

PROSPECTIVA E  
INTELIGENCIA  
COMPETITIVA  
(SÍNTESIS)

LA ZONA LIBRE DE COLÓN

Informe especial producido por:



**Centro Nacional de Competitividad. Prospectiva e Inteligencia Competitiva (síntesis): La Zona Libre de Colón. 2019.**

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas por los autores no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos ni el Directorio Ejecutivo del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

Este documento puede reproducirse, descargarse o imprimirse libremente para finés no comerciales. Si se utiliza el contenido en algún documento, presentación u otro medio, deberá citarse la fuente.

El Centro Nacional de Competitividad (CNC) reconoce y agradece el apoyo de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) para la realización de este trabajo.

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	5
PARTE 1. PROSPECTIVA .....	6
A. Inteligencia Económica.....	6
1. Entorno macroeconómico .....	6
a. Mundial .....	6
b. Regional.....	7
c. Nacional.....	8
d. Impacto Económico de la Zona Libre de Colón en la economía.....	11
2. Principales Impulsores de la Zona Libre de Colón.....	12
a. Impulsores directos e indirectos.....	12
b. Ventajas comparativas de la ZLC .....	16
c. Ventajas competitivas de la ZLC .....	16
d. Organismos internacionales que regulan las actividades del comercio y su impacto en las Zonas Económicas Especiales.....	18
e. Incentivos fiscales y económicos de la ZLC y otras zonas económicas especiales en Panamá.....	18
f. Institucionalidad Nacional – relación pública privada .....	21
B. Análisis de Megatendencias que Impactan la Zona Libre de Colón .....	22
1. Geopolítica .....	22
2. Tecnologías disruptivas .....	24
3. Acuerdos comerciales.....	24
4. Comercio electrónico .....	26
5. Temas de seguridad.....	26
PARTE 2. INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	27
A. Key Performance Indicators (KPI).....	27
B. Principales competidores a nivel nacional y regional .....	28
C. Futuro de la intermediación comercial.....	32
D. Modos de Transporte (Carga Aérea, Marítima y Terrestre) .....	35
E. Sistema de Alertas tempranas ( <i>Early Warnings</i> ) para la Zona Libre de Colón .....	39
F. Análisis .....	41
1. Cuatro Esquinas de Porter .....	41

2. Cinco Fuerzas de Porter.....	42
3. FODA .....	44
4. PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y legales).....	46
PARTE 3. CONSIDERACIONES PARA EL TRAZADO DE UNA ESTRATEGIA .....	47
A. Escenarios alternativos.....	47
B. Base Conceptual para una Estrategia .....	48
BIBLIOGRAFIA.....	50

## INTRODUCCIÓN

Un mundo dinámico y cambiante exige que los países, industrias, empresas y personas sean más competitivos. Para ello, es importante identificar las estrategias que permitan cumplir las metas trazadas, determinando no solo su situación interna, sino también el entorno mundial y regional.

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, enfrentar los riesgos previstos y aprovechar las oportunidades. 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 Zona Libre de Colón.

En la primera parte del documento se realizó un análisis del entorno macroeconómico, se evaluó la situación del comercio internacional y de las zonas libres; se definieron algunos de los impulsores más relevantes de la actividad y se determinaron las megatendencias que impactan a ésta.

En la segunda parte, se desarrolla la inteligencia competitiva, donde se compara la actividad de la Zona Libre de Colón con otros competidores nacionales e internacionales, identificando también las fortalezas y debilidades de la competencia. Además, se determinan las alertas tempranas e indicadores de eficiencia.

Finalmente, en la tercera parte y a partir de los análisis previos, se definen posibles escenarios estratégicos, entendiéndolos como aquellos escenarios cualitativos y se establecen las bases conceptuales que dan luces para iniciar un trabajo de estrategia.

Todos estos materiales ofrecen al lector una visión de la actividad de la Zona Libre de Colón, sobre sí misma y sobre sus competidores; sus retos y oportunidades que esperamos sean de utilidad para futuros esfuerzos en la elaboración de una estrategia actualizada para esta actividad económica tan importante para el país.

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 Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y el CNC. Por el CNC participaron Roger Durán y Rosemary Piper, orientados por el Ing. Rodolfo Sabonge.

## PARTE 1. PROSPECTIVA

La prospectiva competitiva es una herramienta que permite mirar con luce largas la situación futura de la actividad de la Zona Libre de Colón, observando su entorno, su situación actual, aquellos elementos que funcionan como impulsores para el sector y aquellas mega tendencias mundiales que impactan al mismo.

### A. Inteligencia Económica

La inteligencia económica es una herramienta que se refiere a un conjunto de actividades coordinadas de colecta, tratamiento, y difusión de informaciones útiles para este caso la Zona Libre de Colón sobre el entorno mundial, regional y nacional, indicadores macroeconómicos, y a los actores económicos relacionados.

#### 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. Donde se observa con cautela que los riesgos para el crecimiento mundial han aumentado.

Por su parte, el Banco Mundial<sup>2</sup> en su informe de Perspectivas Económicas Mundiales, 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<sup>3</sup> 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 se evidencia un pronóstico de crecimiento para 2019 menor que el año anterior (en las proyecciones de los distintos organismos internacionales), 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 prevista luego de la fuerte recuperación que se espera para el cierre 2018. Otra afirmación de la OCDE 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”.

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 Fondos Monetario*, existen otras consideraciones a evaluar en las proyecciones, el aumento de las barreras comerciales las cuales “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 afectado 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 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>4</sup>

El informe de la CEPAL indica que las economías de Centroamérica mostraran 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

---

<sup>4</sup> <https://www.cepal.org/es/comunicados/actividad-economica-america-latina-caribe-se-expandira-13-2018-18-2019>

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 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 experimentado 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.

Además, ante un cambio en la situación política de Venezuela y se retomaran las relaciones comerciales con la ZLC, impactaría positivamente el movimiento comercial. Según el presidente de la Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón Daniel Rojas.

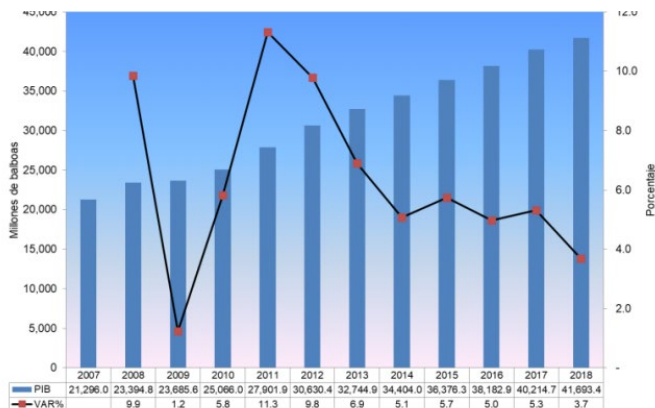
#### *c. Nacional*

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.



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.

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



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo.

### 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.

### 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

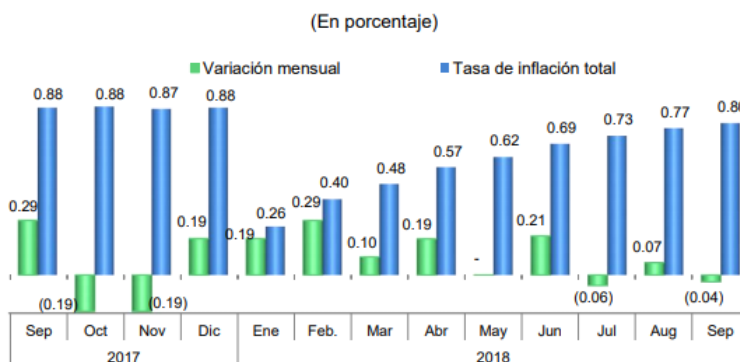
porcentuales y 2.4 puntos porcentuales, respectivamente. Por otro lado, en la provincia de Colón se registró un leve aumento de 0.6 puntos porcentuales.

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 2. 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 Estadísticas y Censo

### Proyecciones para Panamá

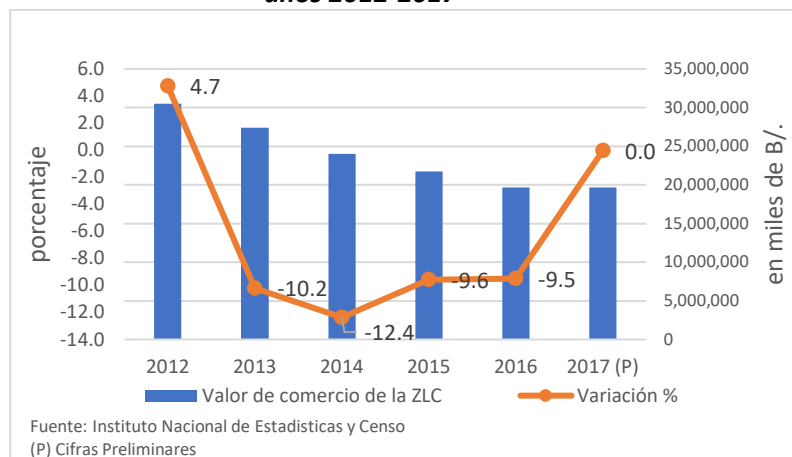
El Fondo Monetario prevé un crecimiento para Panamá al 2019 de 5.5% y el Banco Mundial considera que el país crecerá un 5.4%; mientras que la CEPAL pronostica un 5.6%. Los tres organismos internacionales, tienen buenas perspectivas de crecimiento para el país en el 2019.

#### *d. Impacto Económico de la Zona Libre de Colón en la economía*

El impacto de la ZLC en la economía es medido a través de las importaciones y las reexportaciones que se comercian a través de ella. Para los últimos 6 años muestra una caída significativa de 35.6%, en otras palabras, para el 2012 se comerció B/. 30,530 millones y para el 2017 se comerció B/.

19,647 millones, quiere decir una reducción de B/. 10,883 millones. En el mismo sentido, podemos observar que para el 2014 hubo la mayor caída de -12.4%, además, para el último año se ha mantenido el comercio a través de la ZLC como se muestra en el gráfico 3.

**Gráfico 3. Valor del Comercio de la Zona Libre de Colón y su Variación porcentual: años 2012-2017**



Según la AZFA, la ZLC continuó siendo una fuente fundamental de empleo para el país, para el 2015 generó 29,500 puestos de trabajo y su aporte al PIB fue del 5.6%<sup>5</sup>.

## 2. Principales Impulsores de la Zona Libre de Colón

Los impulsores son variables externas que afectan positiva o negativamente 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

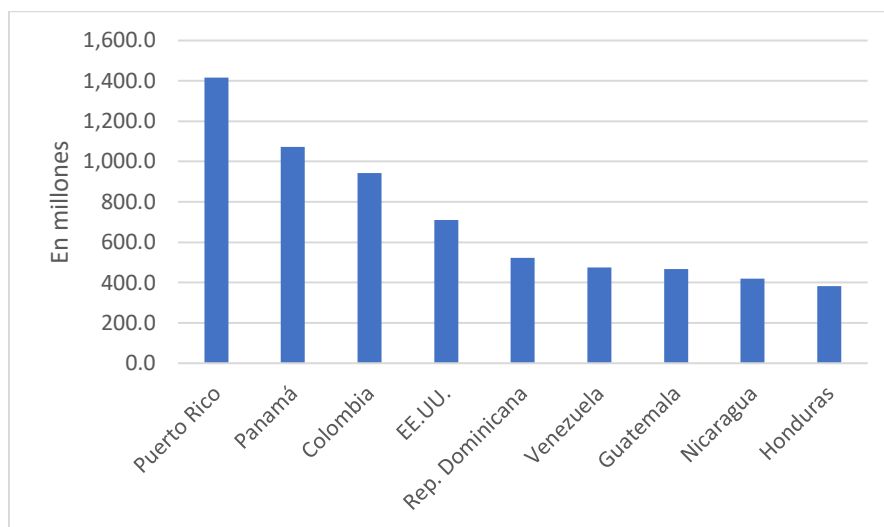
Los principales impulsores directos e indirectos de la Zona Libre de Colón son:

#### Situación económica de los países destino de las Reexportaciones de la ZLC

La ZLC depende de situación económica de sus principales clientes o países que reexportan mercancías, que son: Puerto Rico, Colombia, E.E.U.U., Rep. Dominicana, Venezuela, Guatemala, Nicaragua y Honduras representando el 67.4% del total.

<sup>5</sup> Reporte Anual Estadístico de enero 2017 de la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA)

**Gráfico 4. Reexportaciones desde Zona Libre de Colón a los principales países de destino. Año 2017**



Fuente: Zona Libre de Colón

Por lo tanto, analizaremos los dos principales de los mencionados:

### **Puerto Rico**

La economía de Puerto Rico, de ingresos altos y con uno de los PIB per cápita más alto de América Latina, según las perspectivas económicas de Fondo Monetario Internacional (FMI) caerá un 2.3% en el 2018 y un 1.1% en el 2019, una tendencia negativa en la que el Estado Libre Asociado está inmerso desde hace cerca de una década. Para el 2017 cerró con un decrecimiento de 2.4% y una deuda pública de cerca de \$70,000 millones y el gobierno está siendo supervisado por una entidad de control federal impuesta por Washington desde 2016.

También, hay que considerar cómo ha afectado el desarrollo económico los desastres naturales como los huracanes que han golpeado en los últimos años a la isla caribeña.

Además, el FMI pronostica que el desempleo en la isla caribeña alcance el 11% en el 2018 y 11.2% para el 2019.

Aunque la situación económica de Puerto Rico no se proyecta muy favorable se mantiene siendo el principal cliente de la Zona Libre de Colón. Sin embargo, se han de considerar nuevos nichos de mercado por si la situación empeora para no afectar los ingresos de la ZLC.

Los principales productos que se reexportan desde la ZLC con destino Puerto Rico son los Productos Químicos Orgánicos. Para el 2018 se reexportó B/. 1,496.7 millones representando el 13.8% de las reexportaciones de ZLC. Estos productos son utilizados para la elaboración de productos farmacéuticos que tiene como principal destino Estados Unidos.

### **Colombia**

La economía de Colombia es de ingreso medio-alto. Se destaca en el ámbito internacional por el importante crecimiento que ha experimentado en la última década en la exportación de mercancías y por el atractivo que ofrece a la inversión extranjera. Es la cuarta economía más grande de

Latinoamérica, tras las de Brasil, México y Argentina. En la clasificación internacional, se encuentra dentro de las 30 mayores del mundo.

Hasta la década anterior, el principal medio de Colombia para obtener divisas se centró principalmente en las ventas externas de café. Sin embargo, existen varios sectores que hicieron que Colombia fuera uno de los países más reconocidos por su producción, como son las esmeraldas y la floricultura. También se destacan los sectores de la industria automotriz, textiles y es un gran exportador de oro, zafiros, diamantes y carbón, entre otros productos.

La economía colombiana creció 1.8% para el 2017; según las proyecciones económicas de la Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo) su crecimiento para el 2019 será de 2.4% y 2.8% para el 2020. En el mediano plazo, la entidad estima que la economía colombiana se recuperará gradualmente hasta llegar a un crecimiento de 3.4% en 2022<sup>6</sup>.

El 36% de las importaciones provienen de EE.UU., el 19% de China y el 9% de México. Los principales rubros que se importan a Colombia son: químicos y medicamentos, vehículos y transporte, maquinaria y equipos, alimentos, bebidas y agrícolas, combustibles, metalúrgicos y metálicos, y equipos de comunicación.

En ese mismo sentido, los principales productos que se importan provenientes desde la ZLC son: aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería, de tocador o de cosmética; filamentos sintéticos o artificiales (tiras y formas similares de materia textil sintética o artificial); y perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, chapados de metal precioso (plaqué) y manufacturas de estas materias (bisutería y monedas). Estos tres productos representan B/. 95.1 millones representando el 0.9% de las reexportaciones de ZLC.

La situación del país vecino es bastante favorable y cuenta con proyecciones de crecimiento positivas. Sin embargo, es de suma importancia que se llegue a un entendimiento entre los dos países para culminar con el conflicto arancelario que está afectando la comercialización en la ZLC. La comercialización entre ellos ha bajado de forma significativa desde que comenzó el conflicto, para el periodo 2015-2018 se ha mostrado una reducción del 37.8% en el valor comercializado.

#### Globalización y el Comercio Mundial

Según los economistas de la OMC, se prevé que el comercio mundial de mercancías siga experimentando un fuerte crecimiento en 2018 y 2019, tras registrar en 2017 su mayor aumento en seis años, pero la continuación de su expansión depende de que haya un sólido crecimiento económico mundial y de que los gobiernos apliquen políticas monetarias, fiscales y sobre todo comerciales adecuadas<sup>7</sup>.

Según la OMC la aceleración del crecimiento del volumen del comercio mundial de mercancías, que pasó del 1,8% en 2016 al 4,7% en 2017, fue generalizada y estuvo impulsada por el aumento de la demanda de importaciones en las distintas regiones, pero especialmente en Asia. Los mayores incrementos se registraron con respecto a las importaciones en las economías en desarrollo, donde la tasa de crecimiento del comercio aumentó del 1,9% en 2016 al 7,2% en 2017. La demanda de importaciones también se recuperó en los países desarrollados, aunque en menor medida, al

---

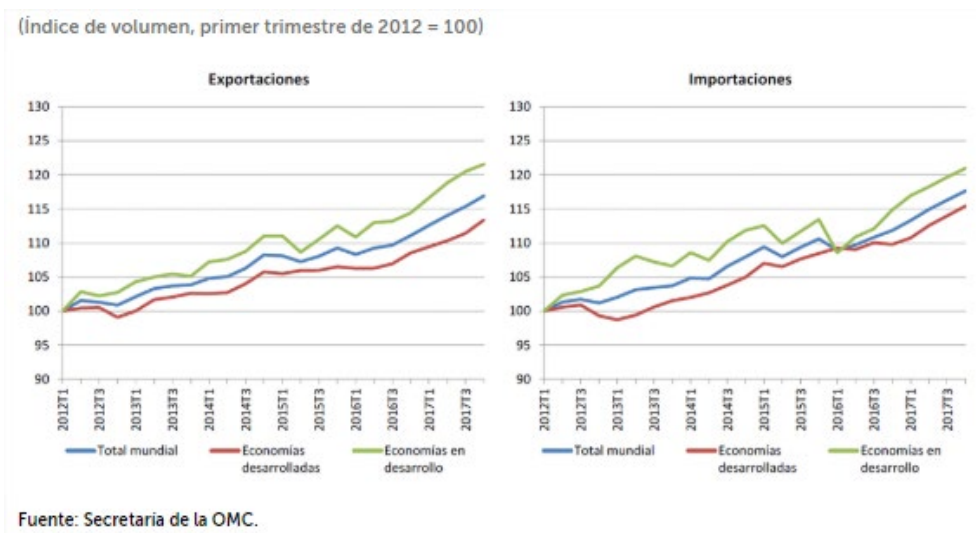
<sup>6</sup> Proyecciones económicas. Fedesarrollo, Bogotá Colombia.

<sup>7</sup> [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres18\\_s/pr820\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres18_s/pr820_s.htm)

aumentar el crecimiento del volumen del comercio de mercancías del 2,0% en 2016 al 3,1% en 2017. Por su parte, las exportaciones de mercancías crecieron el pasado año un 3,5% en los países desarrollados y un 5,7% en los países en desarrollo, frente a un 1,1% y un 2,3%, respectivamente, en el año anterior.

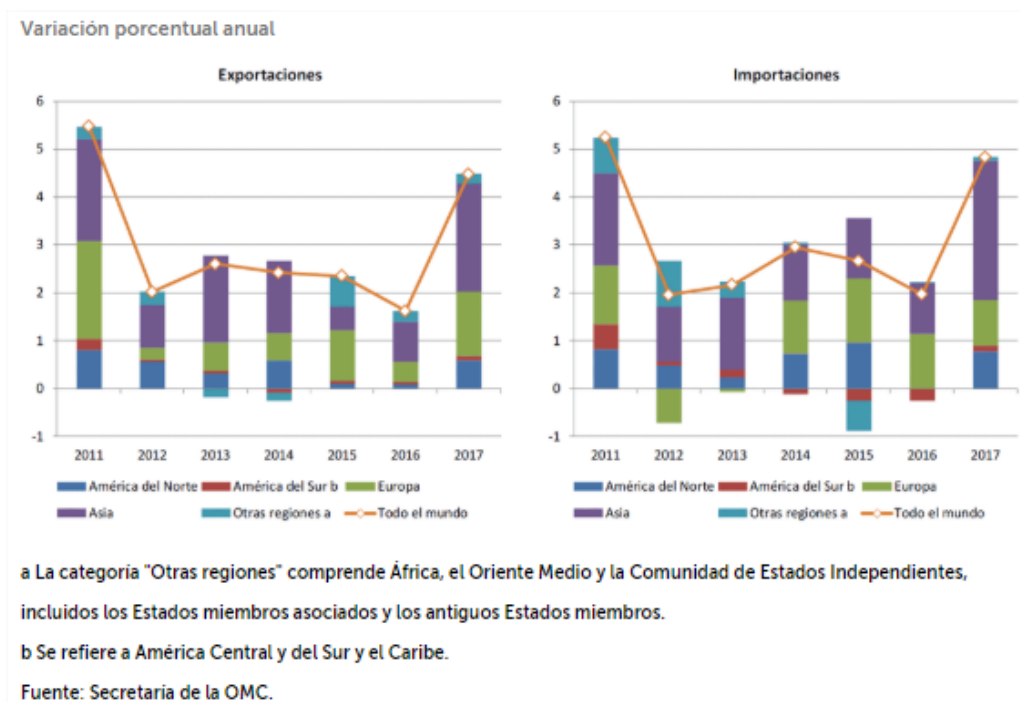
Además, en la gráfica siguiente podemos observar como los niveles de exportación e importación de las economías en desarrollo o emergentes son superiores a las economías desarrolladas. Esto muestra como la globalización ha permitido que países menos desarrollados tenga un lugar en la cadena de valor para abaratar costos y ser más eficientes en el momento de producir y beneficiarse por su participación. En este sentido, la globalización y la distribución de la producción ha logrado que países en desarrollo o emergentes generen más ingresos, aumentando su poder adquisitivo y tenga más divisas para poder importar más para agregar valor. La ZLC puede aprovechar la globalización para ser parte de la cadena de valor, añadiendo valor a las mercancías que pasa por ella.

**Gráfico 5. Exportaciones e importaciones mundiales de mercancías por niveles de desarrollo: 2012T1-2017T4**



Esto se puede lograr modernizando la infraestructura de la ZLC brindando las condiciones necesarias para que empresas de tecnologías puedan instalarse y realizar sus procesos. Además, se deben homologar y facilitar todos los procesos comerciales con todos los países desde el origen hasta el destino, aunado con los procesos aduaneros internos que permitan procesos fluidos. También, se debe modernizar los correos nacionales para poder explotar el comercio electrónico y convertirnos en un centro de distribución de la región en dicho mercado.

**Gráfico 6. Contribución al crecimiento del volumen del comercio mundial por regiones: Años 2010-2017**



*b. Ventajas comparativas de la ZLC*

**Ubicación Geográfica:** Panamá cuenta con una privilegiada posición geográfica, ubicándose prácticamente en el centro de América y contando con acceso a ambos océanos. Además, las condiciones climáticas son buenas, evitando ser propensos a desastres naturales. Todo esto le ofrece a la ZLC una ventaja entre las zonas libre de la región.

*c. Ventajas competitivas de la ZLC*

**Cultura empresarial:** La principal ventaja que tiene la ZLC es la cultura empresarial que ha creado en su trayectoria de más 70 años desde su fundación. Dicha trayectoria le ha permitido a los empresarios contar con gran conocimiento del mercado y de los procesos, tener una red de vendedores, capacidad de venta y marketing, y una comunidad con diversidad étnica. Además, los empresarios son expertos haciendo negocios en China e incluso tienen empresas en China.

Principal ventaja de la Zona Libre de Colón, por lo que hay que potenciarla.

**Legislación:** Cuenta con una legislación, régimen especial e incentivos fiscales y laborales exclusivo de la ZLC.

**Infraestructura de conectividad global:** Panamá posee una red de puertos que proveen una amplia variedad de servicios a la carga contenerizada, granel, líquida y general. En el país existen 5 puertos de talla internacional, con ubicación en los dos océanos.



El Aeropuerto Internacional de Tocumen es el principal y más grande del país y posee la más avanzada infraestructura de América Latina, convirtiéndose en un importante hub de América. La terminal de carga manejó más de 116,000 toneladas siendo en su mayoría de trasbordo.

El Canal de Panamá es una de las actividades más importante de la economía panameña, por él transitan alrededor de 14,000 buques con 316 millones de toneladas netas de carga generando \$2,300 millones en peajes anuales.

El Canal también genera ingresos a través de la exportación de servicios la cual tiene un efecto multiplicador en la actividad económica nacional, ya que - al circular divisas- causa demandas secundarias por otros bienes y servicios. Lo anterior, tiene un impacto económico y social en una serie de actividades económicas directa e indirectamente vinculadas con el Canal, denominándose así el Conglomerado del Canal, al cual la ZLC pertenece. Además, por el Canal transitan barcos provenientes de más de 30 de las principales rutas marítimas que le amplía el compás de oportunidades a la ZLC.

Toda esta infraestructura logística favorece a la eficiencia de la ZLC como centro de acopio y distribución de mercancía.

Gracias a la conectividad previamente mencionada, podemos observar en el cuadro siguiente como entra y sale la mercancía de ZLC, la mayor cantidad de la mercancía entra por vía marítima y sale por tierra y mar. Sin embargo, aunque lo que sale por aire no representa mucho en volumen cuenta con gran valor, que en su mayoría son medicamentos y productos farmacéuticos.

**Cuadro 1. Importación y Reexportación en la Zona Libre de Colón, por peso, valor y porcentaje, según vía de desembarque y embarque: Año 2016**

Vía de desembarque y embarque	Zona Libre de Colón							
	Importación				Reexportación			
	Peso bruto (en miles de kilos)	Distribución % del Peso	Valor CIF (en miles de balboas)	Distribución % del Valor	Peso bruto (en miles de kilos)	Distribución % del Peso	Valor FOB (en miles de balboas)	Distribución % del Valor
<b>TOTAL</b>	<b>836,400</b>	<b>100.0</b>	<b>9,237,660</b>	<b>100.0</b>	<b>801,360</b>	<b>100.0</b>	<b>10,402,865</b>	<b>100.0</b>
Aérea	9,419	1.1	2,287,255	24.8	20,766	2.6	3,405,813	32.7
Marítima	805,017	96.2	6,840,615	74.1	512,229	63.9	4,851,975	46.6
Terrestre	21,964	2.6	109,778	1.2	268,366	33.5	2,145,077	20.6

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Panamá, al tener una distribución estrecha y pequeñas distancias entre los límites del territorio, debería poder permitir que las mercancías sean llevadas de un punto a otro en poco tiempo. Sin embargo, por la falta de planificación urbanística, la alta densidad de población y la falta de conectividad, hace costoso y lento la movilización de mercancías.

Plataforma de comunicaciones: 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, aunado con el soporte y los técnicos, posibilitan

una comunicación por internet más segura, clara y nítida. Todo esto favorece a la ZLC haciendo sus operaciones más eficientes y seguras.

*d. Organismos internacionales que regulan las actividades del comercio y su impacto en las Zonas Económicas Especiales*

Para las actividades realizadas en la ZLC, se reconoce a la Organización Mundial de Comercio (OMC) como la institución que regula, constituyéndose como la base del sistema multilateral de comercio. También es la principal plataforma para el desarrollo de las relaciones comerciales entre los países mediante debates, negociaciones y decisiones colectivas. Esta institución es imprescindible para la garantía de un sistema comercial multilateral basado en reglas, estable, equitativo y abierto.

Este organismo ayuda que no se establezcan aranceles o barreras comerciales desleales que impidan el buen flujo del comercio entre los países.

*e. Incentivos fiscales y económicos de la ZLC y otras zonas económicas especiales en Panamá*

La Zona Libre de Colón ofrece ventajas fiscales, migratorias, laborales y corporativas a compañías que se establezcan en esta área comercial. Por lo tanto, se hace un comparativo de los beneficios que se ofrecen:

**Tabla 2. Comparativa de Beneficios de Zona Libre de Colón, Panamá Pacífico y Zona Franca**

Comparación			
Descripción	Zona Libre de Colón	Panamá Pacífico	Zona Franca
<b>1 - Régimen Fiscal (39 Items)</b>			
Exento de impuesto sobre la Renta	✓	✓	✓
Exento de impuesto de Dividendos / Complementarios		✓ (2)	
Impuesto sobre dividendos (descontado al 5%)	✓		✓
Impuesto complementario (descontado al 2%)	✓		✓
Impuesto anual (1% sobre capital acumulado de la empresa)		✓ (3)	✓
Impuesto anual (0.5% sobre capital acumulado de la empresa)	✓		
Exento de impuesto sobre remesas o transferencia al exterior / retención		✓	
Exento de impuestos, tasa, tarifa o gravámenes de importación	✓	✓ (4)	✓
Exento de impuesto de exportación	✓	✓	✓
Exento de impuesto de reexportación	✓	✓	
Exento de impuesto de facturación, venta y producción	✓	✓	✓
Exención del ITBMS		✓ (5)	✓
Exento de impuesto, tasa, tarifa, arancel o cargo al movimiento de hidrocarburos		✓	
Exento de licencia comercial o industrial		✓	
Exento de impuesto de registro (Aviso de Operación)	✓	✓	✓
Exento de impuesto de timbre		✓	✓
Exento de impuesto de inmuebles sobre terrenos y mejoras		✓ (6)	✓
Exento de impuesto de transferencia de bienes inmuebles		✓	✓
Exento de impuestos de ganancia de reexportación	✓	✓	
Exento de impuestos sobre ingresos obtenidos en el exterior	✓	✓	
Exento de impuestos sobre dividendos a accionistas residentes en el exterior	✓	✓	
Exento de impuesto sobre la inversión	✓	✓	
Exento de impuesto sobre licencia o patente (invención)			✓

Exento de impuesto, tarifa, gravamen o cargo aplicados a pagos a acreedores extranjero por actividad financiera			
Exento de impuesto, tarifa, gravamen o cargo aplicados a pagos al arrendamiento financiero de equipos		✓	
Exento de impuesto selectivo al consumo		✓ (7)	✓
Descuentos sobre ingresos gravables en base al número de panameños empleados			
Impuesto de ganancia a ventas al territorio nacional			
Tasa por concepto de transpaso (documentación)			
Entrada de carga marítima o terrestre			
Tasa por concepto de Clave de Operación de Usuario			
Tasa por concepto de Clave de Operación de Representado			
Tasa por concepto de Permiso o Licencia de Operación			✓
Tasa de seguridad	✓		
Tasa de aseo (recolección de basura)	✓		
Tasa por concepto de inscripción de empresa		✓	
Tasa por concepto de registro anual de empresa		✓	✓
Tasa por mantenimiento de áreas comunes		✓	
Regimen especial de impuestos municipales		✓	

Comparación			
Descripción	Zona Libre de Colón	Panamá Pacífico	Zona Franca
<b>1 - Régimen Fiscal (39 Items)</b>			
<b>2 - Régimen Migratorio (5 Items)</b>			
Disponibilidad de visas especiales para inversionistas y trabajadores	✓	✓	✓
Disponibilidad de visas especiales para parientes inmediatos	✓	✓	✓
Importación y libre de impuestos de pertenencias personales y domésticas (hasta \$100,000)		✓	
Representación de la Dirección Nacional de Migración en Ventanilla Única	✓	✓	
Facilidades a ejecutivos e inversionistas extranjeros	✓	✓ (8)	✓
<b>3 - Régimen Laboral (9 Items)</b>			
Prestaciones según legislación del CSS (relación obrero - patronal)		✓	✓
Tarifa fijas por sobretiempos (25%)		✓ (9)	✓
Tarifa fijas por días libres de los empleados (50%)		✓	✓
Flexibilidad para asignar días libres a los empleados		✓	✓
Libertad para operar las empresas los domingos y días feriados	✓ (1)	✓	✓
Flexibilidad de exceder del porcentaje de trabajadores extranjeros de no existir mano de obra local o según necesidad		✓	✓
Justificación de despido debido a pérdidas y/o fluctuaciones del mercado		✓	✓
Disponibilidad de un Centro de Capacitación de Educación Superior	✓	✓	
Representación del Ministerio de Trabajo en Ventanilla Única	✓	✓	
<b>4 - Régimen de Estabilidad Empresarial (3 Items)</b>			
Cobertura por la Ley de Estabilidad de Inversiones (Ley 54) a las empresas establecidas en el área (11)		✓	✓
Estabilidad corporativa ante cambios de gobierno		✓	
Protección a los derechos de propiedad intelectual		✓	
<b>5 - Régimen Legal (1 Item)</b>			
Ley	No 18 del 17 de junio de 1948	No 41 del 20 de junio de 2004	No 32 del 5 de abril de 2011

6 - Actividades Permitidas (31 Items)			
Importación	✓	✓	✓
Exportación	✓	✓	✓
Reexportación	✓	✓ (10)	
Manufactura	✓	✓	✓
Venta (de bienes al por mayor)	✓	✓	✓
Comercialización (de bienes al por mayor)	✓		✓
Distribución (de bienes al por mayor)	✓	✓	✓
Transformación de mercancías	✓	✓	✓
Refinación de mercancías	✓	✓	✓
Sedes corporativas	✓	✓	✓
Funciones administrativas (back office)	✓	✓	✓
Centros de llamadas	✓	✓	✓
Servicios multimodales y logísticos	✓	✓	✓
Manufactura de alta tecnología y fabricación por procesos		✓	✓
Servicios a la industria de aviación	✓	✓	✓
Servicios offshore		✓	✓
Industria cinematográfica		✓	✓
Transmisión de datos, radio, televisión, audio y video	✓	✓	✓
Transferencia de inventarios entre empresas del lugar	✓	✓	✓
Transferencia de bienes y servicios a barcos, aviones y sus pasajeros	✓	✓	✓
Científicas	✓		✓
Tecnológicas	✓		✓
De Desarrollo Humano	✓		✓
Culturales			✓
Centro de educación superior	✓		✓
Centro de investigación científica	✓		✓
Prestación de servicios de salud			✓
Ensamblaje	✓		✓
Servicios al exterior, otra zona o APP	✓		✓
Servicios ambientales			✓
Servicios generales dentro de la zona	✓		✓

**Notas:**

- (1) Sujeto a que los pagos a los trabajadores conforme al Código de Trabajo.
- (2) Con la nueva reforma las actividades de "importación, exportación y reexportación de mercaderías y demás artículos y bienes de comercio incluidas las actividades de refacturación de mercancías, que no entren al territorio panameño, así como las de servicios logísticos y multimodales" quedan sujetas al pago de este impuesto, salvo para aquellas empresas que se hayan inscrito en el Registro de Empresas del Área hasta el 31 de diciembre de 2016.
- (3) Con una de las reformas la prestación de servicios que sean facturados por persona naturales o jurídicas quedan sujetas al pago de este impuesto, salvo para aquellas empresas que se hayan inscrito en el Registro de Empresas del Área hasta el 31 de diciembre de 2016. De igual forma, con la última reforma, las empresas establecidas dentro del Área, el Desarrollador u Operador deberán pagar el 0.5% anual sobre el capital de la empresa con un mínimo B/.100.00 y un máximo de B/.50,000.00 excepto aquellas que se hayan establecido en el Registro de Empresas del Área hasta el 31 de diciembre de 2016.
- (4) Sobre todo tipo o clase de mercancías, productos, equipos, servicios y demás bienes en general introducidos en el Área Panamá-Pacífico, incluyendo, pero sin limitar, maquinarias, materiales, envases, construcción, materias o mercancías prefabricadas, materias primas, combustibles y lubricantes, insumos, productos finales, grúas, vehículos, automóviles, artefactos, suministros y repuestos introducidos en el Área Panamá Pacífico. No aplica al ejercicio de profesiones reguladas de manera especial por la legislación nacional vigente. Los servicios no están exentos.
- (5) Con una de las reformas la prestación de servicios que sean facturados por persona naturales o jurídicas quedan sujetas al pago de este impuesto, salvo para aquellas empresas que se hayan inscrito en el Registro de Empresas del Área hasta el 31 de diciembre de 2016.
- (6) Con una de las reformas la prestación de servicios que sean facturados por persona naturales o jurídicas quedan sujetas al pago de este impuesto, salvo para aquellas empresas que se hayan inscrito en el Registro de Empresas del Área hasta el 31 de diciembre de 2016. La exoneración de impuesto de inmueble (terreno y mejoras), se limita por el término de 10

años para aquellas empresas que compren bienes inmuebles en el área contados a partir del 1 de enero de 2019 y 30 años para el Desarrollador contados a partir también del 1 de enero de 2019.

(7) No aplica para vehículos automotores terrestres que se adquieren al amparo de un beneficio o incentivo otorgado por la ley que los exonera del Impuesto de Importación".

(8) Las facilidades en el Área Panamá Pacífico están relacionadas con las comodidades del lugar: áreas residenciales, áreas verdes, áreas comerciales, aeropuerto, etc.

(9) Aplica a las tres (3) primeras horas.

(10) Cuando sea hecha por empresas multinacionales o sus afiliadas, subsidiarias o empresas del mismo grupo económico.

**Fuente:** Georgia Tech Panamá

La comparación muestra que la zona especial con más incentivos es Panamá Pacífico. Sin embargo, si algunos de estos incentivos u otras ventajas se pudieran implementar en la ZLC sería más eficiente: ventanilla única, trámites electrónicos e infraestructura moderna.

*f. Institucionalidad Nacional – relación pública privada*

En este punto, se identifican las instituciones relacionadas directamente con la Zona Libre de Colón, así como la importancia y el papel que tiene cada una de ellas.

**Zona Libre de Colón (ZLC)**

La Zona Libre de Colón fue creada por el Decreto Ley No. 18 de 17 de junio de 1948 como institución autónoma del Estado panameño. Para el 2016 se modifica la ley por la Ley 8 de 4 de abril de 2016, “Que reorganiza la Zona Libre de Colón y dicta otras disposiciones”.

La Zona Libre de Colón es una empresa pública que está sujeta a la vigilancia e inspección del Órgano Ejecutivo y a la fiscalización de la Contraloría General de la República. Su presupuesto es aprobado en Gaceta Oficial en el Presupuesto General del Estado cada año. Al analizar las finanzas de la ZLC para el periodo 2017, a simple vista vemos que los ingresos son superados por los gastos mostrando un déficit de \$724.7 miles. Sin embargo, solo las transferencias al sector público (Gobierno Central y Municipios) representan el 28% de los gastos de la ZLC. Se debería revisar el aporte al sector público para que la ZLC tenga más presupuesto para inversión en innovación y tecnología para ser más productivo y competitivo a nivel internacional.

La ZLC está presidida por una Junta Directiva que se compone de las siguientes instituciones:

MIEMBROS	FUNCIÓN
MINISTRO DE COMERCIO E INDUSTRIAS	PRESIDENTE
MINISTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	COMISIONADO
MINISTRO DE LA PRESIDENCIA	COMISIONADO
PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN	COMISIONADO
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE USUARIOS DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN	COMISIONADA
GERENTE GENERAL DE LA ZONA LIBRE DE COLÓN	SECRETARIO
CONTRALOR GENERAL DE LA REPÚBLICA	COMISIONADO

De los 7 miembros que conforman la Junta Directiva solo uno representa al sector privado (AU) directamente, y el presidente del comité ejecutivo de la ZLC. Los miembros del comité ejecutivo de la ZLC son designados por el Presidente de la República, y el presidente del comité ejecutivo se van rotando cada 6 meses entre los miembros del comité ejecutivo de la ZLC. Es importante que haya una participación más equitativa en la junta directiva del sector privado y público.

Un estudio realizado por Bain & Company en 2016 sobre la Estrategia de Zona Libre de Colón, muestra como está sobredimensionada basándose en la cantidad de empleados vs la cantidad de

inquilinos; además, hace comparación con 10 zonas libres y muestra como la ZLC tiene la mayor cantidad de empleados. Esto nos lleva a concluir que se pueden reducir costos en personal para hacer más eficiente la operación.

### **Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón (AU)**

La Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón es un organismo privado, apolítico, sin fines de lucro y es el único gremio empresarial que aglutina a las principales empresas establecidas en la Zona Libre de Colón.

La AU participa en eventos internacionales en los cuales se promueven y dan a conocer las ventajas de la Zona Libre de Colón, como centro de logística global para el intercambio comercial mundial.

El presidente de la AU forma parte de junta directiva de la ZLC, y busca velar por los mejores intereses para los usuarios de la ZLC. En entrevista al presidente Daniel Rojas<sup>8</sup>, comentó que al representar a la empresa privada que usan la zona libre deberían contar con igual participación en la junta directiva de la ZLC. Además, se han realizados alianzas Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ZLC y AU para identificar cuáles son las necesidades de la zona para mantener su competitividad.

## **B. Análisis de Megatendencias que Impactan la Zona Libre de Colón**

Las megatendencias son fuerzas externas, que son capaces de transformar el futuro de las economías, y de las sociedades; por ende, también transformarían la manera en que se hacen los negocios. A continuación, se destacan las principales megatendencias que afectan al comercio internacional y a la Zona Libre de Colón.

### **1. Geopolítica**

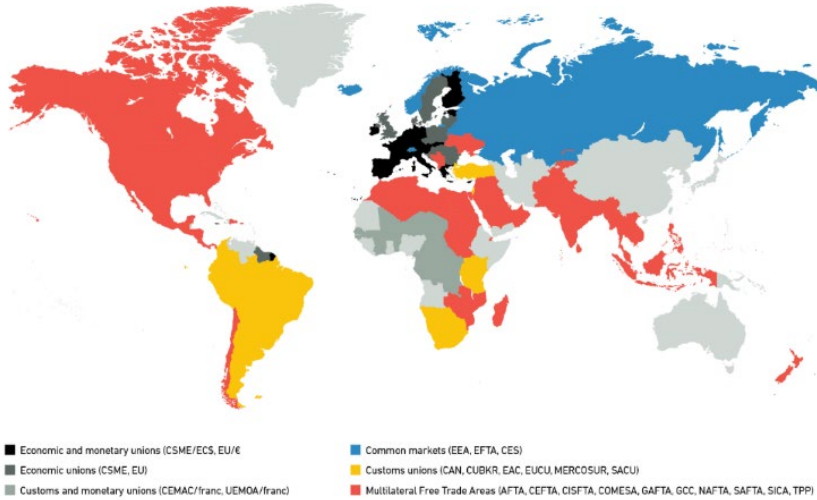
El fenómeno globalizador ha cambiado rápidamente el status que existente en las relaciones comerciales internacionales. En palabras de Christopher Crocker, la globalización comprende “los muchos y complejos patrones de interconexión e interdependencia surgidos a final del siglo XX. Tiene implicaciones en todas las esferas de la existencia social: económica, política e incluso militar. En las tres se enlaza la vida local con las estructuras, procesos y eventos globales”.

Un fenómeno geopolítico de primer orden vino a trastocar de forma espectacular las reglas del juego durante las últimas décadas del siglo XX: la globalización.

---

<sup>8</sup> Reunión sostenida con Daniel Rojas, presidente de la Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón.

**Ilustración 1. Bloques Económicos a Nivel Mundial**

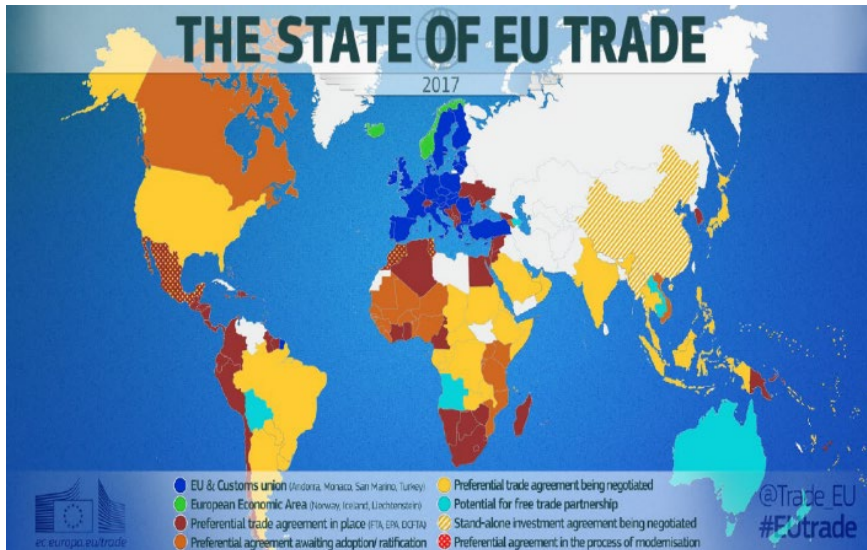


Fuente: Foro Económico Mundial. La geopolítica del libre comercio

De aquel mundo bipolar de la postguerra hemos pasado a uno multipolar, hiperconectado y complejo donde cada vez resulta más difícil mantener posturas multilaterales. Los intereses geopolíticos y la competencia por el poder global frente a la cooperación parecen haber regresado con fuerza. Ello se ha traducido en una ralentización drástica de

los avances en el seno de la OMC, en una creciente regionalización de los intercambios económicos y en una preferencia marcada por los acuerdos comerciales bilaterales entre países o grupos de países. Prueba de ello han sido la aparición de numerosos bloques e instituciones regionales (ver Ilustración 1) y la firma de acuerdos como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA en sus siglas inglesas) o el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP en inglés), así como el intento de negociar un gran Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y la Unión Europea (TTIP). La misma UE, por su parte, no ha dejado de celebrar acuerdos comerciales con casi todo el planeta, tal y como refleja el mapa siguiente:

**Ilustración 2. La Situación del Comercio de la Unión Europea**



Fuente: Foro Económico Mundial. La geopolítica del libre comercio

El Profesor Heribert Dieter, realizó un trabajo en el año 2014, y anticipaba claramente los riesgos asociados con no hacer nada sobre cooperar y definir reglas de juego aceptables para todos: “La



principal preocupación es que las lecciones políticas de los años 30 hayan sido olvidadas. La discriminación en el comercio ha regresado, y puede resultar en mayores conflictos y menos cooperación en las relaciones internacionales. Ninguna de las grandes potencias tiene un interés explícito en desarrollar el comercio a nivel multilateral. La geopolítica ha reemplazado el consenso liberal post 1945 en política comercial”.

Todo esto nos lleva a la conclusión de como la geopolítica nos muestra que los países desarrollados o bloques económicos tiene el interés de eliminar los regímenes o zonas especiales, como es la Zona Libre de Colón. Esta situación se da, al no poder controlar o influir en dichas zonas, están prácticamente a ciegas sobre lo que se comercia y no pueden fiscalizar al 100% a sus empresas considerándolo como fugas fiscales.

## 2. Tecnologías disruptivas

Según el documento “Las ventajas de la disrupción: Megatendencias para el futuro” elaborado por la firma Ernst & Young (EY) dice: La disrupción está cambiando la manera en que funciona el mundo. Las compañías, los gobiernos y las personas enfrentan cambios que parecían inimaginables, incluso hace poco tiempo. La inteligencia artificial y la robótica buscan reinventar la fuerza laboral. Los drones y los autos sin conductor han iniciado la transformación de las cadenas de suministro y la logística, así como las preferencias y expectativas, particularmente las de los *millennials*. Los patrones de consumo y la demanda de todo tipo de productos, desde automóviles hasta bienes raíces, están en proceso de cambio.

El documento analiza las causas de estas tendencias de transformación y como resultado identifican tres fuerzas principales que han impulsado la reciente oleada de disrupción: la tecnología, la globalización y los cambios demográficos.

## 3. Acuerdos comerciales

La globalización muestra como existen acuerdos comerciales en todos los estratos a nivel mundial, ya sea bilaterales o multilaterales, regionales, por bloques económicos. Dependiendo del interés comercial en común. Panamá cuenta con 13 tratados comerciales y 9 acuerdos comerciales vigentes como se muestra en la Tabla 3.

Los tratados y acuerdos comerciales deben ser revisados y hacer un análisis de qué tan beneficiosos son o si se están aprovechando para el bien del país. De la misma manera se debe hacer con los nuevos acuerdos o tratados que se piensan negociar y se están negociando como por ejemplo con el de China.



**Tabla 3. Tratados y Acuerdos Comerciales Vigentes en Panamá**

N°	Tratados Comerciales Vigentes	N°	Acuerdos Comerciales Vigentes
1	TLC entre EE.UU., Mexico y Panamá	1	Acuerdo Comercial Panamá - Cuba
2	TLC entre los Estados AELC y los Estados Centroamericanos	2	Acuerdo de Alcance Parcial entre Panamá y Colombia
3	TLC Panamá - Canadá	3	Acuerdo de Alcance Parcial entre Panamá y Rep. Dominicana
4	TLC Panamá - China (Taiwan)	4	Acuerdo Comercial Panamá - Trinidad y Tobago
5	TLC Panamá - Costa Rica	5	Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y La Union Europea (ADA)
6	TLC Panamá - El Salvador	6	Acuerdo sobre Cooperación Económica y Comercial Suscrito entre Panamá e Israel
7	TLC Panamá - Guatemala	7	Asociación Latinoamericana de Integración - ALADI
8	TLC Panamá - Honduras	8	Protocolo de incorporación de Panamá al Sistema de Integración Centroamericana
9	TLC Panamá - Nicaragua	9	Unión Aduanera Centroamericana
10	TLC Panamá - Peru		
11	TLC Panamá - Singapur		
12	TLC Panamá - Chile		
13	Tratado de Promoción Comercial (TPC) entre Panamá y EE.UU.		

Fuente: Ministerio de Comercio e Industrias (MICI)

Las revisiones o análisis podrían evitar problemas o conflictos como es el caso que actualmente se registra con Colombia relativo a la certificación de origen de mercancías.

El conflicto comercial entre los dos países surge en el año 2012, cuando Colombia empezó a aplicar aranceles a las reexportaciones de calzados y textiles provenientes de la Zona Libre de Colón (ZLC). Ante esta medida el gobierno panameño acudió a la Organización Mundial del Comercio, que falló a su favor y declaró ilegal esta acción, lo que obligó a Colombia a suspender en noviembre de 2016 el arancel mixto.

Sin embargo, el país sudamericano sustituyó el arancel por dos decretos que aumentan la tasa de algunos productos reexportados desde la Zona Libre de Colón, en materia de vestido y calzado, a lo que el gobierno panameño respondió aumentando también la de algunos bienes que lleguen desde Colombia, como es el caso de las flores y productos sanitarios, de acuerdo a la información publicada en medios locales.

A causa del tema arancelario Panamá mantiene suspendido el proceso de aprobación del tratado de libre comercio (TLC) firmado por los dos gobiernos en 2013, después de cuatro años de negociaciones que iniciaron en 2009.

En marzo de 2018, el Ministro de Comercio e Industria de Panamá, Augusto Arosemena, se reunió con la Ministra de Comercio de Colombia, María Lorena Gutiérrez para buscar “avanzar en una solución consensuada”, que permita resolver el conflicto arancelario que inició en el año 2012, producto de las restricciones establecidas por el gobierno colombiano contra confecciones y calzados de la Zona Libre de Colón, lo cual ha afectado las relaciones entre ambas naciones.

Este encuentro surge, luego que el gobierno de Panamá incluyera a Colombia dentro de la lista de los 20 países que discriminan a la nación, lo que podría llevar a la aplicación de medidas de reciprocidad en materia tributaria, arancelaria y migratoria a través de la aplicación de la Ley de Retorsión, vigente en Panamá desde finales de 2016.

El ministro de Comercio e Industria, Augusto Arosemena, informó recientemente que con la publicación de esta lista “buscan defender los intereses de Panamá”, sin embargo, destacó que analizarán el caso de cada país para poder llevar adelante las medidas pertinentes en el caso que sea necesario adoptarlas<sup>9</sup>. Destacó a medios locales que el gobierno del Presidente Juan Carlos Varela apuesta a resolver estas diferencias a través de la vía del diálogo.

En septiembre de 2018, se reunieron los ministros de Comercio de Panamá, Augusto Arosemena, y de Colombia, José Manuel Restrepo, acordando continuar buscando una solución al conflicto arancelario que "continúa siendo una limitante en las relaciones comerciales entre ambos países"<sup>10</sup> y por supuesto, sigue afectando directamente a la ZLC.

#### 4. Comercio electrónico

Según Data Strategy Technology en su sección DMnews, destaca que existen 8 tendencias de comercio electrónico que dominarán: omnipresencia en canales online, investigación en línea, mayor uso de dispositivos móvil, personalización, más opciones de cumplimientos (pagos y envíos), Big Data y Análisis de datos, aplicaciones de Messenger y Chatbots, y compras por voz.

Más de la mitad de los estadounidenses ahora dicen que prefieren comprar en línea, y el comercio electrónico está aumentando un 23% año con año. Para la mayoría de las empresas, tener una presencia en línea ya no es opcional, es necesaria para sobrevivir en un mercado cada vez más orientado a Internet. El comercio electrónico se está convirtiendo en un sector cada vez más vital del mercado en el que las empresas pueden participar. Sin una presencia en línea, podría estar perdiendo una gran parte de sus ventas potenciales.

Para la ZLC y las zonas especiales no se escapan de ser impactadas con esta realidad que podría ser muy beneficiosa para la ZLC ya que ella se podría convertir en un centro de almacenaje y distribución para todo el comercio electrónico de Latinoamérica. Sin embargo, para lograr esto, se debe hacer una reingeniería en todos los procesos y en la logística. Además, se debe modernizar toda la infraestructura de la ZLC y los Correos Nacionales.

#### 5. Temas de seguridad

Según un nuevo reporte de la firma de consultoría Price Waterhouse Coopers (PwC), se prevé que las megatendencias globales tendrán un efecto disruptivo y severo en el entorno de seguridad y defensa alrededor del mundo.

Los líderes de la práctica global de Defensa y Seguridad de PwC, advierten que este impacto destaca la necesidad de una mayor agilidad y rendición de cuentas por parte de los gobiernos, así como de una mayor participación de la sociedad en general para afrontar dichos riesgos.

Las cinco megatendencias que, se piensa, están definiendo el futuro de nuestro mundo son: el cambio en el poder económico global, los cambios demográficos, la urbanización acelerada, los avances tecnológicos, el cambio climático y la escasez de recursos<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Noticia de Panamá Today, 13/03/2018, Panamá y Colombia buscan resolver conflicto arancelario. [www.panamatoday.com](http://www.panamatoday.com)

<sup>10</sup> La estrella de Panamá, 21/9/2015, Panamá y Colombia siguen entrampados en conflicto arancelario.

<sup>11</sup> Reporte de PwC, titulado Five Megatrends and their implications for Global Defense and Security

Para este documento solo analizaremos el cambio en el poder económico global que creará economías nacionales más poderosas en diferentes regiones y tendrán más recursos que proteger y más activos disponibles para invertir en defensa y seguridad. El cambio también puede reducir la dependencia de algunos países en los centros tradicionales de poder, como Estados Unidos, para obtener protección y compartir más la carga para asegurar que las rutas comerciales y la libre navegación estén exentos de actores hostiles.

Las grandes y complejas cadenas de suministro se harán cada vez más vulnerables a la disrupción de delincuentes cibernéticos involucrados en espionaje industrial, robo o actividades disruptivas basadas en el terrorismo.

Esto puede afectar a la ZLC, ya que forma parte importante de la cadena de suministros a nivel mundial. Además, economías como EE.UU. y China que son las principales potencias forman parte de sus principales clientes en importación y reexportación.

Tom Modly, Líder Global del Sector Gobierno de PwC: “La profundidad y complejidad de los desafíos de seguridad que representan las megatendencias globales requerirán soluciones propuestas por “toda la sociedad”. Y estas soluciones deberán aprovechar los beneficios tecnológicos, colaborativos y comerciales que harán posibles estas mismas megatendencias<sup>12</sup>.

“Pero no debemos temer a las megatendencias o los desafíos resultantes en materia de defensa y seguridad. Al contrario, debemos anticipar dichos cambios, tomarlos seriamente, aplicar la creatividad y los recursos necesarios para adelantarnos a los problemas que puedan presentarse”.

Existe una oportunidad para Panamá, en lograr establecer al país como un punto seguro de entrada a Estados Unidos, realizando acuerdos con agencias del gobierno de EE.UU. de seguridad como Department of Homeland Security (DHS), TSA (Transportation Security Administration) y el establecimiento de protocolos de seguridad e inteligencia.

## 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.

### A. Key Performance Indicators (KPI)

Los KPI se les llama también indicadores claves o medidores de desempeño o medida del nivel del rendimiento de un proceso. Para la actividad analizada, se usarán indicadores claves económicos, movimientos comerciales y operativos de la Zona Libre de Colón, utilizados para cuantificar e identificar la situación de la actividad.

Detalle	2014(P)	2015(P)	2016(P)	2017(E)	2018(E)
PIB Nacional (en millones de b/.) <sup>1</sup>	34,404.0	36,322.3	38,134.3	40,214.7	41,693.4
PIB ZLC (en millones de b/.)	2,529.2	2,244.6	2,078.1	2,088.7	1,751.4

<sup>12</sup> Reporte de PwC, titulado Five Megatrends and their implications for Global Defense and Security

<b>Participación porcentual ZLC al PIB</b>	<b><u>7.4</u></b>	<b><u>6.2</u></b>	<b><u>5.4</u></b>	<b><u>5.2</u></b>	<b><u>4.2</u></b>
<b>Movimiento comercial (Millones de balboas)</b>	<b><u>24,022.4</u></b>	<b><u>21,739.0</u></b>	<b><u>19,655.5</u></b>	<b><u>19,647.3</u></b>	<b><u>20,531.0</u></b>
Importaciones	11,060.3	10,373.5	9,238.0	9,214.6	9,722.9
Reexportaciones	12,962.1	11,365.5	10,417.5	10,432.7	10,808.1
<b>(Miles de toneladas métricas)</b>	<b><u>1,925.2</u></b>	<b><u>1,756.9</u></b>	<b><u>1,653.0</u></b>	<b><u>1,731.1</u></b>	<b><u>1,631.4</u></b>
Importaciones	975.1	918.3	850.3	901.9	837.5
Reexportaciones	950.1	838.6	802.7	829.2	793.9
<b>Empleos generados por las empresas privadas (Miles de empleos) <u>2/</u></b>	<b><u>29.1</u></b>	<b><u>29.5</u></b>	<b><u>25.2</u></b>	<b><u>27.7</u></b>	<b><u>26.9</u></b>
<b>Contratos firmados por empresas <u>3/</u></b>	<b><u>3,019</u></b>	<b><u>3,088</u></b>	<b><u>2,148</u></b>	<b><u>2,194</u></b>	<b><u>2,208</u></b>
Usuarios	2,254	2,595	1,785	1,811	1,810
Representados	765	493	363	383	398
<b>Visitantes - inversionistas <u>4/</u></b>	<b><u>128,490</u></b>	<b><u>128,923</u></b>	<b><u>111,631</u></b>	<b><u>110,221</u></b>	<b><u>85,953</u></b>

(E) Cifras estimadas por la Contraloría General de la República

(P) Cifras preliminares

**Notas:**

1/ Cifras estimadas al tercer trimestre 2018 a precio del 2007, por la Contraloría

2/ Se incluyen los empleos eventuales a diciembre (se refiere a los pases pagados)

3/ Se refiere al número de contratos firmados por las empresas hasta diciembre

4/ Se refiere a la cantidad de turistas-inversores hasta el mes de diciembre

**Fuente:** Zona Libre de Colón

Es importante resaltar como ha ido disminuyendo el porcentaje de participación de la ZLC en la economía, los movimientos comerciales, la generación de empleo, y los contratos. Estos indicadores nos indican que hay que llevar a cabo acciones y/o correctivos para retomar los números de antes.

Por la falta de información a nivel internacional no se lograron identificar indicadores claves de desempeño para los diferentes competidores (zonas libres o zonas especiales).

## B. Principales competidores a nivel nacional y regional

A nivel nacional se identificaron al Área Panamá Pacífico y a la Ciudad del Saber porque son zonas económicas especiales que en general están compitiendo con ZLC con sus beneficios fiscales, su infraestructura moderna y en buen estado, por la facilidad de los trámites y procesos y no cuentan con aduanas.

Si la ZLC contara con las mismas condiciones no se considerarían competidores.

En el caso regional, se identificaron dos competidores: la Zona Libre de Cartagena (Colombia) y la Zona Libre de Miami (EE.UU.), por ser zonas libres, con condiciones y características similares según expertos en el área (como Daniel Rojas, presidente de la Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón-AU).

### Panamá Pacífico

El Área Panamá Pacífico es una antigua base aérea de los Estados Unidos en el sector Pacífico que se ha convertido en un nuevo modelo de zona económica especial con el objetivo de ser un *hub* para la manufactura de alta tecnología, servicios logísticos, actividades comerciales y servicios no

tradicionales, con un área residencial ecológicamente amigable. Un consorcio entre una agencia del Estado y un promotor privado desarrolla un agresivo plan maestro que incluye áreas dedicadas para el almacenamiento y creación de centros de distribución, manufactura, oficinas comerciales, operaciones aeroportuarias y residencias. Un sistema integrado que aglutina a 11 entidades públicas ha facilitado el establecimiento de aproximadamente 120 empresas que actualmente operan en la zona y que proveen una variedad de bienes y servicios a los clientes internacionales.

### Ciudad del Saber

La Ciudad del Saber de Panamá es otra zona económica especial que promueve dentro de su propio entorno actividades científicas, académicas, tecnológicas y comerciales fomentando una cultura de emprendimiento y promoviendo modelos sostenibles de negocios innovadores. Esta zona económica especial provee un ambiente cómodo, infraestructuras básicas, servicios de soporte para las nuevas iniciativas de negocios, y beneficios fiscales, migratorios y laborales para establecer formalmente empresas de IT, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), instituciones académicas y científicas que totalizan aproximadamente 175 entidades.

### Las Zonas Libres

El Banco Mundial define a las zonas libres como: "Áreas geográficas delimitadas en las cuales se otorgan ciertos incentivos a las empresas que allí se instalan o a los negocios que allí se desarrollan, con el objetivo de fomentar el empleo, la inversión y el comercio".

Según la AZFA (Asociación de Zonas Francas de las Américas) el 12.7% de las Zonas Francas del mundo se encuentran en Latinoamérica.

**Ilustración 3. Distribución de las Zonas Francas en el Mundo**

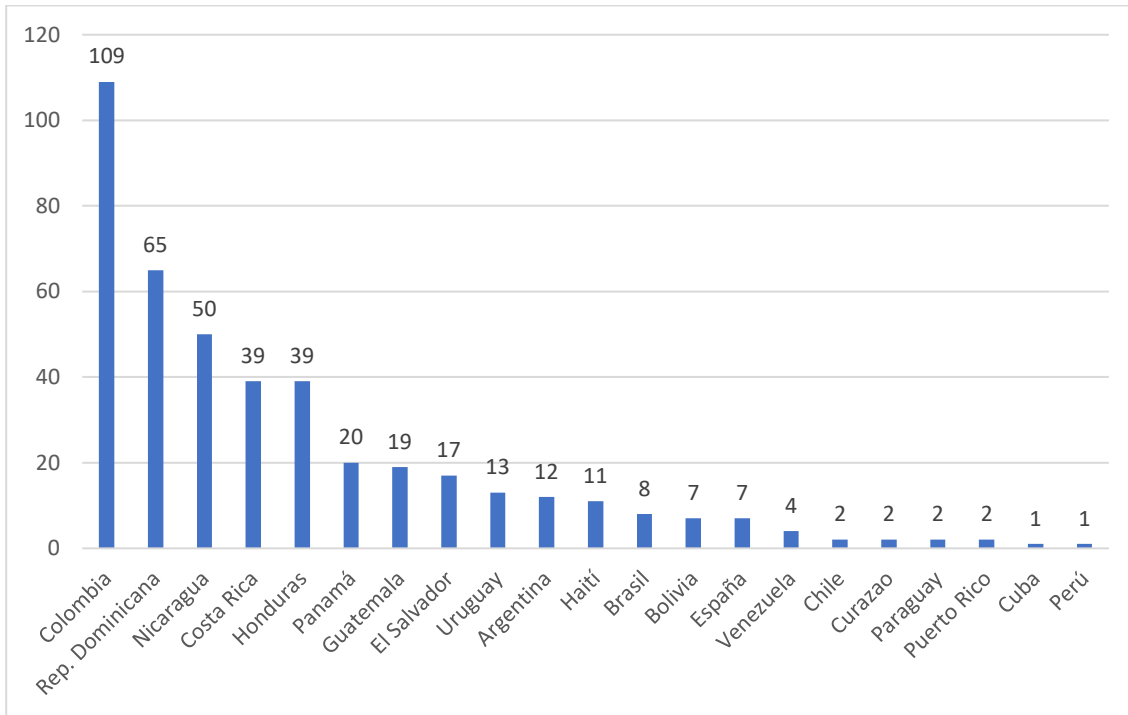


Fuente: Asociación de Zonas Francas de las Américas

Las zonas francas o especiales en Latinoamérica hacen un total de 430 que se distribuyen como muestra el siguiente gráfico:



**Gráfico 7. Números de Zonas Francas en países de Latinoamérica**



Fuente: Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA)

### La Zona Libre de Miami

Otra de las zonas libres más grandes del continente americano es la Zona Libre de Miami que cuenta con una "Zona de Comercio Exterior" en donde se les permite a los inversionistas tener facilidades en cuanto a las normas y los impuestos, se les da entrenamiento y facilidades en cuanto a software.

Esta Zona de Comercio Exterior tiene ventajas en cuanto a las normas que usualmente rigen el espacio de los Estados Unidos, como por ejemplo que no apliquen ciertos procedimientos federales de entrada de mercancía o también los impuestos federales de consumo y se minimiza la participación de agencias regulatorias como la FDA (Administración Federal de Drogas), FCC (la Comisión Federal de Comunicaciones), entre otras.

Esta zona permite la inclusión de productos para: almacenar, exhibir, ensamblar, manufactura, redistribución y procesamiento.

Cuenta también con una Zona de Venta al por mayor para la venta de productos con las siguientes facilidades:

- Cerca del aeropuerto internacional de Miami.
- Horario de Lunes a Viernes de 8 am a 5pm, y fuera de horas laborales con cita.

En esta zona se ofrecen servicios de ventas al por mayor de: industria automotriz, ropa y accesorios, electrónicos, suministros de comida, calzados, mercancía en general, productos para el hogar, suministros industriales y productos médicos.

Otra de las ventajas competitivas que presenta la Zona Libre de Miami es que tienen un Centro Internacional de Negocios en donde presentan eventos como seminarios, talleres, almuerzos de negocios y otras actividades que propicien y atraigan interés tanto local como internacional para invertir y hacer negocios.

### **La Zona Libre de Cartagena (La Candelaria)**

La Zona Franca Industrial de Bienes y Servicios de la Candelaria, fue declarada bajo la Resolución 0095 del 10 de febrero de 1.993 del Ministerio de Comercio Exterior, cuenta con 116 hectáreas de territorio. Se considera la mejor zona franca del Caribe Colombiano, por su ubicación estratégica cercana al parque industrial, complejo petroquímico, puertos y con múltiples accesos al corredor de carga. Además, ofrece todos los servicios necesarios, como lo es servicios tecnológicos modernos y ágiles, servicios logísticos y preinspección de carga externa, capacitaciones en temas relevantes, basculas, vigilancia y seguridad, para el buen desempeño logísticos de las empresas establecidas.

### **C. Futuro de la intermediación comercial**

Las tecnologías digitales han transformado las actividades económicas en los planos nacional e internacional, reduciendo los costos e influyendo en la estructura del comercio. La OMC, hace un análisis que pone de relieve la dimensión comercial de las tecnologías digitales, arrojando luz sobre la forma en que está cambiando la composición del comercio de bienes y servicios, los factores que determinan la ventaja comparativa y los efectos de esas tecnologías en la organización internacional de la producción a lo largo de las cadenas de valor mundiales.

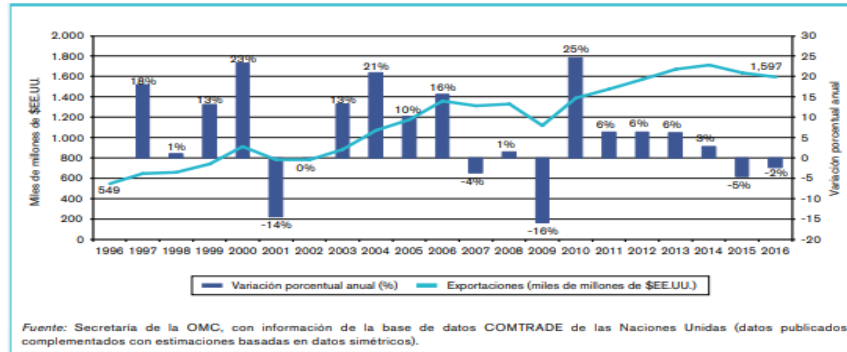
Las nuevas tecnologías pueden cambiar la forma y el lugar de producción de mercancías tales como los dispositivos electrónicos, los componentes de automóviles, la maquinaria y el instrumental médico. Con la penetración cada vez mayor de la tecnología digital, puede ocurrir que el comercio internacional de algunos productos aumente, mientras que el comercio de otros productos puede decaer o incluso desaparecer en los próximos decenios.

Las corrientes comerciales de los productos de tecnología de la información han aumentado exponencialmente en los últimos decenios. El Acuerdo sobre Tecnología de la Información (ATI) de la OMC, que se firmó en su forma original en 1996 y se amplió en 2015, abarca numerosos productos de alta tecnología, entre ellos, los ordenadores, los equipos de telecomunicaciones, los semiconductores, los equipos para la fabricación y prueba de semiconductores, los programas informáticos y el instrumental científico, así como la mayoría de los componentes y accesorios de estos productos.

El sector de la tecnología de la información ha sido uno de los sectores del comercio mundial que más deprisa han crecido. Se calcula que, en 2016, los productos abarcados por el ATI representaban 1,6 billones de dólares EE.UU., casi el triple que en 1996, cuando se firmó el Acuerdo (véase el Gráfico 8). En la actualidad, el comercio de estos productos representa aproximadamente el 15% de las exportaciones mundiales de mercancías.



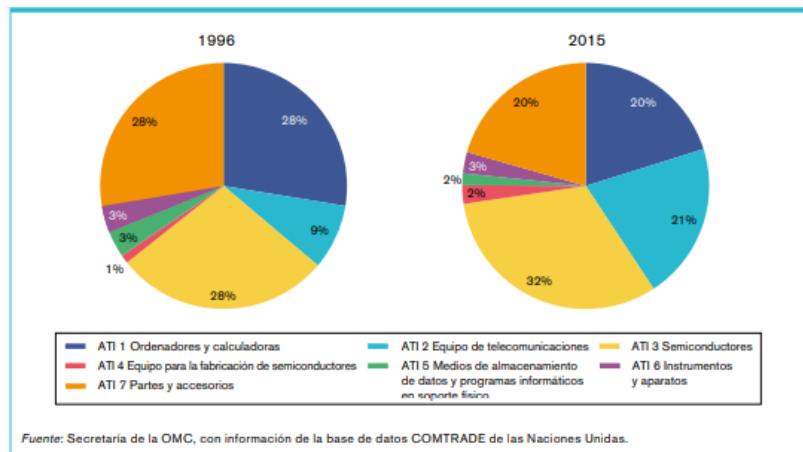
**Gráfico 8. Exportaciones mundiales de productos abarcados por el ATI, 1996-2016**



Se han producido cambios de gran calado en el tipo de productos del ATI con los que se comercia, debido en parte a los progresos tecnológicos y la evolución de las preferencias de los consumidores. En el Gráfico 9, se compara la proporción que las categorías de productos del ATI representaban en 1996 y en 2015. En 1996, los mayores porcentajes de las exportaciones de productos de TI correspondían a las categorías "semiconductores" y "ordenadores y calculadoras"; 20 años más tarde, la categoría "semiconductores" seguía siendo la que representaba el mayor porcentaje del comercio, y la categoría "equipo de telecomunicaciones" había pasado del 9% en 1996 al 21% en 2015. Este aumento se explica en buena medida por la popularidad cada vez mayor de los teléfonos móviles, incluidos los teléfonos inteligentes (OMC, 2017a).

La expansión del comercio de productos del ATI proporciona la infraestructura básica que hace posible el procesamiento y la comunicación de información, y desempeña un papel fundamental en el fomento de la adopción y el uso de la tecnología digital. El abaratamiento de los ordenadores y teléfonos móviles y su mayor disponibilidad se han traducido en un mayor acceso a Internet y en un crecimiento de la economía digital, lo que ha generado nuevas oportunidades para el comercio. Es probable que la expansión del comercio de productos de TI continúe, dada la penetración cada vez mayor de las tecnologías digitales y la invención de nuevos productos.

**Gráfico 9. Exportaciones mundiales de productos del ATI, por categorías de productos (porcentaje)**



La reducción de los costos del comercio afecta a los sectores de distintas formas: la tecnología digital altera los aspectos económicos del comercio a través de las fronteras, ya que reduce el costo de las comunicaciones y transacciones transfronterizas (véase Tabla 4). La reducción de los costos de la actividad comercial ha posibilitado la expansión del comercio de algunos productos, que era antes más costoso.

**Tabla 4. Obstáculos en la frontera, por regiones**

Región	Exportaciones		Importaciones	
	Tiempo dedicado a la observancia (horas)	Costo de los trámites (\$EE.UU.)	Tiempo dedicado a la observancia (horas)	Costo de los trámites (\$EE.UU.)
Asia Oriental y el Pacífico	124,1	499,6	136,1	542,4
Europa y Asia Central	55,9	305,2	53,2	279,8
América Latina y el Caribe	115,8	636,9	144,3	803,5
Oriente Medio y África Septentrional	136,9	708	206,8	806,9
Países de ingreso alto según la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)	15,1	185,3	12,2	137,2
Asia Meridional	136,4	549,3	218,5	979,6
África Subsahariana	187,9	807,2	239,4	986,9

Fuente: Base de datos Doing Business del Banco Mundial.

Nota: Se incluyen en la observancia tanto las formalidades en frontera como la documentación necesaria para un envío de mercancías.

El que los productos puedan beneficiarse más o menos de la reducción de los costos del comercio depende de la estructura de esos costos y de la cuantía en que la tecnología digital pueda reducirlos. Freund y Weinhold (2004) ofrecen pruebas interesantes de que Internet ha generado un aumento del comercio de bienes físicos como consecuencia de la reducción del costo de la comunicación internacional. En esa misma línea, Fink et al. (2005) y Tang (2006) muestran que la reducción de los costos de la comunicación transfronteriza ha influido considerablemente en las corrientes comerciales bilaterales, especialmente en los sectores donde los productos están más diferenciados o los costos del transporte internacional son bajos.

Hay estudios empíricos en los que se compara el comercio a través de las plataformas en línea con el comercio fuera de línea, y sus conclusiones sobre la naturaleza del comercio digital son interesantes. A partir de datos sobre cinco Países Menos Adelantados (PMA) asiáticos (Bangladesh, Camboya, Myanmar, Nepal y la República Democrática Popular Lao) procedentes de la plataforma internacional de comercio electrónico entre empresas Alibaba, ITC (2017) constata que los productos que funcionan especialmente bien en el mercado fuera de línea también ocupan un lugar destacado en el comercio electrónico. En los cinco PMA asiáticos estudiados, las prendas de vestir y los productos textiles, junto con los productos agrícolas, son las principales categorías exportadoras en el comercio, tanto en línea como fuera de línea. Además, el comercio electrónico facilita específicamente el comercio de productos de consumo elaborados. Las líneas de productos en las que las MIPYME ocupan un lugar predominante, como los artículos para regalo y la artesanía, atraen un porcentaje mayor del total de la demanda en el comercio en línea. El comercio electrónico también ofrece oportunidades para ampliar las exportaciones y diversificarlas en lo que se refiere

tanto a productos como a mercados. Las prendas y los complementos de vestir representan aproximadamente el 86% del total de las exportaciones de Bangladesh, por ejemplo, pero solo el 47% de la demanda en línea. Los productos agrícolas, los alimentos y bebidas y los productos electrónicos de consumo absorben el resto.

El uso creciente de las tecnologías digitales podría ocasionar un incremento del comercio de mercancías tradicionalmente sujeto a costos más elevados de transporte, observancia de la reglamentación, información y transacción. Los productos sensibles al factor tiempo y los especialmente ligados a procesos de certificación y contratos se encuentran entre los que probablemente se benefician de una reducción de los costos del comercio.

#### D. Modos de Transporte (Carga Aérea, Marítima y Terrestre)

En este punto, se describirá los diferentes modos de transporte de carga a nivel mundial para conceptualizar el comportamiento del movimiento de la carga. Además, identificar qué se puede implementar en el transporte en nuestro país que beneficie a la ZLC.

##### Transporte Aéreo

La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) publicó el Informe Anual sobre el Desempeño del Transporte Mundial de Carga Aérea en 2017. Según este, la demanda - medida en toneladas de carga por kilómetro transportadas (FTK) - creció un 9,0%, un desempeño que dobla con creces el dato de 2016 (3,6%).

La capacidad de carga (medida en toneladas de carga por kilómetro disponibles, AFTK) aumentó un 3,0% en 2017, el ritmo más lento desde 2012 y triplicado por la demanda.

El excelente resultado anual del sector se consolidó con el buen dato interanual de diciembre: 5,7% (por debajo de la mitad de la tasa de anual crecimiento observada a mediados de 2017, pero aún muy por encima del promedio de cinco años del 4,7%). La capacidad de carga creció un 3,3% interanual en diciembre.

El crecimiento de los FTK en 2017 dobló el ritmo de la expansión del comercio mundial (4,3%), en consonancia con la fuerte demanda las exportaciones manufactureras ante la necesidad urgente de reabastecer los inventarios de las empresas.

"En 2017, el sector del transporte de carga aérea ha mostrado el desempeño más sólido desde el repunte, en 2010, de la crisis financiera mundial. La demanda creció un 9,0%, y superó el crecimiento de la industria en su conjunto, tanto en la capacidad de carga como en la demanda de pasajeros. Hemos visto una mejora de los factores de ocupación, los rendimientos y los ingresos. La industria de carga aérea sigue siendo un negocio duro y competitivo, pero la evolución en 2017 ha sido la más positiva en mucho tiempo", dijo Alexandre de Juniac, consejero delegado de la IATA.

"Las perspectivas para 2018 son optimistas. La confianza del consumidor es boyante. Y estamos viendo un sólido crecimiento del comercio electrónico internacional y el transporte de productos perecederos y sensibles a la temperatura, como los farmacéuticos. En general, aunque se espera que el ritmo de crecimiento abandone el 9,0% alcanzado este año, la demanda seguirá siendo saludable en 2018 (4,5%). La industria sigue afrontando desafíos, como la necesidad de generar

procesos más eficientes capaces de adaptarse a las demandas cada vez más exigentes de transportistas y consumidores y aumentar, así, su satisfacción y la cuota de mercado", dijo De Juniac.

**Tabla 5. Mercado de Carga Aérea, Diciembre 2017**

	Cuota mundial <sup>1</sup>	Diciembre 2017 (% interanual)				Calendario anual 2017 (% interanual)			
		FTK	AFTK	FLF (%-pt) <sup>2</sup>	FLF (nivel) <sup>3</sup>	FTK	AFTK	FLF (%-pt) <sup>2</sup>	FLF (nivel) <sup>3</sup>
<b>Total Mercado</b>	<b>100,0%</b>	<b>5,7%</b>	<b>3,3%</b>	<b>1,1%</b>	<b>46,8%</b>	<b>9,0%</b>	<b>3,0%</b>	<b>2,5%</b>	<b>45,5%</b>
África	1,9%	15,6%	7,9%	2,1%	31,9%	24,8%	9,9%	3,0%	25,7%
Asia-Pacífico	37,0%	5,6%	2,2%	1,8%	57,1%	7,8%	1,3%	3,4%	56,1%
Europa	24,2%	5,0%	3,2%	0,8%	49,7%	11,8%	5,9%	2,4%	46,4%
Latinoamérica	2,7%	4,9%	11,6%	-2,2%	34,8%	5,7%	3,1%	0,8%	34,2%
Oriente Medio	13,7%	6,3%	4,7%	0,7%	44,3%	8,1%	2,6%	2,3%	44,9%
Norteamérica	20,5%	5,4%	2,2%	1,1%	37,1%	7,9%	1,6%	2,1%	36,5%

<sup>1</sup>% FTK de la industria en 2016; <sup>2</sup>Variación interanual del factor de ocupación; <sup>3</sup>Nivel del factor de ocupación.

**Nota:** Todas las cifras son provisionales y representan los totales recibidos en el momento de su publicación más los estimados de los datos que faltan. Los datos sobre el tráfico aéreo de una aerolínea se incorporan a la estadística del tráfico aéreo de la región donde la aerolínea tiene su domicilio social. Las cifras históricas pueden ser revisadas.

### Análisis regional

Las aerolíneas de todas las regiones registraron aumento en los FTK en 2017.

En Asia-Pacífico los FTK aumentaron un 5,6% interanual y la capacidad creció un 2,2%. En 2017 la demanda subió un 7,8% y la capacidad lo hizo un 1,3%. El desempeño de las aerolíneas de Asia-Pacífico en 2017 destaca el buen ritmo de las exportaciones de los principales exportadores de China y Japón, impulsadas en parte por un repunte de la actividad económica en Europa y la evolución de la economía en EE. UU. Se prevé que estos datos respalden la demanda en 2018.

En Norteamérica los FTK crecieron un 5,4% interanual. La capacidad subió un 2,2%. El crecimiento de la demanda en 2017 fue del 7,9% y el de la capacidad, 1,6%. La fortaleza de la economía de los EE. UU. y el dólar han mejorado las importaciones en los últimos años. Se espera que el proyecto de ley de reforma tributaria aprobado recientemente en Estados Unidos estimule la demanda de carga aérea en 2018, aunque esta mejora se puede ver compensada por el debilitamiento que está experimentando el dólar.

En Europa los FTK aumentaron un 5,0% interanual. La capacidad creció un 3,2%. El buen desempeño de diciembre ha impulsado el dato de 2017 hasta el 11,8%, el mayor incremento de todas las regiones, a excepción de África. La capacidad en la región aumentó un 5,9% en 2017. Los datos son consistentes con el incremento de los pedidos de exportación de los fabricantes europeos, que alcanzaron un máximo y se espera que favorezcan la demanda en 2018.

En Oriente Medio los FTK aumentaron un 6,3% interanual y la capacidad lo hizo un 4,7%. La demanda aumentó un 8,1% en 2017, la tercera tasa de crecimiento más rápida respecto a las demás regiones. La capacidad subió un 2,6%. Sin embargo, el peor desempeño durante el primer semestre de 2017 rebajó la cuota de mercado internacional de los transportistas de la región, que cayó por primera vez en 18 años.

En Latinoamérica los FTK experimentaron un crecimiento del 4,9% interanual y la capacidad, un 11,6%. La demanda anual subió por primera vez en dos años (5,7%), y la capacidad lo hizo un 3,1%.

El repunte de la demanda se suma a los signos de recuperación económica en Brasil, la mayor economía de la región. Los volúmenes desestacionalizados volvieron a niveles de finales de 2014.

En África los transportistas lideraron el crecimiento: 15,6% interanual. La capacidad subió un 7,9%. En 2017 la demanda se situó en el 24,8%, la mayor tasa de crecimiento de todas las regiones. Solo por segunda vez las aerolíneas africanas lideraron el crecimiento de la demanda mundial desde 1990. La capacidad en 2017 subió un 9,9%. La demanda se vio favorecida por el fuerte crecimiento del comercio entre África y Asia, que aumentó en más del 64% en los primeros once meses de 2017<sup>13</sup>.

El HUB de COPA en el aeropuerto internacional de Tocumen podría impulsar el movimiento de carga y el desarrollo de la ZLC y el movimiento de mercancías en general con una terminal de carga aérea moderna. Además, se ha instalado una aerolínea de carga TAECA en el aeropuerto internacional Enrique Adolfo Jiménez de Colón, que reduce el tiempo y costos de transporte por la cercanía que tiene con la ZLC, aunque por el momento solo cuenta con tres países de destinos (Colombia, Costa Rica y Nicaragua).

### **Transporte Marítimo**

Cerca del 80% del volumen del comercio mundial y más del 70% de su valor se mueve por mar y es manipulado en puertos de todo el mundo. Es el transporte más importante en el comercio mundial.

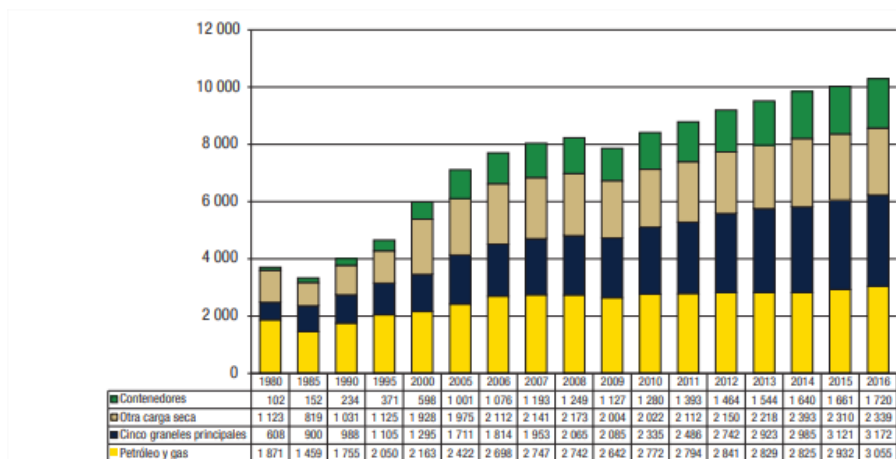
El transporte marítimo de carga es paralelo con la evolución de la economía mundial, la demanda de servicios de transporte marítimo en 2016 mejoró. El tráfico marítimo mundial aumentó un 2.6%, por encima del 1.8% registrado en 2015, manteniéndose por debajo del promedio histórico del 3% de los cuatro decenios anteriores. Además, la UNCTAD prevé una expansión del volumen del comercio marítimo mundial a una tasa compuesta de crecimiento anual del 3.2% entre 2017 y 2022.

El volumen total fue de 10,300 millones de toneladas gracias a una adición de cerca de 260 millones de toneladas de carga, cuya mitad aproximadamente se atribuye al comercio de buques tanque. La fuerte demanda de importaciones en China en 2016 siguió sosteniendo el tráfico marítimo mundial, el crecimiento general se vio contrarrestado por la limitada expansión de la demanda de importaciones de otras regiones en desarrollo.

### ***Gráfico 10. Comercio Marítimo Internacional, años indicados (en millones de toneladas cargadas)***

---

<sup>13</sup> Comunicado No: 4 La demanda de carga aérea sube 9% en 2017, el mayor crecimiento desde 2010. Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2018-01-31-01-sp.pdf>



Fuentes: Informe sobre el transporte marítimo, varios números. Para el periodo 2006-2016, el desglose por tipo de carga se basa en Clarkson Research, Shipping Review and Outlook y Seaborne Trade Monitor, varios números.

Las economías en desarrollo como grupo siguen generando la mayor parte del transporte de carga por mar en el 2016. Las economías en desarrollo generaron el 59% de las mercancías de cargas a nivel mundial, seguido de las economías desarrolladas con el 35% y las economías en transición el 6%.

**Tabla 6. Comercio marítimo mundial por grupo económico, región y tipo de carga, 2015 y 2016**

Grupo económico	Mercancías cargadas				
	Año	Total	Crudo	Derivados del petróleo y gas	Carga seca
<b>Porcentajes</b>					
Mundo	2015	100,0	17,6	11,7	70,7
	2016	100,0	17,9	11,8	70,3
Economías desarrolladas	2014	34,1	7,4	39,9	39,8
	2015	34,9	7,8	41,5	40,7
Economías en transición	2015	6,3	9,3	3,7	6,0
	2016	6,3	9,6	4,0	5,8
Economías en desarrollo	2015	59,6	83,3	56,4	54,2
	2016	58,8	82,6	54,6	53,4
África	2015	7,5	16,7	5,0	5,7
	2016	7,2	15,8	4,1	5,6
América	2015	13,2	12,7	7,2	14,4
	2016	13,3	14,7	5,7	14,2
Asia	2015	38,7	53,8	44,2	34,1
	2016	38,1	52,0	44,7	33,5
Oceanía	2015	0,1	0,1	0,1	0,1
	2016	0,1	0,1	0,1	0,1

Fuente: UNCTAD 2017

En la ZLC también la mayor cantidad de carga que se mueve es por vía marítima. Esto se puede potenciar mucho como centro de transbordo ya que existe una corta distancia entre los puertos y ZLC y con los mecanismos adecuados y más ágiles se lograría más competitividad.

#### E. Sistema de Alertas tempranas (*Early Warnings*) para la Zona Libre de Colón

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, aunque frente a mayores riesgos a la baja. El crecimiento proyectado es de 4.3% en 2018, pero se recuperará a 6.3% en 2019 con el apoyo de la apertura de una mina grande (Minera Panamá) y una recuperación en la construcción.<sup>14</sup></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 a la Zona Libre de Colón en ese repunte a través de políticas públicas que definan una estrategia de adaptaciones tecnológicas y mejoras de procesos definidas acompañadas de promoción local e internacional.</li> </ul>
<p><b>Cambios en Tecnología</b> Los cambios tecnológicos impactan el comercio mundial. Los avances en internet, dispositivos móviles, la aplicación de nuevos modelos de negocios que incluyen herramientas tecnológicas, representan un desafío para el comercio mundial y las zonas especiales que deben adaptarse rápidamente a dichos cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las zonas especiales o libres podrían potenciar sus negocios al ser más eficientes gracias a las tecnologías digitales, lo que les permitiría competir con zonas especiales a nivel mundial.</li> <li>Buscar la estrategia para implementar plataformas tecnológicas que se están usando cada vez más (blockchain, smart contracts, bitcoin, etc.).</li> </ul>
<p><b>Nuevos Modelos de Negocios</b> Los nuevos modelos de negocios como el comercio electrónico, economía colaborativa, las impresoras 3D, y el auge de las tecnologías digitales ha democratizado el acceso de los clientes a información, ha dado a los clientes una voz más poderosa, ha permitido una toma de decisiones más informada y ha consentido que exista una mayor selección entre proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ante los nuevos modelos de negocio, es importante implementar medidas para adaptarse y aceptar la competencia entendiendo que hay oportunidades de buscar mercados o segmentos de mercados distintos que favorezcan el negocio.</li> </ul>
<p><b>Comportamiento de competidores</b> La Zona Libre de Colón cuenta con competidores internos y externos que disponen de otras variables que los hacen más atractivos para los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la plataforma logística para ser más competitivos.</li> <li>Buscar alianzas entre las zonas especiales y libres, internos y externos que permitan que beneficien a todas las partes ampliando su oferta.</li> </ul>
<p><b>Tensiones Políticas- Económicas</b> Estados Unidos y China, mantienen una guerra comercial y relaciones diplomáticas tensas que pueden impactar el comercio mundial que pasa a través del Canal y la ZLC.  Conflicto arancelario entre Colombia y Panamá</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer y establecer nuevos clientes que puedan utilizar como centro de distribución de mercancías a la ZLC, ampliando nuevos mercados y oportunidades de negocios con otros países.</li> <li>Buscar un acuerdo que beneficie a ambas partes.</li> </ul>

<sup>14</sup> [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/FMI\\_Panam\\_crecer\\_6\\_en\\_2019](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/FMI_Panam_crecer_6_en_2019)



## F. 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 la actividad.

### 1. Cuatro Esquinas de Porter

Las Cuatro Esquinas de Porter se basa en el análisis de cuatro factores: objetivos, supuestos, estrategia y capacidades, que ayudan a identificar lo que quiere hacer y lo pueden hacer la competencia. Así, a través del análisis se puede prever el curso de acción mas probable de sus competidores.

Motivación – Impulsos	
<i>¿Qué es lo que impulsa la competencia?</i>	<p><b>Zona Libre de Cartagena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser líder como centro multimodal y logístico de exportación del caribe.</li> <li>• Mejorar la competencia de sus exportaciones.</li> <li>• Generar valor agregado en sus actividades.</li> </ul> <p><b>Zona Libre de Miami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser líder en bienes y raíces.</li> <li>• Principal centro de distribución de carga área y marítima.</li> </ul>
Motivación – Supuestos de la administración	
<i>¿Cuáles son las hipótesis del competidor sobre la industria, la competencia y sus propias habilidades?</i>	<p><b>Zona Libre de Cartagena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar las ventajas comparativas para atraer más empresas para generar más ingresos.</li> </ul> <p><b>Zona Libre de Miami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el principal centro tecnológico, de almacenamiento y de distribución de carga área y marítima para poder captar mas empresas e incrementar sus ingresos.</li> </ul>
Acciones – Estrategia	
<i>¿Qué está haciendo realmente el competidor y cuán exitoso es implementando su estrategia real?</i>	<p><b>Zona Libre de Cartagena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con tecnología e infraestructura de más altos estándares.</li> <li>• Ser un aliado estratégico a las empresas establecidas, brindándoles el mayor beneficio y la más alta productividad.</li> </ul> <p><b>Zona Libre de Miami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertirse en sede de las principales multinacionales y su principal centro de distribución.</li> </ul>
Acciones - Habilidades	
<i>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del competidor? ¿Cuáles áreas es el competidor fuerte?</i>	<p><b>Zona Libre de Cartagena</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica y cerca de puerto, refinería y zona industrial.</li> <li>• Cuenta con incentivos tributarios.</li> <li>• Es considerada la zona franca del Caribe Colombiano.</li> <li>• Plataforma logística de almacenamiento y distribución logística internacional.</li> </ul>

	<p><b>Zona Libre de Miami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una de las Zonas Libres más grandes del continente americano.</li> <li>• Cuenta con una Zona de Comercio Exterior y una Zona de Venta al por mayor.</li> <li>• Cuenta con un Centro Internacional de Negocios.</li> <li>• Infraestructura y sinergia entre los puertos, aeropuerto y la zona franca de Miami.</li> <li>• La terminal de contenedores de Miami el 54% del volumen de carga es de América Latina y el Caribe.</li> <li>• De las rutas que pasan por el puerto el 34% es de Asia, 27% Europa, 38% América Latina y el Caribe.</li> <li>• El principal aeropuerto de carga de EE.UU. está en Miami.</li> <li>• Ubicación estratégica cerca y con acceso directo al aeropuerto y corta distancia con el puerto de Miami</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Conclusiones de 4 esquinas de Porter:

- La Zona Libre de Colón es la segunda zona libre más importante del mundo; sin embargo, tiene que reinventarse y definir una estrategia clara para poder competir.
- Ambas zonas analizadas, cuentan con habilidades y destrezas que le permiten brindar un servicio de calidad.
- Los competidores analizados tienen una institucionalidad fuerte y bien definida.

**2. 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 o sector, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

En términos generales la actividad de zonas libres, especiales o francas va a estar reguladas por cada país donde esté o se vaya a ubicar.

En Panamá estas zonas son creadas por medio de ley de la república y su régimen o mandato dependerá de cómo fue conformada; por lo cual el establecimiento de competidores dentro de Panamá va a depender de las necesidades que surjan.

Las amenazas son latentes, ya que existe la posibilidad del establecimiento en cualquier momento que sea necesario, y que no existen barreras para el establecimiento. Lo importante para contrarrestar esta amenaza es fortalecer la conectividad logística y la ventaja de la cultura empresarial de los usuarios de la ZLC, ya que este modelo de negocio no es tan fácil de copiar por los años de trayectoria que se necesitan para crearlo.

### **Rivalidad entre los competidores:**

Según la Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA), el 12.7% de las zonas francas del mundo se encuentran ubicadas en la región latinoamericana. Existen aproximadamente 400 zonas francas en Latinoamérica, con presencia en más de 15 países y con más de 8,000 empresas usuarias.

Existen tres tipos de zonas francas en la región clasificadas así: zonas francas de exportación, zonas francas de sustitución de importaciones y zonas francas mixtas.

Las zonas francas a nivel mundial se distribuyen de la siguiente manera:

- Asia 43.6%
- América del Norte 14.9%
- América Central 5.8%
- América del Sur 6.9%
- Europa 6.1%
- Este Medio 2.8%
- África 6.2%

Existen lo que se conoce como océano rojo que quiere decir que hay muchos competidores y hay la posibilidad que cada vez haya más, sin embargo, no todos están en la misma categoría ni cuentan con las mismas oportunidades. De igual forma, la ZLC tiene que mantenerse competitiva.

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

En general el comercio cuenta con suficientes proveedores que comercializan sus productos a través de las zonas francas o libres hacia el comercio mundial. Existen algunos proveedores que tienen exclusividad o tienen algún tipo de restricciones, que pueden afectar la actividad de la Zona Libre de Colón. Por consiguiente, los proveedores tienen mucho poder.

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

Los clientes finales en este caso son los países que importan mercancía de la ZLC, su poder de negociación es alto, ya que existen muchos competidores.

Además, la tecnología va a ser otro ingrediente fundamental para que los compradores tengan el poder de negociación sobre las zonas libres.

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

Un sustituto para la ZLC es el comercio electrónico (nuevo modelo de negocio). Este modelo de negocio cada vez más está eliminando a los intermediarios y agilizando todos los procesos del comercio mundial.

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

- Cada vez existen menos barreras, por lo tanto, es muy fácil la instalación de zonas libres, especiales o francas.
- Existen gran cantidad de competidores a nivel mundial. Más del 50% del mercado esta controlado por Asia y Norte América, y la otra parte está en la región latinoamericana que es la más importante.

- En esta era digital los proveedores dependen gran parte de la tecnología por cómo se están dando las tendencias comerciales, facilitando al usuario a interactuar directamente con los proveedores.
- Los servicios sustitutos que son los nuevos modelos de negocios como el comercio electrónico son una amenaza siempre y cuando las zonas libres no se adapten a la nueva tendencia.
- La competitividad de la ZLC depende en gran medida de cambiar su modelo de negocios (de público a privado) para que sus estrategias estén alineadas con las mejoras tecnológicas y de infraestructura que le permitan consolidar mejor sus ventajas competitivas. Todavía estamos a tiempo pues la demanda en el corto plazo puede crecer súbitamente, dependiendo de factores como la situación de Venezuela, al momento en que eso ocurra es mejor estar preparados para satisfacer los requerimientos de la demanda que esos cambios impulsen.

### 3. FODA

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

<p><b>Oportunidades (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La economía global tiene proyecciones positivas.</li> <li>• Según la OMC, el comercio mundial tiene proyecciones positivas.</li> <li>• La nueva era digital amplía las oportunidades a nuevos negocios y a penetrar a más mercados.</li> </ul>	<p><b>Amenazas (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión comercial y política entre China y Estados Unidos, que puede afectar el flujo comercial. China y EE.UU. son los dos principales países con mayor flujo comercial.</li> <li>• Conflicto arancelario entre Colombia y Panamá.</li> <li>• Impagos de Venezuela a comerciantes de la ZLC.</li> <li>• Existen nuevos modelos de negocios que pueden afectar a la industria.</li> </ul>
<p><b>Fortaleza (I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Aprovecha el tránsito de buques que pasan por Canal</li> <li>• Mas de 20 rutas marítimas que pasan por Panamá</li> <li>• Se cuenta con el Centro Bancario Internacional</li> <li>• Existen incentivos fiscales, laborales y migratorios</li> <li>• Panamá mantiene buenas relaciones con Estados Unidos y China</li> <li>• Estados Unidos y China son de los principales usuarios de la ZLC</li> <li>• Sistema multimodal e infraestructura de conectividad internacional de talla mundial</li> </ul>	<p><b>Debilidades (I)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mano de obra calificada</li> <li>• Resistencia al cambio de modelo de negocio</li> <li>• Falta de una estrategia de la ZLC</li> <li>• Ineficiencia en los procesos</li> <li>• Débil institucionalidad para la orientación de la ZLC.</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>• Las ventajas competitivas y comparativas mantendrán al país en la competencia. (MODERADA)</li> <li>• Panamá tiene relaciones comerciales y diplomáticas con Estados Unidos y China, y su posición neutral ante los conflictos comerciales. Puede ser afectado el flujo comercial por las tensiones. (BAJA)</li> <li>• Los nuevos modelos de negocios. (ALTA)</li> </ul>
<b>Fortaleza vs Oportunidades (FO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panamá cuenta ventajas competitivas y comparativas aunadas con el crecimiento económico y comercial a nivel mundial y los nuevos modelos de negocios se podría aprovechar para penetrar en nuevos mercados internacionales. (ALTA)</li> </ul>
<b>Debilidades vs Amenazas (DA)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La carencia de una estrategia no permite hacer los cambios necesarios para no perder competitividad a nivel nacional e internacional. (ALTA)</li> <li>• La falta de mano de obra calificada y resistencia a los cambios aunado a una débil institucionalidad que oriente a la actividad, obstaculizaran la adaptación a los nuevos modelos de negocio restando competitividad. (ALTA)</li> </ul>
<b>Debilidades vs Oportunidades (DO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de estrategia le restará competitividad a la ZLC, ya que no podrá aprovechar el crecimiento económico y comercial que se pronostica y a su vez al tener resistencia a los cambios no aprovechara las ventajas de los nuevos modelos de negocios como es el comercio electrónico. (ALTA)</li> </ul>

#### 4. 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 comercial, que deben considerarse para diseñar e implementar una estrategia.

- **Políticos**

El gobierno no está impulsando leyes nuevas para mejorar las zonas libres. Existen diversos incentivos de la actividad que pudieran ser revisados y, si lo requieren, ser actualizados. Además, el rol de la administración de la ZLC puede que no sea un incentivo para los inversionistas. Sea por la burocracia o por la politización de la misma.

- **Económicos**

Se registra una desaceleración económica en el último quinquenio; el Riesgo País es aceptable; baja inflación, sistema monetario dolarizado y se prevé mejor pronóstico de crecimiento en el 2019.

- **Sociales**

Panamá cuenta con niveles de desempleo bajo. Los niveles de pobreza se han reducido a la mitad en la última década. Es un país relativamente seguro. Las deficiencias en el sistema

educativo (entre otros la calidad) hacen de la consecución de mano de obra calificada, un problema.

- **Tecnológicos**

Panamá, al contar con los cables de fibra óptica, posibilita una comunicación por internet más segura, clara y nítida. Además, cuenta con muchos canales digitales para conectar a los clientes en todas partes del mundo de forma rápida y eficiente, lo que es una oportunidad de ampliar el mercado. Se requiere una ventanilla única que facilite y agilice los procesos, aprovechando la tecnología disponible.

- **Ambientales**

Muestra ventajas comparativas importantes, como es la posición geográfica que nos proporciona acceso a ambos océanos, no somos afectados por huracanes, ni terremotos de gran escala. Además, se cuentan con áreas protegidas y regulaciones ambientales para proteger el medio ambiente.

- **Legal**

Se tiene seguridad jurídica e incentivos fiscales, laborales y migratorios. Además, se creó el Sistema Especial de Puerto Libre, que busca impulsar la actividad económica de Colón, generar empleos e incentivar el flujo comercial de la ciudad de Colón.

## 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 actividad en general.<sup>15</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 actividad de las zonas libres y permiten responder a preguntas como “Ante ese escenario ¿Qué debemos hacer para competir exitosamente?”

### A. Escenarios alternativos

Es importante definir los escenarios alternativos que pueden afectar a la Zona Libre de Colón, a través de diversos supuestos:

- Escenario 1: Se incrementa el comercio mundial, incrementando el poder adquisitivo de los países emergentes que forman parte de la distribución productiva, aumentando su flujo de

---

<sup>15</sup> Basado en el escrito de Charles Thomas, Futures Strategy Group, LLC de 2008.

divisas y dándole la capacidad de importar más utilizando las zonas libres y generar más valor. Aunado a la liberación de Venezuela y posiblemente Cuba de los regímenes socialistas, siendo Venezuela años atrás uno de los principales clientes de la ZLC. En caso tal que Venezuela mejore la situación política y reapertura las relaciones comerciales con ZLC, es posible que consuma la mercancía disponible en la ZLC en una semana.

- Escenario 2: La OMC toma la decisión que las zonas libres afectan y distorsionan el libre comercio internacional e impone regulaciones en su contra.
- Escenario 3: Que el comercio electrónico y los nuevos modelos de negocios, potencien a las zonas libres como centros de almacenamiento y distribución del comercio al por menor de sus regiones, para impedir que las zonas libres o intermediarios podrían ser reemplazados por comercio electrónico b2b o b2c.
- Escenario 4: Que las potencias mundiales como EE.UU. y China se propongan adueñarse, a través de concesiones de la ZLC, desplazando a la comunidad empresarial.

## B. Base Conceptual para una Estrategia

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

- Los competidores analizados cuentan con institucionalidad privada y objetivos muy claros. Mientras la ZLC es pública con una excesiva cantidad de personal y proceso burocráticos que la hacen ineficiente, dejando en evidencia que el modelo administrativo se puede mejorar a través de corporizar a la ZLC, aprovechando las principales ventajas competitivas que son la cultura empresarial y la conectividad. Además, Panamá adolece de estadísticas robustas en el sector de las zonas libres o especiales; no se cuenta con indicadores claves de rendimientos (KPI) que permitan contar con información pertinente y adecuada para la toma de decisiones, así como para el diseño e implementación de políticas públicas.
- Los niveles de las exportaciones e importaciones de las economías en desarrollo o emergentes están superando a las economías desarrolladas. Esto muestra como la globalización ha permitido que países menos desarrollados tengan un lugar en la cadena de valor para abaratar costos y ser más eficientes en el momento de producir y beneficiarse por su participación. Con ello, logran generar más ingresos, aumentan su poder adquisitivo para poder importar más para agregar valor. La ZLC puede aprovechar la globalización para ser parte de la cadena de valor, añadiendo valor a las mercancías que pasan por ella. Esto se puede lograr modernizando la infraestructura de la ZLC, brindando las condiciones necesarias para que empresas de tecnologías puedan instalarse y realizar sus procesos. Además, se deben homologar y facilitar todos los procesos comerciales con todos los países desde el origen hasta el destino, aunado con los procesos aduaneros internos que permitan procesos fluidos. También, se debe modernizar los Correos Nacionales para poder explotar el comercio electrónico y convertirnos en un centro de distribución de la región.
- Se prevé que comercio mundial siga creciendo, pero a menor escala porque se han intensificado los riesgos globales, previendo una desaceleración en el volumen del comercio mundial aunado



con proteccionismo arancelario. Esto obliga a los países a ser más competitivos, debiéndose trabajar en base a sus ventajas comparativas y competitivas, con un monitoreo de efectividad de las acciones implementadas y con una política pública para la actividad, que sea dinámica y acorde a las necesidades y que permita impactar en el mejor desempeño de la ZLC.

## BIBLIOGRAFIA

- Aida Caldera. Consejera para la Economista Jefe de la OCDE. (2018). *Perspectivas Económicas OCDE versión en español*. Recuperado de <https://www.oecd.org/economy/outlook/OECD-Economic-Outlook-noviembre-2018-presentacion-espanol.pdf>
- Área Económica Especial Panamá Pacífico. (s.f.) Recuperado de <http://www.app.gob.pa/>
- Asociación de Transporte Aéreo Internacional. (2018). Comunicado No. 4: La demanda de carga aérea sube 9% en 2017, el mayor crecimiento desde 2010. Recuperado de <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2018-01-31-01-sp.pdf>
- Asociación de Zonas Francas de las Américas. (2015). Revista de Zonas Francas: Las Zonas Francas frente a la figura del Operador Económico Autorizado – OEA. Recuperado de [http://www.sela.org/media/2465385/revista\\_azfa\\_primera\\_edicion.pdf](http://www.sela.org/media/2465385/revista_azfa_primera_edicion.pdf)
- Asociación de Zonas Francas de las Américas. (2016). Revista de Zonas Francas: Estadísticas Zonas Francas de América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/themes/azfa/documents/revistas/Revista-AZFA-Edicion2-2016red.pdf>
- Asociación de Zonas Francas de las Américas. (2017). Revista de Zonas Francas: Las Zonas Francas del Siglo XXI. Recuperado de [https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/themes/azfa/documents/home/revista/ARTEFINALDIGITAL-Revista-AZFA-03-DISEÑO-10-\(pgs1-34\)-FINAL-AjustePagSencilla\(Dic1\).pdf](https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/themes/azfa/documents/home/revista/ARTEFINALDIGITAL-Revista-AZFA-03-DISEÑO-10-(pgs1-34)-FINAL-AjustePagSencilla(Dic1).pdf)
- Bain & Company. (2016). Panamá: Estrategia Zona Libre de Colón (septiembre, 2016).
- Banco Mundial. (2018). Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (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>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2017). Informe sobre el Transporte Marítimo 2017. Recuperado de: [https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2017\\_es.pdf](https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/rmt2017_es.pdf)
- Ernst & Young. (2016). Las ventajas de la disrupción: Megatendencias para el futuro. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-las-ventajas-de-la-disrupción-megatendencias-para-2016-y-futuro/\\$FILE/ey-las-ventajas-de-la-disrupción-megatendencias-para-2016-y-futuro.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-las-ventajas-de-la-disrupción-megatendencias-para-2016-y-futuro/$FILE/ey-las-ventajas-de-la-disrupción-megatendencias-para-2016-y-futuro.pdf)
- 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>

- Foro Económico Mundial. (2007). La geopolítica del libre comercio. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2017/07/la-geopolitica-del-libre-comercio/>
- Georgia Tech Panamá. (s. f.) Comparación de los Regímenes de Inversión. Recuperado de <https://logistics.gatech.pa/es/assets/special-economic-zones/comparison>
- La Estrella de Panamá. (2018). Panamá y Colombia siguen atrapados en conflicto arancelario. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/economia/panama-colombia-siguen-entrampados-conflicto-arancelario/24084257>
- Ministerio de Comercio e Industrias. (s. f.). Viceministerio de Negociaciones Comerciales. Acuerdos y Tratados Vigentes. Recuperado de <https://www.mici.gob.pa/negociaciones-comerciales-internacionales/acuerdos-comerciales-vigentes>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Informe Económico y Social 2017. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2018/07/Informe-Economico-y-Social-Anual-2017.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Arancel de Importación de la República de Panamá 2018. Recuperado de [https://www.ana.gob.pa/w\\_ana/images/ANA\\_pdf/arancel/arancel\\_2018/Arancel\\_Nacional\\_2018.pdf](https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/arancel_2018/Arancel_Nacional_2018.pdf)
- Organización Mundial del Comercio. (2018). Futuro de la Intermediación Comercial: *Como las tecnologías digitales están transformando el comercio mundial*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/publications\\_s/wtr18\\_3\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/wtr18_3_s.pdf)
- Organización Mundial del Comercio. (2018). La fortaleza del crecimiento del comercio en 2018 dependerá de las decisiones de política. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres18\\_s/pr820\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres18_s/pr820_s.htm)
- Price Waterhouse Cooper. (2016). Megatrends. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/20161214-comunicado-de-prensa-megatrends.pdf>
- PanamáToday. (2018). Panamá y Colombia buscan resolver conflicto arancelario. Recuperado de <https://www.panamatoday.com/es/panama/panama-y-colombia-buscan-resolver-conflicto-arancelario-6405>
- Revista MuyPymes (2017). 5 tendencias del comercio electrónico en 2018. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2017/11/27/5-tendencias-del-comercio-electronico-2018>
- Zona Libre de Colón. Compendio Estadístico 2013-2017.
- Zona Libre de Colón. Sitio Web: <http://www.zolicol.gob.pa/>

- Zona Libre de Miami (Free Zone Miami). Sitio Web: <http://www.ftzworld.com/CaseStudies/OurClients/MiamiFreeZone.aspx>
- Zona Franca La Candelaria. Sitio Web: <http://zonafrancalacandelaria.com.co/>