusivamente para que todos los fanáticos del *gaming* puedan experimentar un ecosistema personalizado a través de vivencias altamente inmersivas. Además, en Panamá ya se ofrecen servicios a través de tecnologías, donde páginas como Booking.com, entre otras, se convierten en medios para vincular al hotel y a los clientes. Esto es un ejemplo de cómo las tecnologías llegan para quedarse y cómo trastocan la forma de hacer turismo internacional y local.

---

<sup>27</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/how-to-serve-todays-digital-traveler>

La megatendencia de tecnología genera toda clase de oportunidades, que pueden ser aprovechadas por el país a través de la promoción de la transformación digital de la industria. Permitiendo de esa manera la generación y análisis de mucha información y a la vez el constante mejoramiento de los servicios, mediante la retroalimentación constante de la experiencia del cliente

#### 4. Seguridad

La empresa PwC presentó un informe acerca de cómo cinco megatendencias están moldeando el futuro mundial en lo que se refiere a defensa y seguridad, implicando un impacto en la agilidad y responsabilidad de los gobiernos en conjunto con una estrecha colaboración de la sociedad para combatir los riesgos. Las cinco megatendencias globales que configurarán la defensa y protección son:

- Cambio en el poder económico mundial: existirán economías poderosas en distintas regiones, diferentes a las que preponderan actualmente. Estas nuevas economías fuertes podrán contar con mayores recursos para protegerse e invertir en defensa. Esto conducirá, según el informe, a disminuir la dependencia de la protección de países como Estados Unidos para incrementar la distribución de la carga en el aseguramiento de rutas comerciales y la libre navegación. De igual forma, aumentan las amenazas de vulnerabilidad de las extensas y complejas cadenas de suministro, ante la posibilidad de la intervención de ciberdelincuentes en espionaje industrial, robos o actividades ligadas al terrorismo.
- Cambios demográficos: en algunos países la demanda de servicios sociales y de salud harán presión en los presupuestos, donde se tendrá la disyuntiva de analizar en qué se debe invertir: en defensa o en servicios básicos. Además, el aumento en la población que se encuentra en el grupo etario de 15-64 años podrían cambiar la forma en que se vive y se desenvuelven las sociedades.
- Urbanización acelerada: el aumento de las ciudades urbanas y los fenómenos de las megaciudades es un desafío para las agencias de seguridad e inteligencia, así como las instituciones tradicionales de protección.
- Auge de la tecnología: existe una mayor promoción de la automatización, análisis y comunicaciones. Sin embargo, se abre paso a nuevas debilidades que pueden sufrir de ciberataques.
- Cambio climático y escasez de recursos: el acceso a los recursos que proporciona el medio ambiente puede generar escenarios de tensión entre los países, porque con el crecimiento poblacional, las disputas serán más agudas y críticas.

La combinación de internet, dispositivos móviles, *data analytics*, drones, inteligencia artificial y tecnología de nube incrementarán las necesidades de contar con herramientas capaces de afrontar y responder a las amenazas que con la tecnología surgen. El reto para las organizaciones que brindan seguridad será el desarrollar y adaptar estas herramientas de acuerdo con la velocidad del mundo de los negocios, no a la de los gobiernos<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20161214-comunicado-de-prensa-megatrends.pdf>

Es vital para el sector turismo la protección de la vida, la salud y la integridad física, psicológica y económica de los visitantes, de los prestadores de servicios y de los mismos miembros de la comunidad que reciben al turista. La Seguridad Turística se convierte en una variable primordial que evalúan los posibles clientes y que afecta la misma competitividad del destino turístico.

Cada turista valora muchos factores antes de elegir un destino. Entre ellos se encuentran los costos de viaje y estadía, los atractivos naturales, la calidad de atención, la oferta recreativa, la calidad de los hoteles y la seguridad. Esta última pues, aunque el destino sea muy bello y barato, los turistas no lo visitarán si perciben una gran inseguridad ciudadana, sanitaria o de cualquier otro tipo.

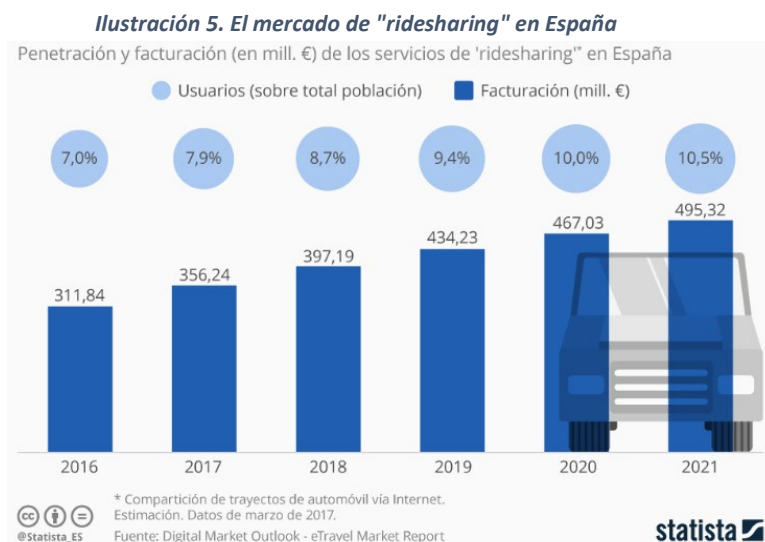
Por ello es tan importante el mejorar la seguridad en cualquier destino turístico, pues el nivel de seguridad se convierte en un elemento de valor que el turista evalúa al momento de decidir a qué destino dirigirse. En Panamá no solo se trabaja en reforzar el estamento policial, sino que también, mediante la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental, se cuenta con CSIRT PANAMA (Computer Security Incident Response Team) que es el equipo nacional de respuesta a incidentes de seguridad de la información de Panamá. Entre sus objetivos están la prevención, tratamiento, identificación y resolución de ataques a incidentes de seguridad sobre los sistemas informáticos que conforman la infraestructura crítica del país y el acceso a la información de parte de los ciudadanos de Panamá.

## 5. Nuevos modelos de negocios

La economía colaborativa es aquella que permite a los individuos y grupos cubrir sus necesidades a partir de la movilización e intercambio de activos y habilidades subutilizados. Es un modelo que pretende la creación de un mercado muy eficiente de servicios a partir de los activos en manos de los individuos.

Este nuevo modelo de negocio juega un papel importante en el turismo; por eso las agencias de viajes y el resto de los operadores del sector deben conocer sus impactos y valorar los pros y los contras de las nuevas formas de consumo. Se ha observado una expansión en estos servicios al unir la colaboración a las nuevas tecnologías, redes sociales e internet; produciendo una situación de desconcierto en la que el propio sistema debe reestructurarse en favor de estos nuevos modelos, tanto desde el punto de vista legal como del resto de la oferta que pueda estar relacionada.

Los resultados de compañías como Blablacar (aplicación para compartir autos), con un crecimiento desde 2011 del 50%, o el precio que actualmente tiene la compañía Airbnb de 1.849 millones de euros, (Owyang, 2013) reflejan que el consumidor se ha adaptado a estas nuevas propuestas y la demanda sigue en aumento. Resulta interesante analizar el porqué de esta situación y los planteamientos surgidos a raíz de ella. Un ejemplo de lo antes mencionado es el “*ridesharing*” que en España ha impactado el mercado de los taxis, al ser una alternativa a ese servicio. Se prevé que dicho servicio aumente su penetración y facturación en los próximos años.



El Informe "Turismo y la Economía Compartida"<sup>29</sup> del Banco Mundial se centra en una fuerza disruptiva en la industria del turismo: la aparición de alojamiento peer-to-peer (P2P). La acomodación P2P ocurre cuando individuos ofertan, a cambio de dinero, una habitación o una casa para alojamiento a corto plazo. El rápido crecimiento de este nuevo producto está sacudiendo la industria hotelera y creando una nueva forma de viajar e interactuar con un destino y su comunidad. El sector P2P está creciendo y cambiando de forma rápida e independiente. Los datos globales sobre el tamaño de la economía de alojamiento P2P son limitados. Sin embargo, el informe inicialmente citado (Turismo y la economía compartida) destaca dos estudios.

Primero, un estudio independiente de 2017 realizado por Mastercard estimó que el valor total de las transacciones en la economía de alojamiento P2P fue de 75 mil millones de dólares. El estudio pronostica que el mercado casi se duplicará a 139 mil millones de dólares para 2020<sup>30</sup>. En segundo lugar, el trabajo del Foro Económico Mundial (Digital Transformation Initiative Aviation, Travel and Tourism Industry) predice que para 2025, el 17% de los ingresos anuales del sector hotelero mundial, o US \$ 8 mil millones, será en alquileres a corto plazo (ahora 7%)<sup>31</sup>.

Existen importantes razones por las que la demanda se está volcando al P2P (como Airbnb) de acuerdo al estudio "Turismo y la Economía Compartida":

- El número de personas que viajan está aumentando anualmente. Mientras que el viaje fue una vez un lujo, ahora se considera una necesidad. Más personas viajan por negocios, placer, educación, salud, deportes y familia que nunca. En 2017, hubo 1.200 millones de viajeros internacionales y se estima que habrá 1.800 millones para 2030. Esto significa una mayor

<sup>29</sup> <http://documents.worldbank.org/curated/en/161471537537641836/pdf/130054-REVISED-Tourism-and-the-Sharing-Economy-PDF.pdf>

<sup>30</sup> <https://newsroom.mastercard.com/eu/2017/06/26/the-sharing-economy-understanding-the-opportunities-for-growth/>

<sup>31</sup> Digital Transformation Initiative Aviation, Travel and Tourism Industry, page 19

demanda de alojamiento, transporte, restaurantes y todos los servicios que satisfacen las necesidades de los viajeros.

- Las aerolíneas de bajo costo permiten que viaje un grupo socioeconómico mucho más amplio. Estas han permitido que los consumidores de ingresos bajos y medios, las familias más grandes y los grupos viajen. Estos viajeros son más diversos que nunca y pueden no estar interesados en habitaciones de hotel estándar.
- Las páginas como Expedia.com, Booking.com y Trip.com han ayudado a los consumidores a sentirse más seguros al reservar viajes en línea en lugar de utilizar agentes de viajes. Ellas representaron el 39% del mercado de viajes en línea de Estados Unidos en 2016.
- Las tecnologías móviles y la banca digital hacen que las reservas y los pagos móviles sean posibles. Se estimó que casi 2.4 billones de personas eran usuarios de teléfonos inteligentes en 2017. Las reservas a través de teléfonos móviles representan una cuarta parte de todas las reservas de hoteles.
- La tecnología digital ha reducido los costos de búsqueda, seguimiento y verificación de las reservas de alojamiento. Los costos de búsqueda más bajos han facilitado la búsqueda de productos especializados y han facilitado el descubrimiento de productos relativamente desconocidos. También ha significado que una plataforma puede ser más efectiva en la promoción de listados específicos para mercados específicos. El menor costo de verificar la identidad y la reputación ha apoyado las transacciones entre extraños que no tienen una reputación pública.
- Las revisiones bidireccionales de los huéspedes y los proveedores han ayudado a aumentar el nivel de "confianza extraña" requerida tanto por el proveedor como por el invitado. Los sistemas de calificación en línea en las plataformas se han denominado "nuevas formas de regulación privada" porque ofrecen información sobre el servicio, los estándares de calidad y los servicios.
- El creciente interés en las experiencias más auténticas de los viajeros está impulsando la demanda de alojamiento no tradicional y conexiones más cercanas a las comunidades anfitrionas.

Además de estas tendencias, los proveedores de alojamiento tradicional están entrando en el mercado de alojamiento P2P. Las marcas de hoteles están comenzando a ampliar sus ofertas para mantener su participación en el mercado, lo que lleva a una mayor integración del mercado vertical. Por ejemplo, en abril de 2018, Marriott International anunció una asociación de seis meses con Hostmaker, una empresa de gestión de alquileres con sede en Londres. Según este proveedor, 200 casas en Londres ahora están disponibles para huéspedes bajo la marca Tribute Portfolio de Marriott.

A medida que este subsector ha evolucionado, la diferencia entre las plataformas P2P y las agencias de viajes en línea, como Expedia.com y Booking.com, está disminuyendo. Lo que al principio eran ofertas muy diferentes, una de individuos privados, la otra de operadores comerciales, se están volviendo más similares. Por ejemplo, la plataforma Airbnb enumera habitaciones de hotel, segundas residencias y *Bed and Breakfast* formales (B&B) en su sitio y permite que los hoteles boutique y B&B tengan tarifas de disponibilidad en tiempo real y la disponibilidad de un sistema de

administración de propiedades de un hotel. Del mismo modo, las páginas como TripAdvisor.com y Booking.com ahora ofrecen alquileres de apartamentos y casas de familia. En abril de 2018, Booking.com anunció que, de un total de 27 millones de listados, 5 millones son hogares, apartamentos, casas de familia y otros alojamientos únicos.

Ambos modelos (el tradicional y el nuevo de colaboración) tendrán que coexistir en el sector turismo, buscar su público objetivo y entender que la economía colaborativa es otra opción para aquellos que buscan este tipo de servicios. Panamá no escapa de ese reto. Sin embargo, el uso de una habitación compartida en una vivienda vacacional no va a sustituir a un hotel, de la misma forma que los guías particulares o los conductores ocasionales no van a sustituir los transportes o los guías tradicionales. Es importante el normar dichas actividades para que todos los agentes, tradicionales o nuevos modelos de negocios, vean un equilibrio entre sus obligaciones y derechos en el mercado de turismo.

## PARTE 2. INTELIGENCIA COMPETITIVA

La inteligencia competitiva recopila información cuyo análisis brinda elementos puntuales a considerar para el diseño de una estrategia. Analiza la información a través de distintas herramientas como: Key Performance Indicators, alertas tempranas, y comparativos de competidores seleccionados, que se transforman en información útil para la toma de decisiones.

Se identificaron dos competidores para Panamá: Colombia y Costa Rica, por ser países vecinos y con rasgos climáticos y culturales similares. Esta selección fue confirmada en reunión con el Sr. Armando Rodríguez, presidente de la Asociación Panameña de Hoteles, quien nos indicó que como países exitosos (en cuanto a la forma en que gestionan al sector turismo) se podían investigar a: Colombia y Costa Rica. Estos dos países se analizarán para hacer este trabajo de síntesis.

### A. Medidores: Key Performance Indicators (KPI)

Los KPI son los indicadores claves o medidores de desempeño, o sea la medida del nivel del rendimiento de un proceso. Para el sector analizado, se usarán indicadores clave de desempeño financieros (como RevPar y ADR) y no financieros (como la ocupación hotelera) utilizados para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Es interesante observar que los principales competidores de Panamá cuentan con mayor oferta de alojamiento (habitaciones), mejores porcentajes de ocupación y además reflejan tasas superiores en los indicadores financieros, donde Panamá presenta valores negativos. También es relevante recordar que según STR las proyecciones mundiales para el RevPar y ADR son positivas.

Países	Habitaciones	% de Ocupación	RevPar (variación)	Adr (variación)
América Central	No disponible	63.6% (enero 2018/2017)	+13.7(enero 2018/2017)	+9.2(enero 2018/2017)
Panamá	32,530 (2017)	47.1% (2017)	-5.0% (enero-junio 2018) *	-3.0% (enero-junio 2018) *
Colombia	284,953 (2017)	53.9% (2017 citur)	+7.3% (enero-marzo 2018)	+1.8% (enero-marzo 2018)
Costa Rica	56,334 (2017)	62.8% (2017)	+10.1% (abril 2018/2017)	+1.9 (abril 2018/2017)

Fuente: STR Data , Resumen disponible <https://es.travel2latam.com/nota/49601-reportes-str-anuncia-el-desempeno-hotelerode-centroamerica-y-sudamerica-para-abril-de-2018.html>, Mincit <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=73135e94-952d-4069-86bf-4b80b2c70306>, ICT, <https://www.hosteltur.com/lat/114360-cae-63-revpar-hoteles-centro-sudamerica.html>, <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>

<https://www.hosteltur.com/lat/198600-hoteles-centro-sudamerica-revpar-positivo-primer-trimestre.html>

Nota: \* cifras aproximadas de acuerdo con el gráfico proporcionado por APATEL.

## B. Oferta vs demanda

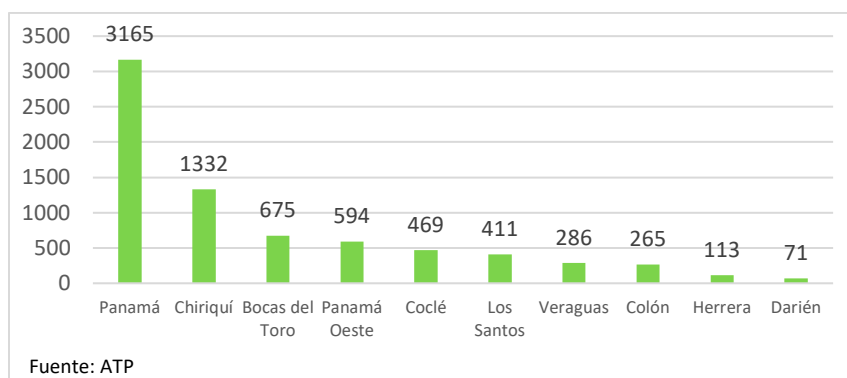
Panamá tiene la clasificación de Hoteles en la Ciudad tipo 1 (+100 habitaciones) y tipo 2 (-100 habitaciones), no cuentan con la clasificación de estrellas. Al observar la Tabla N°4 (página 20) se puede apreciar que de la oferta de alojamiento al 2017, el 77% está en el segmento de hoteles y el 23% en hospedajes tipo residenciales, bungalow, albergues entre otros.

La concentración de los hoteles se encuentra en la provincia de Panamá, con más de 15 mil habitaciones (63% de la oferta de los hoteles), seguido por Coclé donde están los “resorts” o complejos turísticos con casi 3 mil habitaciones (12%). Chiriquí también destaca por su oferta de alojamientos con un poco más de 1,500 habitaciones (7%), Colon tiene 1,378 habitaciones (5%), Panamá Oeste con 1,284 (5%) y el resto de la oferta -unas 2,094 habitaciones, un 8%- se distribuyen entre el resto de las provincias.

En cuanto a los alojamientos con modalidad residenciales, bungalow, albergues, cabañas y similares, su oferta alcanza las 7,381 habitaciones, al analizar los datos por provincias, dicha modalidad de alojamiento, supera a los hoteles solo en la provincia de Los Santos, Bocas del Toro y Darién. La distribución por provincia se describe en el gráfico a continuación:



Gráfico 8. Oferta de Hospedajes (no hoteles) por Provincia



Como se aprecia, la mayor cantidad de este tipo de alojamientos está en Panamá, Chiriquí, Bocas del Toro y Panamá Oeste, con una mayor preponderancia de los residenciales, pensiones y hostales por encima del resto de opciones del segmento.

Como referencia, en los destinos identificados como competidores, se tiene que en Colombia existen al 2017, más de 216 mil habitaciones en hoteles (76%) y 68 mil habitaciones (24%) en otros tipos alojamiento como hostales, campamentos, apartahoteles, albergues y otros. En cambio, Costa Rica tiene una clasificación distinta, donde la mayor oferta la tiene en categoría de 0 estrellas con 17,547 habitaciones (31.1%), de 4 a 5 estrellas tienen 17,234 alojamientos (30.6%), de 1 a 3 estrellas cuentan con 16,378 habitaciones (29.1%) y los que no tienen categoría tienen 5,175 habitaciones (9.2%).

En cuanto a los motivos de visita, según la ATP los motivos de visitar Panamá en el 2017 fueron: por motivo de Recreo con un 70%, seguido de Negocio con 7%, Convenciones con el 6%, Familia el 0.3% y Otros, un 17%.

Por su parte, Colombia y Costa Rica, registran otras clasificaciones que dan más información acerca de lo que buscan los turistas que llegan a esos destinos:

Colombia: Vacaciones, recreo y ocio 81.8%; Negocios y motivos profesionales 10.7%; Educación 1.8%; Salud y atención médica 0.67%; Visitas a familiares y amigos 0.14%; Tránsito 0.06%, Religión 0.04% y Otros motivos 4.83%.

Costa Rica: Vacaciones, recreo y ocio 77.3%; Visitas a familiares y amigos 10%; Otros motivos de negocios (reuniones, ferias, exposiciones) 7.4%; Otros motivos personales 2.4%; Educación 1.4%; Conferencias y convenciones 0.9%; y Salud y atención médica 0.6%.

### C. Alertas tempranas (*early warnings*) para la actividad hotelera

Las alertas tempranas se consolidan como una herramienta que sirve para identificar acontecimientos que todavía no se han producido. Este análisis permite anticipar oportunidades y amenazas.

Riesgos	Oportunidades
<p><b>Riesgo económico</b> Según el FMI para Panamá, la perspectiva sigue siendo positiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prevé crecimiento para Panamá en el 2019, gracias al impulso de otros sectores. Sería interesante poder incluir al sector turismo en ese repunte a través de políticas públicas que definan una estrategia con ofertas definidas acompañadas de promoción local e internacional.</li> </ul>
<p><b>Cambios en Tecnología</b> Los cambios tecnológicos impactan la oferta y la demanda del sector turismo. Los avances en internet, dispositivos móviles, la aplicación de nuevos modelos de negocios que incluyen herramientas tecnológicas, representan un desafío para el turismo que debe adaptarse rápidamente a dichos cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pequeñas empresas turísticas podrían potenciar sus negocios al tener acceso a un mercado mundial de turistas gracias a las tecnologías digitales, lo que amplía enormemente sus perspectivas de crecimiento.</li> <li>• Buscar la estrategia para implementar plataformas tecnológicas que se están usando cada vez más (pagos online, bitcoin, etc).</li> <li>• Encontrar la forma de aliarse con la tecnología existente, usándola para vincular a la oferta y la demanda.</li> </ul>
<p><b>Nuevos Modelos de Negocios</b> Un estudio independiente de 2017 realizado por Mastercard estimó que el valor total de las transacciones en la economía de alojamiento P2P (tipo Airbnb) fue de 75 mil millones de dólares. El estudio pronostica que el mercado casi se duplicará a US \$ 139 mil millones para 2020.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante una realidad donde existen nuevos modelos de negocio, es interesante implementar medidas para aceptar la competencia entendiendo que buscan mercados o segmentos de mercados distintos y que al final inyectan divisas al país.</li> <li>• Diseñar legislaciones para las actividades nuevas, con la finalidad de que presenten en un juego limpio y justo.</li> </ul>
<p><b>Comportamiento de competidores</b> Panamá cuenta con competidores cercanos como Costa Rica y Colombia que muestran cifras más altas en ocupación que nosotros, así como mejores RevPar y ADR. Cuentan con estrategia país y productos junto a segmentos de mercado muy definidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imitar las mejores prácticas de los vecinos.</li> <li>• Buscar alianzas que permitan vender circuitos turísticos entre los países, que beneficien a todas las partes ampliando su oferta y mejorando la experiencia del cliente.</li> </ul>
<p><b>Tensiones Políticas- Económicas</b> Estados Unidos y China, mantienen relaciones tensas que pueden impactar los planes que se tiene como país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la oferta turística de forma tal que se capten nuevos mercados y así se amplíe las oportunidades de negocios con otros países.</li> </ul>

#### D. Institucionalidad de los competidores

Es valioso identificar las fortalezas o debilidades de la institucionalidad de los competidores seleccionados con el fin de evaluar las mejores prácticas que pueden fortalecer la institucionalidad nacional.

##### Colombia

Cuenta con un Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit) el cual desarrolló la plataforma “Centro de Información Turística de Colombia” (CITUR), su objetivo es consolidar las mediciones regionales que brinden al país la información para caracterizar el turismo y generar estándares que permitan la comparación e integración estadística sectorial a nivel nacional e internacional. Es una

herramienta que permite al Gobierno central y regional orientar sus acciones, generar información estratégica con bases sólidas para sus políticas públicas, la inversión, la promoción, entre otras variables. Y a las empresas del sector turístico contar con información oficial para facilitar la toma de decisiones, a fin de ser más competitivos.

Colombia cuenta con un Fondo de Promoción Turística (FONTUR) que contiene una estrategia para el sector turismo a nivel nacional y regional. Tiene como función: el recaudar, administrar y ejecutar los recursos de la contribución parafiscal<sup>32</sup> para la promoción y competitividad del turismo, de los activos adquiridos con los recursos de la contribución parafiscal, las donaciones provenientes de patrocinios y actividades comerciales, recursos derivados de la explotación económica de los activos que fueron de propiedad de la Corporación Nacional de Turismo, asignados en el Presupuesto Nacional para la infraestructura turística. También administra la promoción y la competitividad turística, y se encarga del recaudo del impuesto al turismo.

El Gobierno Colombiano y Fontur ha logrado implementar un programa de promoción turística que cambio la visión que el extranjero tenía del país, vendiéndolo como destino seguro y diverso, quitando los vestigios de los carteles y de los conflictos armados. De acuerdo al balance del MinCIT, el país también avanzó en el mejoramiento de la oferta de productos turísticos de alto valor como el de naturaleza (ecoturismo, aviturismo), deportes y aventura, turismo de negocios, turismo cultural, turismo de cruceros, turismo gastronómico y turismo de salud.

#### Costa Rica

El país tiene al Instituto Costarricense de Turismo (ICT) que busca ser una institución orientada a fortalecer el modelo de desarrollo turístico sostenible costarricense mediante la definición de políticas públicas, alianzas, programas y proyectos para fomentar la competitividad, la sostenibilidad, la equidad, la solidaridad y la grata permanencia de los turistas, todo con miras a mejorar el nivel de vida de los costarricenses. Esta entidad también es la encargada del procesamiento y publicación de información del sector.

Costa Rica cuenta con un Plan Nacional de Turismo 2017-2021, que actualizó el Plan 2010-2016, en el que se propone alcanzar la meta de 3.94 millones de ingresos de visitantes para el 2021, mediante un crecimiento anual promedio del 6% desde el 2016. Busca que la demanda pueda adaptarse a las condiciones que el país pueda ofrecer.

El posicionamiento de Costa Rica como un país verde y ambientalmente consciente ha tomado fuerza no solo en América sino también en Europa, esta reputación le deja cada año más turistas, la llegada de líneas aéreas y el aumento de frecuencias, así como un significativo aporte a las finanzas públicas.

La Ministra de Turismo indicó en una entrevista, que el turismo era exitoso "... gracias al trabajo en conjunto entre los sectores público y privado, tenemos una alianza. Precisamente el Plan Nacional de Desarrollo Turístico se escribió entre ambos y ahora que estoy en el sector público, le daremos continuidad"<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Son aportes obligatorios que corresponden al empleador en beneficio de sus trabajadores.

<sup>33</sup> <https://www.larepublica.net/noticia/la-gente-dira-que-costa-rica-es-caro-pero-depende-del-valor-que-se-le-de>

## E. Análisis

En esta sección se realizarán varios análisis comparativos por medio de las Cuatro Esquinas de Porter, Cinco Fuerzas de Porter, FODA y PESTEL. Todos ellos, brindan información relevante para delinear una estrategia para el sector.

### a. Cuatro Esquinas de Porter

Las Cuatro Esquinas de Porter permite a través del análisis de cuatro factores, prever el curso de acción más probable de su competidor.

<b>Motivación – impulsos</b>	
<i>¿Qué es lo que impulsa la competencia?</i>	<p><b>Costa Rica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>No cuentan con una economía diversificada. La actividad turística es una de sus principales fuentes de divisas.</li> </ul> <p><b>Colombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pasaron por un período poco alentador para el turismo por el grado de inseguridad y el fortalecimiento del narcotráfico. Buscan revertir sus efectos.</li> </ul>
<b>Motivación - Supuestos de la administración</b>	
<i>¿Cuáles son las hipótesis del competidor sobre la industria, la competencia y sus propias habilidades?</i>	<p><b>Costa Rica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El turismo es una actividad socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo sostenible del país.</li> <li>Aprovechan sus recursos naturales y los consolidan dentro de su oferta turística con mucha fuerza.</li> <li>El turismo interno o local por su parte tiene mucha importancia en el plano nacional, porque es una fuente dinamizadora de toda la industria turística del país.</li> <li>Costa Rica mantiene una excelente posición competitiva que le permite, aún en tiempos de crisis, mantener un flujo importante de turistas.</li> <li>Se refleja una buena posición de mercado, la efectividad del esfuerzo de promoción que el país realiza y el hecho de que el producto turístico no ha sufrido desgaste; los atractivos y atractores turísticos, continúan manteniendo la calidad deseada para el destino.</li> </ul> <p><b>Colombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ellos consideran que tienen enormes posibilidades de potenciar el desarrollo local en un nuevo contexto político y de seguridad que permiten la puesta en valor de elementos del patrimonio ambiental y cultural, activos fundamentales para el desarrollo de este sector en todo el territorio nacional al incluir muchas zonas que fueron de acceso restringido durante más de 50 años.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han logrado mejorar en temas de seguridad con una reducción de la tasa de homicidios de 47,7 homicidios/100.000 habitantes en 2004 a 34,0 homicidios/100.000 habitantes en 2010; por la reducción de la tasa de secuestros de 3,4 secuestros/100.000 habitantes en 2004 a 0,6 secuestros/100.000 habitantes en 2010.</li> <li>• Han trabajado fuertemente en recuperar la confianza inversionista, incentivando con leyes la inversión en el sector. Se impulsaron incentivos como la exención del impuesto a la renta para aquellas inversiones en hotelería que se realizaron entre 2003 y 2018, deducción sobre el impuesto a la renta del 30% del valor de las inversiones en activos fijos y reducción en aranceles y pagos de IVA sobre bienes de capital utilizados en servicios de exportación.</li> </ul>
<b>Acciones – Estrategia</b>	
<p><i>¿Qué está haciendo realmente el competidor y cuán exitoso es implementando su estrategia real?</i></p>	<p><b>Costa Rica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una Estrategia 2017-2021.</li> <li>• La cantidad de visitantes extranjeros llegaría a 3,94 millones en cuatro años, si se cumple la meta del Plan Nacional de Desarrollo del sector.</li> <li>• El ritmo de expansión se lograría por medio de un crecimiento anual del 5.5% de visitantes por motivos personales y 10% por motivos profesionales.</li> <li>• El documento sugiere que Costa Rica debe mantener la estrategia desarrollada hasta ahora y captar al turista interesado en lo que ofrece. Esto, sin dejar de lado la inclusión de otros segmentos diferentes a los actuales –como bienestar y reuniones– la innovación y el buen servicio.</li> <li>• El plan indica que "La clave de la estrategia ha sido que no es, por decirlo de alguna manera, el destino el que se adapta a los deseos de la demanda, sino que se busca una demanda que pueda adaptarse a las condiciones que el país puede ofrecer. Es decir, la estrategia es basar el crecimiento en los mejores prospectos para el destino"</li> <li>• Uno de los objetivos específicos del plan 2017-2021 es, precisamente, impulsar la distribución de la demanda del turismo por todo el territorio nacional, logrando a su vez, una mayor participación de las comunidades, en todas las regiones.</li> <li>• Cuentan una institucionalidad sólida con nivel de ministerio que manejan datos valiosos, permitiéndoles dirigir y orientar al sector.</li> </ul> <p><b>Colombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una estrategia publicada en el año 2012.</li> <li>• Esta estrategia se enfoca en:</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollar 4 segmentos-destino (Cultura, Sol y Playa, turismo de Naturaleza, y Reuniones y convenciones, y</li> <li>- mejorar 5 habilitadores claves (conectividad aérea, formación, incentivos a la inversión, estructuración y financiación, y promoción de destinos).</li> <li>• Este enfoque en los segmentos-destino busca convertir al país en un destino cultural de clase mundial en el Caribe y ser un destino para las reuniones y convenciones.</li> <li>• La estrategia pretende convertir a Colombia en el 3er ó 4to receptor de turistas internacionales de América Latina. De igual forma, se espera que Sol y Playa sea el segmento-destino de mayor crecimiento durante el periodo 2010-2020, con 627 mil nuevos visitantes; seguido por el segmento Cultura con 537 mil, Naturaleza con 359 mil, y Eventos y convenciones con 114 mil.</li> <li>• En la estrategia se identificaron 103 iniciativas y 3 macroproyectos, entre ellos: estructurar y financiar emprendimientos de alto riesgo y enfocarse en proyectos bandera para cambiar la forma de actuar del sector. Son macroproyectos bandera: “San Andrés: Paraíso pirata con un centro vacacional integrado”, “La Guajira: El ‘Pueblo Wayúu’ de Sol y Playa, Naturaleza y Cultura” y “Amazonas: Desarrollo del parque ecoturístico más grande y completo del Amazonas”.</li> <li>• Duplicar la capacidad aeroportuaria de Bogotá para generar una mayor competitividad y conectividad aérea.</li> <li>• Reducir las tasas aeroportuarias para estimular el mercado de viajes aéreos, en especial entre el segmento de turistas y aumentar el interés de las aerolíneas por abrir nuevas rutas.</li> <li>• Formar más de 300 mil personas para laborar dentro del sector y así estar en capacidad de ofrecer servicios turísticos de talla mundial.</li> <li>• Desarrollar un nuevo marco de incentivos para la inversión canalizándolos hacia Zona Económicas Especiales con vocación turística. Estos incentivos incluyen la disminución del impuesto sobre la renta, la ayuda para la adquisición de terrenos, apoyo durante la fase de construcción y subsidios para la compra de equipos.</li> <li>• En el 2015 publicaron un mapa productivo del turismo en Colombia por departamento. Un mapa que cuenta con valiosa información estadística y una serie de datos que permiten analizar la oferta turística del país y la distribución de recursos por parte del Fondo Nacional de Turismo (Fontur).</li> <li>• Cuentan una institucionalidad sólida con nivel de ministerio y se complementan con otros organismos que ven el sector como Citur</li> </ul>
--	---

	(Centro de Información Turística de Colombia) y Fontur, en alianza manejan datos valiosos, permitiéndoles dirigir y orientar al sector.
<b>Acciones – Habilidades</b>	
<p><i>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del competidor? ¿En cuáles áreas es el competidor fuerte?</i></p>	<p><b>Costa Rica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un destino que históricamente ha logrado poner en valor una oferta de servicios y productos turísticos, incluyendo ecoturismo, sol y playa, aventura, turismo rural, bienestar, reuniones y otros más.</li> <li>• Su potencial de desarrollo le ha permitido al sector agregar nuevos productos y hacer mezclas para satisfacer nuevos intereses de la demanda, siempre en un marco natural y de sostenibilidad.</li> <li>• La característica de flexibilidad le imprime dinamismo y permite a muchos actores locales incorporarse a la actividad turística con productos innovadores al generar con ellos dos características distintivas del modelo: la diversidad de actividades que se ofertan y su amplia dispersión en el territorio nacional.</li> <li>• La clave para esto está sustentada en tres aspectos fundamentales:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La amplia distribución de atractivos naturales y culturales donde destacan históricamente los parques nacionales y reservas equivalentes, incluidas las reservas privadas, y la zona marítima terrestre (ZMT) representa una buena parte del espacio turístico del país protegido por una legislación muy específica, y una gran cantidad de atractivos puntuales que incluyen sitios particulares y manifestaciones culturales, artísticas y sociales que ayudan a imprimir autenticidad al destino turístico.</li> <li>- Una distribución muy amplia de la planta hotelera en el territorio nacional ha generado una distribución de los servicios turísticos y encadenamientos productivos.</li> <li>- La distribución de la planta turística ha impulsado o favorecido el desplazamiento de la demanda por el territorio nacional.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Colombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha seguido la estrategia trazada y realiza inversiones por más de 4.700 millones de dólares; el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo pone en marcha una estrategia para capacitar más de 280 municipios en materia de turismo. El número de turistas en el país pasó de 2,6 millones en 2010 a 6,5 millones hasta el julio 2018.</li> <li>• El país también avanzó en el mejoramiento de la oferta de productos turísticos de alto valor como el de naturaleza (ecoturismo, aviturismo), deportes y aventura, turismo de negocios, turismo cultural, turismo de cruceros, turismo gastronómico y turismo de salud.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presidente de Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) aseguró a un diario colombiano<sup>34</sup> que aún quedan temas pendientes como el de la informalidad. “Este sigue siendo un tema muy difícil. Si bien el Ministerio hizo algún trabajo importante, de todas maneras, creemos que se necesitan acciones más fuertes para lograr poner a la oferta informal en cintura”.</li> <li>• Colombia cuenta con más de seiscientos sitios para la realización de reuniones en casi treinta ciudades. A ellos se suma la creciente oferta de salones de que disponen los hoteles.</li> <li>• Informalidad del sector, calidad en la oferta, bilingüismo, conectividad entre regiones y sostenibilidad ambiental son los desafíos para la actividad turística.</li> <li>• Así como el país ha ganado en su promoción en el exterior como destino para el turismo de naturaleza, cada vez más en nichos de viajeros con mayor capacidad de gasto, también es cierto la necesidad de preservar las condiciones de esos “tesoros” que enriquecen la oferta local.</li> </ul>
--	---

#### Conclusiones 4 esquinas de Porter:

- ✓ Panamá hasta el momento no ha tenido una motivación definida para incidir en el sector turismo en comparación con la competencia estudiada en este informe. Casi se ha recibido turistas de forma natural sin mucho esfuerzo estratégico.
- ✓ El país carece de una estrategia para el sector turismo, sus productos no están muy definidos. Mientras sus competidores (vecinos) tienen muchos pasos adelante en este sentido.
- ✓ Los competidores analizados tienen una institucionalidad fuerte, que captan y consolidan información del sector turismo y que se complementan para diseñar e implementar políticas públicas que ayuden al sector.
- ✓ Ambos países analizados cuentan con habilidades y destrezas que le permiten brindar experiencias al turista con calidad.

#### **b. Cinco Fuerzas de Porter**

Las Cinco Fuerzas de Porter, es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

No existen barreras para que se compita en el sector turismo. Todo dependerá de cuanta demanda exista y si la oferta responde a las preferencias de esas demandas. El mercado es dinámico y hay una alta competencia. La amenaza es inminente razón por la cual el más competitivo logrará una mayor parte del pastel (mercado).

<sup>34</sup> <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-turismo-en-colombia-2018/260070>



### Rivalidad entre los competidores:

De acuerdo con las cifras de la OMT al 2017, los turistas internacionales que tienen como destino las Américas son el 16% (210,887,000) del turismo mundial; de ellos el 12.4% (25,957,000) se dirige a El Caribe, 5.4% (11,169,000) busca como destino a América Central y 17.6% (36,730,000) va hacia América del Sur.

De los 210.9 millones de turistas internacionales que buscan como destino las Américas; Colombia atrae al 1.9% (4,032,000 turistas), Costa Rica al 1.4% (2,960,000 turistas) y Panamá el 0.9% (1,873,000 turistas). Los principales países de América que atraen turistas son:

- América del Norte: Estados Unidos (36.5%), México (18.8%), y Canadá (10%)
- El Caribe: República Dominicana (3%), Puerto Rico (1.8%) y Jamaica (1.1%)
- América Central: Costa Rica (1.4%), Panamá (0.9%) y Nicaragua (0.9%)
- América del Sur: Argentina (3.2%), Brasil (3.2%) y Chile (3.1%)

Destaca el hecho de que Panamá mantiene la misma participación que Nicaragua en la atracción de turismo internacional, siendo países con ventajas comparativas y competitivas muy diferentes y con distintos niveles de desarrollo e inversión. Además, Colombia no aparece como los principales países que atraen turistas en América del Sur, ocupa la cuarta posición junto a Perú.

Otro dato interesante surge al analizar las tasas de crecimiento en la atracción de turistas internacionales (ver Tabla 7), donde, de los países seleccionados Panamá es el único que muestra tasas negativas. Por su parte Costa Rica creció en el último año en porcentajes menores que el año anterior, mientras Colombia se sigue superando a sí mismo, alcanzando uno de los mejores crecimientos de las Américas. Se hace valioso mencionar el crecimiento que se observa en Nicaragua, donde logró un crecimiento del 18.8%; con una cuota del mercado o participación, similar a la de Panamá que obtuvo el 0.9%.

Tabla 7. Tasas de crecimiento en la atracción de turistas internacionales. 2015-2017.

País Seleccionado	V% 2016/2015	V% 2017/2016
Panamá	-8.9	-4.1
Costa Rica	10.0	1.2
Colombia	11.4	21.4
Nicaragua*	8.5	18.8

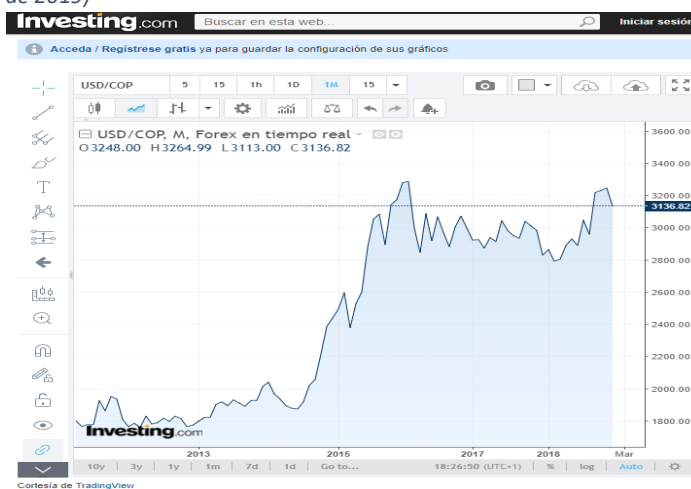
\*Se incluyó al contar con la misma participación que Panamá en el turismo internacional.

En cuanto al atractivo monetario, medido a través de las ventajas de los tipos de cambio, Panamá mantiene el dólar, una moneda que se ha fortalecido con respecto a otras divisas. Esa característica encarece a Panamá como destino turístico, más al compararlo con Costa Rica y Colombia, que como se observa en las gráficas, tienen tasas cambiarias favorables, que los hace más baratos y por ende atractivo al turista.

Ilustración 6. Tasa de cambio USD/Colon costarricense (2013-17 de enero de 2019)



Ilustración 7. Tasa de cambio USD/Peso Colombiano (2013-17 de enero de 2019)



Los competidores ofrecen productos similares, como playa, cultura, ecoturismo, entre otros, pero cambian en cuanto a su estrategia y promoción. Además, la calidad del servicio es conocido en estos países lo que fortalece aún más su posición en el mercado.

#### **Poder de negociación de los proveedores:**

El mercado en general cuenta con suficientes proveedores que le brinden productos y servicios al sector turismo, específicamente a la actividad hotelera. Los únicos que puede ejercer algún tipo de presión son: los sindicatos de transporte de turismo y las líneas aéreas, dos proveedores de los cuales depende la actividad hotelera.

#### **Servicio Especial de Turismo (SET)**

Estos deben cumplir con requisitos que les impone la Autoridad de Turismo de Panamá (Decreto Ley 4 de 27 de febrero de 2008). Muchos de los prestadores de este servicio están agremiados en la

Unión Nacional de Conductores de la Industria Turística de Panamá. De acuerdo con un diario local consultado, existen 1,500 unidades que prestan este servicio.<sup>35</sup>

En el 2017, ante la operación en la plataforma Uber, este grupo se manifestó y no brindaba el servicio impidiendo a su vez que los del servicio Uber los brindaran libremente al considerarlo una competencia desleal. Esto afectó a los turistas que requerían de un medio para movilizarse. Toda esa presión, logró que el Estado aprobara el Decreto Ejecutivo N° 331 (de 31 de octubre de 2017) que reglamentó el servicio de transporte de lujo ofrecido a través de las tecnologías de la información.

#### Líneas Aéreas

Sería muy difícil atender a la demanda de turistas sin este medio de transporte. Según estadísticas al 2017 el 80% de los turistas que llegaron al país lo hicieron por esta vía. Una paralización del servicio por alguno de sus proveedores ocasionaría incertidumbre e incomodidad al turista.

Otro elemento que afectaría son las tarifas aéreas las cuales, según el presidente de APATEL en reunión sostenida con el CNC, señaló que las mismas están “incomprables” y eso está afectando la atracción de turistas al país.

La entrada de líneas de bajo costo son una alternativa al tema de las tarifas y permitiría captar turistas que disfrutan de este segmento de líneas aéreas. Sin embargo, en el 2018 se fue de Panamá la aerolínea Viva Colombia por altos costos operativos y el incremento de la tasa aeroportuaria que pasó de 15.00 a 35.00 dólares, representando un aumento del 135%<sup>36</sup>.

#### **Poder de negociación de los compradores:**

Los clientes finales cuentan con variedad de productos en el mercado hotelero; las tarifas son similares entre ellos, por lo que su poder de negociación no es marcado.

Un cliente intermedio de la industria hotelera, son las páginas de información y reservaciones online, tipo Expedia.com, Booking.com, Hoteles.com y Trivago.com, entre otros. Si ellos no publican tarifas o información de los hoteles, se pierde el mercado que utiliza la tecnología para obtener información y hasta para hacer las reservas. Además, a través de esta herramienta, se cuenta con los *reviews* u opiniones de los clientes que sirve no solo como promoción directa y tomar decisiones; sino también como un elemento para hacer correctivos y mejorar el servicio.

#### **Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos:**

Un sustituto para la industria es el Airbnb (nuevo modelo de negocio). Al entrar a la página <https://es.airbnb.com/> y buscar alojamientos en Panamá, salen más de 300 alojamientos disponibles. Al buscar fechas específicas entre el 18 al 31 de enero; los precios que oscilan por día entre \$10 a los \$1,100 dólares, con un precio medio por noche de \$62.

Este podría ser un sustituto, aunque podría servir a otro segmento de turista que no necesariamente buscan hoteles para alojarse sino otro tipo de experiencias.

---

<sup>35</sup> <https://www.diaadia.com.pa/el-pais/transportistas-probaran-un-app-para-el-sector-turismo-buscan-competir-con-uber-338627>

<sup>36</sup> <https://elcapitalfinanciero.com/vivacolombia-cancela-sus-rutas-a-panama-a-partir-del-20-de-mayo/>

### **Conclusiones 5 fuerzas de Porter:**

- ✓ El sector no cuenta con barreras para que entren otros competidores, por lo que está a libre oferta y demanda la instalación de nuevos hoteles en Panamá.
- ✓ Los competidores analizados (Colombia y Costa Rica) están bien posicionados en el sector turismo y atraen el mismo por sus precios y atractivos.
- ✓ Existe mucha fuerza en el poder de los sindicatos de transporte y en las líneas aéreas, se depende de ellos para captar al turista.
- ✓ El poder de los proveedores también se debe considerar pues de ellos depende en esta era de la tecnología, el fluido de información y la vinculación entre los hoteles y sus clientes.
- ✓ En cuanto a la amenaza de servicios sustitutos, está el alojamiento de Airbnb, pero esto se puede entender que sirve a un segmento específico que no son necesariamente los turistas que buscan hospedajes en hoteles.

### **c. FODA**

El análisis de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), mide los factores externos e internos que indican en el desarrollo del sector.

<p><b>Oportunidades (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía global tiene proyecciones positivas, eso es positivo a las actividades productivas y por ende al turismo.</li> <li>• Según la previsión a largo plazo de la OMT, en los próximos 20 años se experimentará un crecimiento continuado del sector, un crecimiento más moderado, responsable e incluyente.<sup>37</sup></li> <li>• Se amplía la participación del turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) u otros segmentos como cultural y de salud, a nivel mundial.</li> </ul>	<p><b>Amenazas (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión comercial y política entre China y Estados Unidos: se pueden perder los turistas que de allí salen a otros destinos. China y USA son los dos principales países con mayor gasto en turismo al cierre 2017.</li> <li>• Existen nuevos modelos de negocios que pueden afectar a la industria como Airbnb, entre otros.</li> <li>• Incremento de los esfuerzos de la competencia que podría restarle aún más mercado a Panamá.</li> <li>• Aumento considerable del precio del petróleo, que afectaría el costo de combustible y por lo tanto tarifas de transporte.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas (I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las ventajas comparativas y competitivas que tiene Panamá le brindan un especial atractivo.</li> <li>• Panamá cuenta con elementos que atraen al turista, que sin mucha promoción se ha vendido casi naturalmente de forma internacional (Canal de Panamá y Zona Libre de Colón).</li> <li>• No cuenta con regulaciones restrictivas para el sector y existen incentivos al desarrollo de la actividad turística.</li> </ul>	<p><b>Debilidades (I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una estrategia nacional turística, donde se definan productos y mercados objetivos.</li> <li>• Débil institucionalidad para la orientación del sector, pocas cifras del sector que son vitales para la toma de decisiones.</li> <li>• Poca mano de obra calificada que brinde una atención de calidad al turista.</li> <li>• Manejo del idioma inglés, por parte de la población y de los prestadores de servicios al sector.</li> <li>• Se está desaprovechando la infraestructura aeroportuaria como los aeropuertos de Río Hato y de Colón para traer más turistas al país; así como</li> </ul>

<sup>37</sup> <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-10-11/los-turistas-internacionales-llegaran-1800-millones-en-2030>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una infraestructura aérea y marítima, que permite el traslado de turistas rápidamente y con alta conectividad.</li> <li>• Panamá mantiene buenas relaciones con Estados Unidos y China.</li> <li>• China es uno de los principales países que más gastan en turismo y Panamá ha firmado acuerdos con él.</li> <li>• Cuenta con una moneda fuerte que no se devalúa fácilmente.</li> <li>• Se creó el Fondo de Promoción Turística.</li> </ul>	<p>otros pequeños aeropuertos en el interior que pueden utilizarse para conexiones nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que mejorar la infraestructura vial (carreteras) principalmente las que brindan servicio a los cruceristas en Colón.</li> <li>• Falta de regulaciones a los nuevos modelos de negocios turísticos.</li> </ul>
---	---

Luego de identificar el FODA, se procede a realizar combinaciones entre esas variables para determinar los efectos de cada uno de ellos, evaluando su impacto en alto, moderado, y bajo.

<b>Fortaleza vs Amenazas (FA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá tiene relaciones comerciales y diplomáticas con Estados Unidos y China. Desde su posición neutral antes los conflictos de ambas naciones, podrá mitigar los efectos de dichas tensiones. (MODERADA)</li> <li>• Los nuevos modelos de negocios son una realidad. El que puedan estos modelos de negocios, regularse y así aprovechar de los incentivos turísticos, permitiría su visibilización y control. (BAJA)</li> <li>• Las ventajas competitivas y comparativas mantendrán al país en franca competencia. El diseñar mejores circuitos o productos basados en nuestras ventajas con una promoción acorde a la misma (Fondo de Promoción Turística) ayudarán al sector a ser más competitivo. (ALTA)</li> </ul>
<b>Fortalezas vs Oportunidades (FO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá cuenta con importantes atractivos turísticos (turismo de negocios, de compras, de sol y playa, cruceros, ecoturismo, turismo activo y de aventuras, náutico, pesca deportiva, turismo científico, turismo médico-wellness, cultural, agroturismo, turismo comunitario, de golf, y turismo lúdico de parques temáticos), con lo que se podría aprovechar el crecimiento económico mundial que permite una mayor capacidad adquisitiva de la población y captar así la demanda de turismo que también aumentará. (ALTA)</li> </ul>
<b>Debilidades vs Amenaza (DA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carencia de una estrategia le resta total competitividad al sector. (ALTA)</li> <li>• La falta de regulación a los nuevos modelos de negocio promueve el desarrollo desleal de la competencia. (MODERADA)</li> </ul>
<b>Debilidades vs Oportunidades (DO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de estrategia y la débil institucionalidad podrían obstaculizar el aprovechamiento del crecimiento de la economía y del turismo mundial. (ALTA)</li> </ul>

#### d. PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales)

Los aspectos identificados a través del análisis PESTEL, nos indican los riesgos y obstáculos en el entorno al sector turismo y de la actividad hotelera, que deben considerarse para diseñar e implementar una estrategia.

##### • Políticos

Panamá es un país que vive en democracia desde 1989, mostrando estabilidad política sin mayores contratiempos. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción 2017, el país se

ubica en la posición 96 de 180 países. Con igual rezago, se encuentra el pilar de instituciones del Foro Económico Mundial que mide, entre otros, la transparencia y la independencia judicial. En dicho pilar ocupa la posición 83 entre 140 países. A pesar de ser un país en democracia, y que existe estabilidad política, la percepción de corrupción puede desalentar la llegada de turistas ya que puede extenderse el sentir que no se les dará un trato justo durante su estadía.

- **Económicos**

La CEPAL proyecta que, al cierre del 2018, Panamá forme parte de los 5 países de la región de América Latina y el Caribe que más crecieron. Las calificadoras de riesgo mantuvieron al 2018 la calificación positiva a estable para Panamá. Según el Consejo Monetario los factores positivos del país son crecimiento económico dinámico (a pesar de que la economía atraviesa un período de desaceleración); un entorno macroeconómico sólido y estable; y un sistema financiero robusto. Una economía sólida, facilita el contar con la infraestructura necesaria para atender la demanda de turismo, el turista buscará llegar a países con solidez económica por las comodidades o facilidades que pueden recibir del país.

- **Sociales**

Panamá muestra al 2017 una reducción en la proporción de personas en pobreza general, principalmente en el área rural del país. A nivel total, el porcentaje de personas en esta condición bajó de 22.1% en marzo de 2016 a 20.7% en igual mes de 2017, una reducción equivalente a 1.4 puntos porcentuales. Una mejor calidad de vida de la población hará más tranquila la estadía de los turistas quienes se sentirán seguros y protegidos.

- **Tecnológicos**

Panamá cuenta con siete fibras ópticas que facilitan la comunicación y el flujo de información, aspectos importantes para quien desee invertir en el país. En los últimos años se ha reforzado el idear, diseñar, estructurar y presentar ideas innovadoras con la finalidad de ser registradas por la vía del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT, por sus siglas en inglés) lo cual representa un atractivo como país que apuesta a la creatividad e innovación.

- **Ambientales**

Panamá ha enfrentado serios problemas con el ambiente, pero se lograron implementar varias acciones que buscan su conservación, como la determinación de áreas protegidas y se crearon regulaciones sobre temas ambientales. En el Índice de Progreso Social, en el indicador de sostenibilidad medioambiental obtuvo una buena calificación, ocupando la posición 24 de 146 países. Este elemento guarda estrecha relación con las ventajas comparativas, donde los recursos naturales con un tesoro que debe cuidarse para que el turista disfrute de su experiencia con la naturaleza.

- **Legal**

La seguridad jurídica es un elemento clave y determinante en la captación de inversiones. Los aspectos como independencia judicial y la protección a la propiedad intelectual, que obtuvieron

bajas calificaciones en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, también afectan la credibilidad de los manejos legales del país.

### PARTE 3. CONSIDERACIONES PARA EL TRAZADO DE UNA ESTRATEGIA

En ejercicios de prospectiva existen diferentes tipos de planificación por escenario. En principio mucho tiene que ver el plazo para el cuál se hace la prospectiva y la intención del ejercicio. Para ejercicios de prospectiva de corto plazo (3-5 años), es factible utilizar métodos cuantitativos en los que los escenarios son de tipo probabilístico, utilizando modelos econométricos. Sin embargo, cuando el objetivo es realizar la planificación por escenarios a más largo plazo (5-10 años) y el objetivo es diseñar una estrategia, la metodología más aplicable es la de utilizar escenarios cualitativos, ya sea impulsados por eventos de diferente índole, o por la consolidación de megatendencias que pudieran afectar el futuro de la industria en general.<sup>38</sup>

Para este análisis utilizaremos escenarios cualitativos, específicamente escenarios alternativos, ya que estos son utilizados para diseñar estrategias, evaluar estrategias existentes y servir como herramienta para aprender a pensar estratégicamente. Los escenarios se desarrollan sobre la base de las fuerzas o impulsores externos que afectan las condiciones operativas de la industria hotelera y permiten responder a preguntas como “Ante ese escenario ¿Qué debemos hacer para competir exitosamente?”

#### A. Escenarios alternativos

Es importante definir los escenarios alternativos de entorno que pueden afectar a la actividad hotelera panameña, tomando como referencia los impulsores de la actividad:

Escenario 1: se incrementa la demanda de turistas mundialmente, esto le da oportunidad a Panamá para colocarse como uno de los principales destinos en la región. Esto a raíz de la implementación de su estrategia para el sector turismo (con productos y servicios claramente definidos), y promocionando al país a través del Fondo de Promoción. Además, desarrolla un turismo que permita la vivencia de una experiencia, con ello el turista valora el destino sin considerar las consecuencias de los tipos de cambios de las divisas.

Escenario 2: los cambios tecnológicos impactan la oferta y la demanda del sector turismo. Los avances en las herramientas tecnológicas son aprovechados por las empresas del sector, ya que acercan al cliente, facilitando el contacto y la atención a sus quejas y sugerencias. Las pequeñas empresas del sector cuentan con mayor acceso al mercado mundial de turistas, gracias a su acercamiento con la tecnología.

Escenario 3: la tensión comercial y política entre China y Estados Unidos causan estragos en la economía global. Ambos países son los principales que gastan en turismo internacional. Una ruptura impacta el poder adquisitivo de la población pues los consumidores ven reducidos sus ingresos reales y disminuyen las compras de bienes y servicios, incluyendo los gastos destinados al esparcimiento o al ocio. Además, al Panamá tener relaciones con ambos gigantes, está entre la espada y la pared, sin saber a qué país dar su apoyo, aumentando la tensión política y comercial y desalentando la entrada de turistas.

---

<sup>38</sup> Basado en el escrito de Charles Thomas, Futures Strategy Group, LLC de 2008

Escenario 4: el precio del petróleo se incrementa y afecta los costos de transporte. Esta situación frena la emisión de turistas pues les es costoso cualquier medio de transporte (terrestre, aéreo y marítimo) para conocer destinos.

Escenario 5: El aumento de los ingresos de la población permite también aumentar su presupuesto para visitar otros países. Según un informe de Phocuswright, está previsto que los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) alcancen una facturación total de 305.600 millones de dólares en ventas de viajes hacia el año 2020. Esto podría impactar el turismo de Panamá, ante las alianzas con el Gobierno Chino que buscan ampliar la oferta y demanda turística de estos países.

## B. Base conceptual para una estrategia

A continuación, se proponen algunos temas como base para la posterior definición de una estrategia país:

- Los competidores analizados cuentan con una fuerte institucionalidad y objetivos muy claros. Además, procuran una captación y análisis de datos de turismo oportuna, que les permite contar con información pertinente y adecuada para la toma de decisiones, así como para el diseño e implementación de políticas públicas. Se enfocan en el plan estratégico trazados como país y potencian así su posicionamiento en el mercado. Panamá adolece de estadísticas robustas en el sector turismo y es aún más crítico al analizar la actividad hotelera donde existen pocos datos de país.
- La carencia de un Plan Estratégico para el Sector Turismo afecta la posibilidad de atraer más turistas y así poder incidir positivamente en la tendencia de la actividad hotelera en Panamá. Existe la necesidad de una investigación de mercado que defina en detalle la oferta- país, y que señale aquellos elementos que diferencia a Panamá de otros destinos turísticos y que nos hace únicos. El tener en mente las metas y el cómo lograrlas, es el primer paso para la consolidación del sector, que requiere de una promoción focalizada con productos y destinos claramente definidos y desarrollados, como lo han hecho Costa Rica y Colombia. Es necesario el diseño e implementación de un plan estratégico con una promoción adecuada que posicione al país en el mercado internacional.
- Los competidores (Colombia y Costa Rica) ofrecen productos similares, como playa, cultura, ecoturismo, entre otros; pero cambian en cuanto a su estrategia y promoción. Aunado a lo anterior, son reconocidos por su calidad y por sus precios bajos (beneficiados por el cambio de divisa), lo que fortalece aún más su posición en el mercado. Eso se refleja también en los hoteles donde cuentan con más del 50% de ocupación e indicadores de desempeño positivos. Panamá debe competir por el tipo y calidad de productos que ofrece, de forma tal que la experiencia turística ofertada vaya por encima de la consideración de costos.
- El sector turismo muestra debilidad en su dependencia a las líneas aéreas. De ellos depende para captar al turista, impactando también, directamente a la actividad hotelera que sin transporte no lograría vender sus servicios a los clientes. El mantener relaciones claras e identificar otras opciones estratégicas, son factores importantes para mitigar el efecto adverso que una huelga o paro podría ocasionar al sector.
- El STR prevé números positivos en la ocupación hotelera internacional, “aunque con una disminución debido al aumento de la oferta en el mercado, más que por una disminución real de la cantidad de turistas”. Esto obliga a los países a ser más competitivos donde se debe



trabajar en base a sus ventajas comparativas y competitivas, con un monitoreo de efectividad de las acciones implementadas y con una política pública para el sector turismo, dinámica y acorde a las necesidades, que permita impactar el desempeño de la actividad hotelera.

- Los turistas valoran muchos factores antes de elegir un destino. Entre ellos se encuentran los costos de viaje y estadía, los atractivos naturales, la calidad de atención, la oferta recreativa, la calidad de los hoteles y la seguridad. Esta última pues, aunque el destino sea muy bello y barato, los turistas no lo visitarán si perciben una gran inseguridad ciudadana, sanitaria o de cualquier otro tipo.

## BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial (2018). Panorama General. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Fondo Monetario Internacional (2018). Perspectiva de la Economía Mundial: retos para un crecimiento sostenido. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (17 de octubre de 2018). Actividad económica de América Latina y el Caribe se expandirá 1,3% en 2018 y 1,8% en 2019. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/comunicados/actividad-economica-america-latina-caribe-se-expandira-13-2018-18-2019>
- Aida Caldera. Consejera para la Economista Jefe de la OCDE (21 de noviembre 2018). *Perspectivas Económicas OCDE versión en español*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/economy/outlook/OECD-Economic-Outlook-noviembre-2018-presentacion-espanol.pdf>
- World Travel & Tourism Council (2018). Viajes y turismo “Impacto Económico y Asuntos Globales 2018”. Recuperado de: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/documents-2018/global-economic-impact-and-issues-2018-esp.pdf?la=en>
- BBC Mundo (25 de mayo de 2018). Los 10 países con la población más rica del mundo porque sus billetes "valen más" (y Estados Unidos no está en la lista). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44242411>
- UNWTO (Noviembre 2018). World Tourism Barometer and Statistical Annex. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2018.16.1.5>
- Autoridad de Turismo de Panamá. Boletín Estadístico 2017.
- Mi Diario Panamá- Vía Forbes (6 de enero de 2019). Panamá, elegido el país más barato para vivir y el mejor destino. Recuperado de: <https://m.midiario.com/panama/nacionales/panama-elegido-el-pais-mas-barato-para-vivir-y-el-mejor-destino>
- Vogue (1 de enero de 2019). Why Panama Is the Place to Go in 2019. Recuperado de: <https://www.vogue.com/article/why-panama-is-the-place-to-go-in-2019>
- Informe Aéreo (4 de enero de 2019). Panamá destino de convenciones y reuniones. Recuperado de: <http://informeaereo.com/2019/01/panama-destino-de-convenciones-y-reuniones/>
- Autoridad de Turismo de Panamá. Panamá logra importantes eventos internacionales. Recuperado de: <http://www.atp.gob.pa/noticias/panama-logra-importantes-eventos-internacionales-para-2019>
- Revista Eventos. Ranking ICCA: Chile aumento sus eventos en el 2017. Recuperado de: <http://www.revistaeventos.cl/noticias/1521-ranking-icca-chile-aumento-sus-eventos-en-el-2017>

- Capital Financiero (3 de enero de 2019). Panamá acogerá 11 eventos internacionales entre 2019 y 2022. Recuperado de: <https://elcapitalfinanciero.com/panama-acogera-11-eventos-internacionales-entre-2019-y-2022/>
- STR. Global Hotel Study 2017. Recuperado de: [https://www.strglobal.com/Media/Default/images/GHS\\_2017\\_Preview.pdf](https://www.strglobal.com/Media/Default/images/GHS_2017_Preview.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (6 de diciembre de 2018). Cambio climático: Tenemos que hacer más, más rápido y mejor. <https://news.un.org/es/story/2018/12/1447131>
- Lasso, M. (3 de enero de 2019). Turismo Pierde 30 mil empleos. La Estrella de Panamá. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/turismo-pierde-30-empleos/24100058>
- Pérez, E. (julio 2013). Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. Revista Índice (Número 56). Recuperado de: <http://www.revistaindice.com/numero56/p10.pdf>
- Reed, S. (22 de noviembre de 2018). ¿Qué pasa con los precios del petróleo? The New York Times. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/es/2018/11/22/precio-petroleo-opec/>
- Tocumen Panamá S.A. (4 de febrero de 2019). Revista Global Transport Finance premia al Aeropuerto Internacional de Tocumen en Londres. Recuperado de: <http://www.tocumenpanama.aero/index.php/noticias>
- The Economist (23 de agosto de 2018). Cómo los cambios geopolíticos están transformando el turismo. Recuperado de: <http://www.manifestacom.com/es/the-economist-canvis-geopolitics-transformant-turisme/>
- Organización Mundial de la Salud (1 de febrero de 2018). Cambio climático y salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/cambio-clim%C3%A1tico-y-salud>
- UNWTO (diciembre 2011). Turismo y Cambio Climático. Recuperado de: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/turismoycambioclimatico.pdf>
- Banco Mundial (25 de septiembre de 2018). Las plataformas digitales y el futuro del turismo. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/09/25/digital-platforms-and-the-future-of-tourism-a-world-tourism-celebration>
- Mckinsey (diciembre 2018). How to serve today's digital traveler. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-transport-and-logistics/our-insights/how-to-serve-todays-digital-traveler>
- Price Waterhouse Cooper . Megatrends. Recuperado de: <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20161214-comunicado-de-prensa-megatrends.pdf>
- Banco Mundial (2018). Tourism and the Sharing Economy. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/161471537537641836/pdf/130054-REVISED-Tourism-and-the-Sharing-Economy-PDF.pdf>

- World Economic Forum (enero 2017). White paper: Digital Transformation Initiative Aviation, Travel and Tourism Industry. Recuperado de: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/wef-dti-aviation-travel-and-tourism-white-paper.pdf>
- La República. Net (22 de mayo de 2018). Ministra de Turismo: “La gente dirá que Costa Rica es caro, pero depende del valor que se le dé”. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/la-gente-dira-que-costa-rica-es-caro-pero-depende-del-valor-que-se-le-de>
- Organización Mundial de Turismo (2011). Presentación turismo hacia 2030 (informe Tourism Towards 2030). Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/press-release/2011-10-11/los-turistas-internacionales-llegaran-1800-millones-en-2030>