



CAPÍTULO 1

La Ruta por Panamá y el Canal

1.1 El Canal como impulsor clave de la ruta por Panamá

Panamá ha sido por cinco siglos ruta relevante para el comercio y transporte mundial. Primero, como ruta colonial de transporte terrestre a través del Camino de Cruces, acarreado a lomo de mulas mercancías para las ferias de Portobelo. Luego, con el primer ferrocarril transcontinental en el Siglo XIX y el oleoducto transistmico a finales del Siglo XX. Con el inicio de las operaciones del Canal de Panamá en 1914, creció en importancia la ruta comercial por el Istmo; se revitalizó su vocación de país de tránsito, dándole una nueva relevancia comercial y estratégica como vía de paso marítimo. Hoy, el ferrocarril, los aeropuertos, las carreteras, el oleoducto, los cables de comunicación de fibra óptica, los tecnoparques internacionales¹, los puertos y el Canal, conforman conjuntamente la infraestructura clave, que, en forma interdependiente y complementaria, aprovechan simultáneamente la inigualable posición geográfica del istmo panameño (ver figura 1-1).

Panamá ha demostrado, durante sus primeros seis años de manejo del Canal, la capacidad para administrarlo de manera eficiente y rentable. En ese corto lapso estableció un historial de logros operativos, económicos, de servicio y ambientales. En este contexto de logros es que hoy el Canal encara una demanda robusta y creciente pero con insuficiente capacidad para atenderla. Superadas las dudas de que si los panameños tenían la capacidad para administrar el Canal, lo cual se ha comprobado fehacientemente, el reto ahora es determinar si es factible llevar el Canal a un estado superior de desarrollo y aportes.



Figura 1-1 Los integrantes más relevantes del conglomerado de servicios relacionados a la industria marítima.

¹ Como lo es la Ciudad del Saber.



La forma en que el Canal enfrentará su problema de capacidad es importante para Panamá, como dueña y del cual recibe beneficios. Es también importante para todos los integrantes de la cadena logística de transporte marítimo. El programa de inversiones y desarrollo del Canal que se plantea en este Plan Maestro debe ser analizado por sus méritos para el Canal, por sus posibles efectos y beneficios sobre la economía de Panamá, y como negocio. Debido a que la decisión de ampliar o no la capacidad del Canal con un tercer juego de esclusas está sujeta a consulta pública, deben sopesarse las consecuencias en la economía panameña de cualquier decisión que se tome. Dada la importancia del Canal para el desarrollo de Panamá, la decisión es de Estado y del pueblo panameño. En las siguientes secciones de este capítulo se detallan los aportes e influencia del Canal en la prosperidad de Panamá, y se evidencia la relación directa que ha tenido el crecimiento del Canal sobre el desarrollo y consolidación de sectores claves de la economía panameña. Los impactos del Canal sobre la economía de Panamá deben ser analizados como parte de la discusión sobre la propuesta de ampliar el Canal con la construcción de un tercer juego de esclusas y las consecuencias de no llevar a cabo dicha construcción.

Debido a que la decisión de ampliar o no la capacidad del Canal con un tercer juego de esclusas está sujeta a consulta pública, deben sopesarse las consecuencias en la economía panameña de cualquier decisión que se tome. Dada la importancia del Canal para el desarrollo de Panamá, la decisión es de Estado y del pueblo panameño. En las siguientes secciones de este capítulo se detallan los aportes e influencia del Canal en la prosperidad de Panamá, y se evidencia la relación directa que ha tenido el crecimiento del Canal sobre el desarrollo y consolidación de sectores claves de la economía panameña. Los impactos del Canal sobre la economía de Panamá deben ser analizados como parte de la discusión sobre la propuesta de ampliar el Canal con la construcción de un tercer juego de esclusas y las consecuencias de no llevar a cabo dicha construcción.

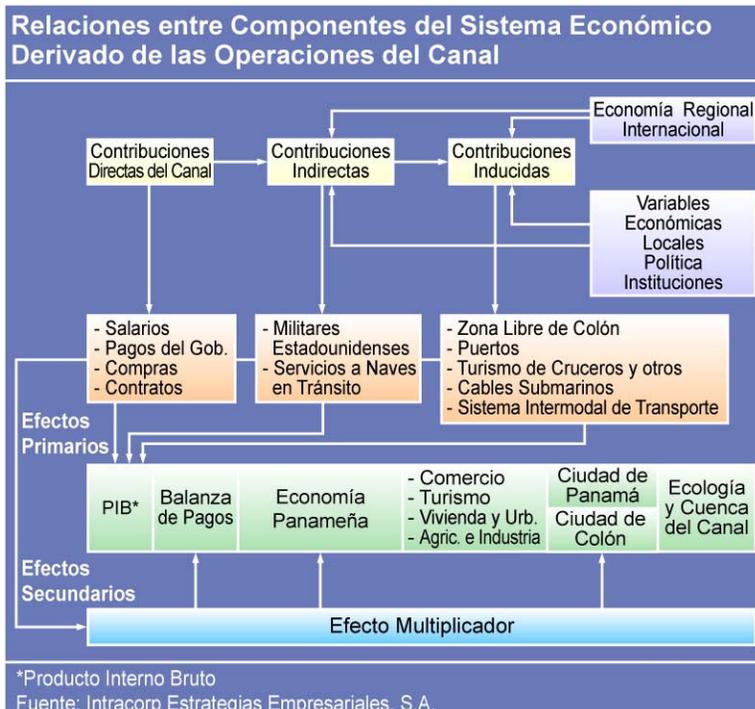


Figura 1-2 La gráfica indica el diagrama de relaciones en el sistema económico derivado de la operación del Canal (SEC). No se incluyen las contribuciones adyacentes o las paralelas al Canal.

1.2 Aportes a Panamá del conglomerado de servicios y del sistema económico del Canal (SEC)²

El Canal de Panamá, ahora, al igual que en el pasado, ha contribuido al desarrollo económico de Panamá A través de los análisis del período anterior a la transferencia (1950-1999), primera etapa del Estudio de Impacto Económico del Canal a Nivel Nacional³, se ha ido dilucidando el verdadero papel que ha jugado el Canal en el desarrollo de Panamá a lo largo de su historia. Se ha determinado que durante su existencia, el Ca-

² El SEC se define como las contribuciones directas (generadas por la operación del Canal), indirectas (generadas por servicios a naves en tránsito) e inducidas (generadas por servicios de logística, puertos, turismo de cruceros, etc.) que origina el Canal.

³ Estudio de Impacto Económico del Canal a Nivel Nacional, desarrollado por Intracorp entre los años 2004 y 2005, como parte de los estudios del Plan Maestro.



nal ha tenido un impacto profundo en el crecimiento de Panamá y que, específicamente durante la época de la construcción del Canal, el impacto de la inversión sobre la economía panameña fue significativo. Cambios urbanísticos estructurales, tales como inversiones en carreteras, sistemas de acueductos y alcantarillados para el saneamiento de las ciudades de Colón y Panamá, marcaron el inicio del desarrollo económico y el mejoramiento en la calidad y expectativas de vida en el país.

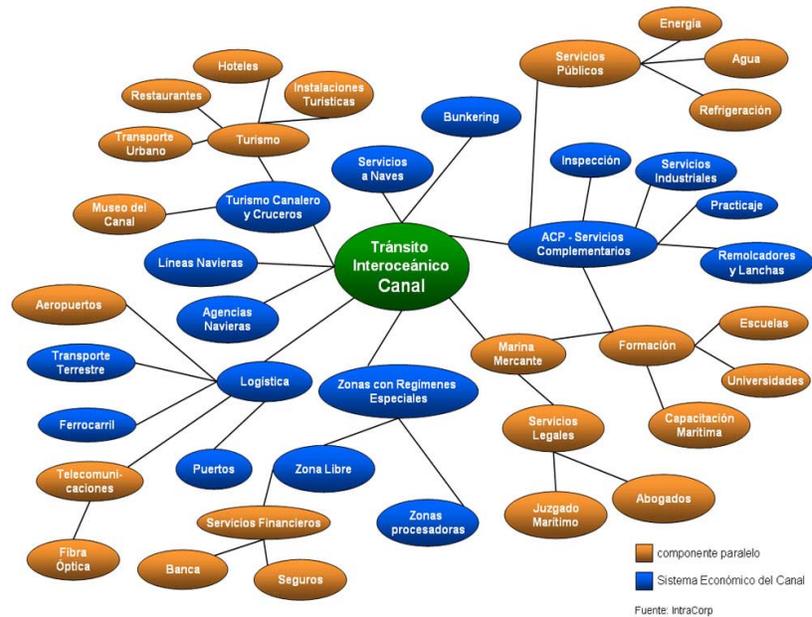


Figura 1-3 Diagrama del conglomerado de servicios de tránsito del cual forma parte el sistema económico del Canal (SEC) y el Canal mismo.

La tecnología aportada por el Canal incrementó el valor de la posición geográfica del Istmo como centro de transporte para el comercio marítimo internacional. La ventaja competitiva consolidada por el Canal concentró el crecimiento económico en torno a la franja de tránsito de manera similar al que se dio entre 1596 y 1749 con el auge de las Ferias de Portobelo. La diversificación económica gradualmente propició el crecimiento de actividades relacionadas con el transporte, los servicios, las comunicaciones, el comercio y otras actividades complementarias al tránsito por la vía interoceánica. Panamá comenzó nuevamente a potenciar su posición geográfica, conformando con mayor intensidad un modelo de desarrollo transitista y de comercio.

El Canal brinda su servicio de tránsito al transporte marítimo internacional. Como tal, genera ingresos directos

Componentes del Conglomerado de Servicios y el Sistema Económico del Canal			
Conglomerado de Servicios			
Sistema Económico del Canal			Paralelos
Directos	Indirectos	Inducidos	
Operación del Canal	Líneas navieras Agencias navieras Ventas de combustible a barcos Servicios a naves en tránsito Reparación y mantenimiento de naves Servicio de lanchas y pilotaje dragados	Puertos 80% Zona Libre de Colón (ZLC) 20% Operadores de turismo canalero Sistemas de logística Ferrocarril Zonas Procesadoras para la Exportación (EPZ) Servicio intermodal Turismo de cruceros Reparación y mantenimiento de contenedores Transporte terrestre	Puertos 20% Zona Libre de Colón (ZLC) 80% Centro aéreo Marina mercante Telecomunicaciones Ciudad del Saber Servicios legales Certificación y clasificación de naves Juzgado marítimo Servicios públicos Intermediación financiera Seguros Educación y capacitación

Fuente: Intracorp Estrategias Empresariales, S.A.

Figura 1-4 El sistema económico del Canal es un conglomerado de servicios y actividades interrelacionadas, que generan una gama de aportes a la economía nacional.



y ofrece oportunidades para Panamá al propiciar el desarrollo de múltiples actividades económicas relacionadas con el negocio de tránsito. En las dos últimas décadas, estas oportunidades relacionadas con la ruta marítima por Panamá se han ido fusionando, en forma acelerada, en un eje interdependiente de actividades económicas de comercio, finanzas, logística, seguros y servicios que se identifica como el sistema económico del Canal (SEC), por su estrecha interrelación e interdependencia con el negocio de tránsito por el Canal. En este sentido, Panamá se beneficia económicamente de la exportación de bienes y servicios generados por el funcionamiento del Canal, pero también genera exportaciones estimuladas por las actividades que fomenta el negocio de tránsito por el Canal. Asimismo, Panamá se aprovecha de los servicios complementarios de las actividades inherentes a dicho funcionamiento.

Desde el inicio de las operaciones del Canal en 1914 se ha ido consolidando este sistema económico de Panamá, en torno al Canal, cuya dinámica y evolución han acompañado las fluctuaciones de la economía mundial y regional, y han sido fomentadas a través de la aplicación de políticas estatales. Las actividades inherentes a este sistema económico se consideran exportaciones de bienes y servicios que generan “dinero de alto poder” y que fluye a la economía panameña de variadas formas.

1.2.1 Impactos directos, indirectos e inducidos del Canal de Panamá

Estos flujos a la economía, para fines de análisis, se agrupan en contribuciones o impactos. Un flujo de contribuciones se genera directamente por las operaciones del Canal propiamente, tales como los salarios de trabajadores, los pagos al Estado, y las compras locales. Estas contribuciones se clasifican como de impacto directo. También hay contribuciones generadas por actividades indirectas relacionadas con la prestación de servicios varios al tráfico del Canal, las cuales se catalogan como de impacto indirecto. Estas actividades indirectas no son intrínsecas a las operaciones del Canal, pero están estrechamente ligadas al tránsito de buques por el mismo. En esta categoría se incluyen los servicios de las agencias navieras, la reparación y mantenimiento de buques, ventas de combustible y otros servicios prestados a sus tripulaciones y pasajeros.

En adición, hay un impacto inducido, generado por las contribuciones precedentes, por ejemplo, de las actividades comerciales de la Zona de Libre de Colón (ZLC) y de los puertos a ambos extremos del Canal. Estas actividades comerciales han cambiado por la presencia del Canal, pero su crecimiento es determinado más por políticas públicas panameñas, como también por factores regionales e internacionales que no están directamente relacionados con la ruta marítima por Panamá.

Estos tres impactos: directos, indirectos e inducidos, conforman el impacto socioeconómico total del sistema económico del Canal de Panamá (SEC) (ver figura 1-2). En 1999, por ejemplo, este sistema económico



del Canal contribuyó B/.1,859.8 millones⁴ a la economía de Panamá. El sistema económico del Canal es un generador neto de divisas que entran a la economía panameña, a través de varios conductos, tales como los salarios de los empleados, la compra de bienes y servicios, y los diferentes pagos al Estado. Cuando estos ingresos circulan, generan demandas por otros productos y servicios. Las divisas que entran a la economía son dinero de "alto poder" que circula varias veces, ocasionando un efecto menor en cada vuelta hasta completar su efecto multiplicador en la economía.

1.2.2 Impacto paralelo del Canal

En Panamá hay actividades económicas que han prosperado estimuladas por las ventajas comparativas que ofrecen la posición geográfica y las condiciones legales, fiscales y monetarias del país. Entre estas ventajas se encuentran la marina mercante, el abanderamiento de naves, el centro bancario, financiero y de seguros, el centro de enlace aéreo de carga y pasajeros y los servicios legales internacionales. Estas actividades se han desarrollado independientemente del Canal, aunque en las últimas décadas se ha observado una correlación entre estas actividades y el sistema económico del Canal. Estas actividades se clasifican como de impacto paralelo. La simbiosis entre la Zona Libre de Colón y el centro bancario ha sido el vínculo más grande y evidente de este impacto paralelo. En años recientes, con la integración gradual de la antigua Zona del Canal al proceso de desarrollo nacional, un número creciente de interconexiones está surgiendo entre el sistema económico del Canal y las actividades paralelas. Las interconexiones son impulsos de crecimiento que una actividad crea en otras, como resultado de generar demanda para sus bienes y servicios.

1.2.3 El conglomerado de servicios del Canal

Durante la década de los 90, se aceleró en Panamá, en torno al Canal, la conformación de un conglomerado de actividades económicas de carácter internacional (ver figura 1-3). Al lado de las actividades ya existentes, las de la Zona Libre de Colón y del centro bancario, financiero y de seguros, Panamá vio crecer también la venta de servicios a buques en tránsito, la carga de trasbordo por los puertos terminales y adyacentes, así como la reparación y mantenimiento de buques. Además, en la última década el Estado impulsó la restauración del ferrocarril y el turismo de

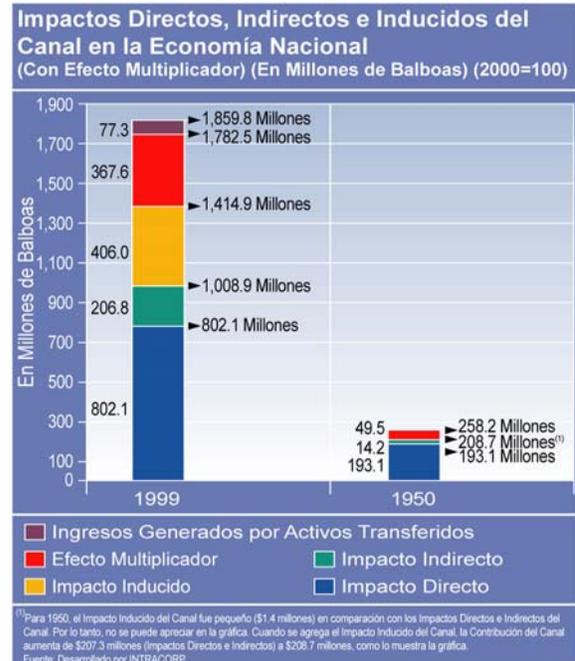


Figura 1-5 La gráfica compara los aportes entre 1950 y 1999 del sistema económico derivado de la operación del Canal. No se incluyen las contribuciones adyacentes del Canal.

⁴ Con efecto multiplicador de B/.1.27 por cada balboa que circula.



cruceros, las comunicaciones submarinas por cables de fibra óptica, las etapas iniciales de los sistemas de distribución logística, la consolidación del centro de enlace regional de trasbordo de pasajeros aéreos y la Ciudad del Saber, entre otras actividades marítimas, comerciales y de servicios.

El concepto de conglomerado se refiere a una agrupación de actividades económicas cercanas geográficamente que, al mismo tiempo, son complementarias entre sí y sinérgicas como un todo⁵. Las actividades portuarias y la Zona Libre de Colón generan tanto ingresos inducidos como ingresos paralelos porque hay una parte de estas actividades que se origina por las actividades del Canal y hay otra parte que está estrechamente relacionada con variables externas. Por ejemplo, se ha estimado que el 60% de los buques que atracan en los puertos panameños cruzan el Canal y que otro 20% de los atraques se debe a rutas norte-sur a lo largo de América. Por tanto, un 80% de la actividad de los puertos se clasifica como contribución inducida. El movimiento comercial de la Zona Libre es una función de su infraestructura, de los puertos, de la disponibilidad de financiamiento del centro bancario, de las ventajas fiscales locales y la actividad económica de América del Sur. Para la Zona Libre de Colón, 80% de sus actividades se clasificaría como contribución paralela y el 20% restante sería una contribución inducida (ver figura 1-4).

En un primer plano, hay actividades del conglomerado del Canal que tienen interconexiones con la economía mundial. Las actividades del Canal, la Zona Libre de Colón, los puertos, la marina mercante, el registro de naves, el centro aéreo de carga, el turismo de cruceros y el oleoducto transistmico, entre otros, responden a demandas de mercados internacionales. En un segundo plano hay otras actividades, tales como las agencias navieras, el suministro de combustible, la reparación y mantenimiento de naves, el ferrocarril y los servicios financieros (principalmente bancarios y de seguros), que responden a las demandas por servicios generadas por las actividades del primer plano. Por ende, hay una demanda internacional para cada actividad del conglomerado, que, al mismo tiempo, es complementada por demandas de los mismos servicios, generada por otros componentes del conglomerado. Precisamente esas sinergias internas entre acti-

Contribuciones del Sistema Económico del Canal en 1999		
	Sin Multiplicador	Con Multiplicador
Contribuciones al PIB (En Millones de Balboas) (Año 2000=100)		
Directas	802.1	1004.3
Indirectas	206.8	262.6
Inducidas	406.0	515.7
Venta y Alquiler de Bienes	77.3	77.3
Total	1,492.1	1,859.8
Empleo (Número de Personas)		
Directo	10,607	122,838
Indirecto	2,403	25,107
Inducido	4,224	44,138
Otros	4,552	4,552
Total	21,786	196,635
Ingresos del Gobierno (En Millones de Balboas) Impuesto		
Directos	99.5	203.1
Indirectos	5.2	37.3
Inducidos	24.9	85.6
Anualidad del Canal	144.3	183.2
Venta y Alquiler de Bienes	77.3	77.3
Total	351.1	586.5

Fuente: Intracorp Estrategias Empresariales, S.A.

Figura 1-6 Contribuciones directas, indirectas e inducidas del Canal al PIB, al empleo y a los ingresos del gobierno, en términos reales.

⁵ Michael Porter. *On Competition*. Harvard Business Review, Boston, USA, 1998, p. 199.



vidades económicas complementarias son características principales para la existencia de un conglomerado.

1.2.4 Impactos adyacentes del Canal

El Canal genera impactos adyacentes que percibe Panamá como producto derivado del funcionamiento del Canal y que no constituyen aportes en efectivo. Los principales son: disponibilidad de agua potable y electricidad; personal capacitado y competente; y la conservación de la biodiversidad de la cuenca hidrográfica del Canal que tiene un valor no cuantificable. Adicionalmente, a raíz de la transferencia del Canal, el país ha podido incorporar una gran cantidad de activos revertidos a actividades productivas que hoy en día inciden de manera directa, indirecta, inducida o paralela en la economía panameña.

Del año 1950 a 1999, la contribución del Canal a la nación aumentó como resultado de:

- La mayor participación panameña en el funcionamiento del Canal.
- El crecimiento del tránsito y de los peajes del Canal.
- El crecimiento de las actividades indirectas, inducidas y paralelas como resultado de la implementación de los Tratados del Canal, de las políticas públicas y de las acciones privadas, en conjunto con la evolución del comercio regional e internacional.

1.2.5 Contribución del Canal a la economía panameña

La ACP encomendó a la firma Intracorp la realización de un estudio que cuantificara el impacto del Canal en la economía panameña. Los resultados de este estudio indican que por cada dólar de exportaciones generado por el sistema económico del Canal, el efecto multiplicador es de \$1.27 en la actividad económica de Panamá. Se ha estimado que en 1950, la contribución total del sistema económico del Canal fue de aproximadamente B/.260 millones⁶. Cincuenta años después, al momento de la transición del Canal a Panamá, la contribución anual del sistema económico

Impacto del Sistema Económico del Canal en el PIB, las Exportaciones, los Ingresos del Gobierno y en el Empleo (Con Efecto Multiplicador) (Años 1999 y 1950) (2000=100)

Detalle ⁽¹⁾	1999		1950	
	Cantidad ⁽⁵⁾	% del Total	Cantidad ⁽⁵⁾	% del Total
Contribución Total al PIB (Con Efecto Multiplicador) ⁽²⁾	1,859.8	18.6	258.2	26.3
Exportaciones relacionadas con la Operación del Canal (Sin Efecto Multiplicador) ⁽³⁾	1,414.9	41.2	208.7	59.1
Ingresos del Gobierno generados por el Canal ⁽⁴⁾	586.5	28.6	29.6	23.8
Empleo Generado por el Canal (En Personas)	196,635	20.4	45,999	19.1

⁽¹⁾ La contribución total al PIB ha sido comparada con el PIB total; las exportaciones relacionadas con la Operación del Canal fueron comparadas con el Total de las Exportaciones Nacionales; los Ingresos del Gobierno generados por el Canal, con el Total de los Ingresos del Gobierno, y el Empleo generado por el Canal, con el Total del Empleo Nacional.

⁽²⁾ La contribución total al PIB incluye los impactos Directos, Indirectos e Inducidos (DII) y la Venta de Activos Fijos y Alquileres. El DII incluye el efecto multiplicador porque son divisas extranjeras generadas por la exportación. Las ventas de activos en 1999 eran ventas hechas en Panamá.

⁽³⁾ Las Exportaciones Generadas por el Canal sin efecto multiplicador son comparadas con el Total de las Exportaciones Nacionales que ascendieron a 41.2%.

⁽⁴⁾ Incluye la suma de las variables del modelo: los Impuestos Directos a los Empleados Panameños en la Zona del Canal, la Anualidad del Canal, la Contribución al Seguro Social, los Impuestos Directos Cobrados por el Impacto del Canal en el Sector Privado, los Impuestos en el Consumo y en las Importaciones. También incluye la venta de activos y alquileres.

⁽⁵⁾ Todas las variables han sido expresadas en millones de Dólares de 2000, con excepción del Empleo Generado por el Canal, el cual está expresado en personas.

Fuente: Preparado por INTRACORP con información del modelo macroeconómico y de los boletines de Cuentas Nacionales de la Contraloría General de la República.

Figura 1-7 La gráfica destaca el incremento en términos reales de los aportes del SEC al gobierno, a pesar de la reducción de la contribución total relativa al PIB.

⁶ Estudio de Impacto Económico del Canal en el Ámbito Nacional por Intracorp quien trabajó junto con el Instituto del Canal de la Universidad de Panamá y con profesores de la Universidad de Northwestern, Chicago, Illinois, Estados Unidos. 2004.



del Canal creció más de siete veces, hasta alcanzar B/.1,859 millones en 1999. De estos, B/.800 millones fueron contribución directa del Canal y B/.613 millones impacto indirecto e inducido. El efecto multiplicador de las divisas recibidas y aportadas a la economía fue de B/.370 millones y la venta de activos revertidos contribuyó cerca de B/.77 millones (ver figura 1-5). Al mismo tiempo, las contribuciones del sistema económico del Canal representaron B/.351 millones en ingresos para el Estado y un empleo de 21,700 personas sin efecto multiplicador (ver figura 1-6).

Hasta 1979, Panamá recibió solamente los flujos de ingresos por las exportaciones de bienes y servicios del Canal. Posteriormente, Panamá comenzó a recibir también activos físicos del Canal (la planta y las instalaciones del propio Canal, la infraestructura y edificaciones de la Zona del Canal, etc.) que gradualmente han sido usados productivamente por el Estado. Todo lo anterior constituye importantes beneficios del Canal a la Nación. Los aportes del sistema económico del Canal a la economía de Panamá en 1999 representaron el 18.6% del Producto Interno Bruto (PIB), el equivalente a 41.2% del total de las exportaciones; el 28.6% de todos los ingresos gubernamentales y el 20.4% de los empleos de Panamá (ver figura 1-7).

A pesar del crecimiento de la contribución del sistema económico del Canal al gobierno nacional panameño, en términos relativos su aporte al PIB disminuyó de 26.3% en 1950 a 18.6% en 1999 debido a que la economía nacional creció mucho más rápidamente que la actividad relacionada con el Canal. Este crecimiento de la economía fue producto de su diversificación y la integración de otros sectores produc-

Contribución del Canal a los Sectores Económicos y al PIB de la Región Metropolitana (Con Efecto Multiplicador) ⁽¹⁾ (Año 1999) (En Millones de Balboas) (2000=100)						
Detalle ⁽²⁾	1999			1950		
	Balboas	% del PIB ⁽²⁾	% del PIB de Sectores ⁽³⁾	Balboas	% del PIB ⁽²⁾	% del PIB de Sectores ⁽³⁾
Sobre el Sector Terciario ⁽⁴⁾	1,544.3	15.4	20.9	222.4	22.7	38.9
Sobre el Sector Secundario	153.5	1.5	8.5	23.6	2.4	14.8
Sobre el Sector Primario	83.3	0.8	10.7	12.3	1.3	4.9
PIB de la Región Metropolitana	8,087.0	80.8	100.0	963.5 ⁽⁵⁾	61.3	100.0

(1) Se refiere a la contribución directa, indirecta e inducida del Canal, su incidencia en el PIB de los sectores económicos y en el PIB de la Región Metropolitana.
(2) Todas las variables han sido comparadas con el PIB total.
(3) Todas las variables han sido comparadas con el PIB de su propio sector.
(4) La suma de los sectores terciarios y del Gobierno.
(5) Estos son datos de 1960. No existen datos de 1950 porque el Censo Económico no se realizaba en esa época.
Fuente: Preparado por INTRACORP con información del modelo macroeconómico y de los boletines de Cuentas Nacionales de la Contraloría General de la República.

Figura 1-8 La gráfica destaca el extraordinario impacto de la contribución del Canal al PIB del sector terciario (de servicios), en las últimas cinco décadas del Siglo XX. Se nota que este impacto fue significativo en el área metropolitana por estar próxima al Canal.



Figura 1-9 Panamá, la ciudad que es y la que pudo ser. La foto de arriba muestra la pujante y cosmopolita ciudad de Panamá.



tivos. No obstante, en ese periodo de 50 años, las contribuciones del sistema económico del Canal al Estado subieron de 23.8% a 28.6% y las contribuciones al empleo aumentaron de 19.1% a 20.4%. Estos aumentos en la contribución relativa del sistema económico del Canal al Estado fueron consecuencia de una mayor importancia de las actividades indirectas e inducidas por el Canal en la economía panameña. Las contribuciones totales generadas por el sistema económico del Canal representan cerca de 20% de la economía. La contribución absoluta del sistema económico del Canal a diversos sectores de la economía y su impacto en la economía de la región metropolitana han sido considerables (ver figura 1-8).

Sin la existencia del Canal, la creación y desarrollo de este sistema económico como impulsor de servicios internacionales no hubiese sido posible. Panamá hubiese sido un país muy diferente sin la influencia económica y social del Canal para maximizar y desarrollar el potencial de su privilegiada posición geográfica y conformar el pujante sistema económico derivado de la actividad de tránsito (ver figura 1-9).

En el 2000 el Sistema Económico del Canal, incluyendo su efecto multiplicador, contribuyó B/1,989 millones a la economía de Panamá. Este aporte equivale al 21.2% del PIB de ese año. La contribución al Estado sumó cerca de B/.551 millones, o sea, alrededor de 29% de los ingresos corrientes; y mantiene cerca de 231,000 empleos, tomando en consideración el efecto multiplicador. Esto equivale a cerca de 24.3% del empleo total nacional. En su conjunto, el conglomerado de servicios marítimos del Canal registró alrededor de B/3,411 millones en contribuciones al país, lo que representó 36.4% del PIB del año 2000. Este conglomerado, que adopta y desarrolla la cultura de tránsito del istmo panameño, constituye un componente vital de la economía de Panamá.

La influencia económica del Canal se aprecia claramente en su creciente volumen de operaciones. Durante el AF 2005⁷ se registraron 14,011 tránsitos por el Canal, de los cuales 12,648 fueron tránsitos de alto calado y 1,363 fueron de embarcaciones menores, principalmente recreativas. En total, estos tránsitos representaron 279.1 millones de toneladas CPSUAB

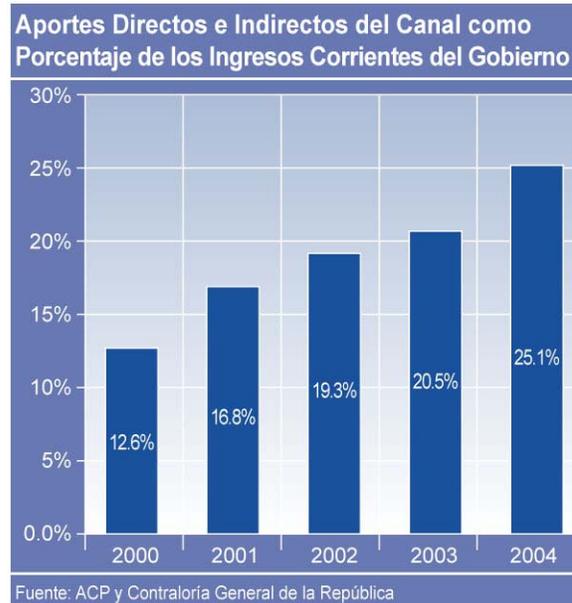


Figura 1-10 El Canal representó en 2004 el 25% de los ingresos corrientes del Gobierno, el doble de lo registrado en el 2000.

⁷ El año fiscal de la ACP comprende un ciclo presupuestario que va desde el 1 de octubre hasta el 30 de septiembre.



del Canal⁸. Ese mismo año, el Canal generó ingresos en concepto de tránsitos por B/1,116 millones, de los cuales B/488 millones representaron aportes directos al Estado.

Las contribuciones directas del Canal al Tesoro Nacional representan más del doble de lo que recaudó el Estado en tributos sobre la renta de personas jurídicas y cinco veces lo que recaudó en impuestos de inmueble en ese mismo año. Los aportes directos e indirectos al Estado representaron el 25% de los ingresos corrientes del gobierno en el 2004 (ver figura 1-10). La suma es mayor a lo recaudado en impuestos de importación cada año y tres veces lo recaudado en ITBMS. Si el Canal no existiese, el ITBMS tuviese que ser 20%, en lugar de 5%, para generar el mismo ingreso por este concepto que el Estado recibe hoy.

Los pagos directos hechos al Estado por el Canal durante los primeros seis años bajo administración panameña fueron de B/1,820 millones. En contraste durante los 87 años de administración de los Estados Unidos (1914 a 1999) los pagos fueron de B/1,877 millones. Los aportes directos e indirectos del Canal al Estado durante sus seis primeros años de operación bajo administración panameña, fueron superiores a los B/2,400 millones, equivalentes al 3.1% del PIB durante el período 2000 a 2005. Durante el período 2000-2004, como ya se dijo, el Estado invirtió cerca de B/2,000 millones en proyectos de infraestructura que incluyeron escuelas, carreteras, caminos, sistemas de irrigación, hospitales, centros de salud y puentes entre otros⁹ (ver figura 1-11). Del 2000 al 2005 el Canal ha generado para Panamá cerca de 4,400 millones de balboas, entre aportes al gobierno central, a la Caja de Seguro Social, salarios y compras locales, lo que representó el 7% del PIB en el 2005 (ver figura 1-12). En términos de divisas, las exportaciones de servicios del Canal alcanzaron



Figura 1-11 Se aprecia en la gráfica el crecimiento sostenido de los aportes del Canal desde la transición que en 2004 igualaron al total de las inversiones públicas del Estado.

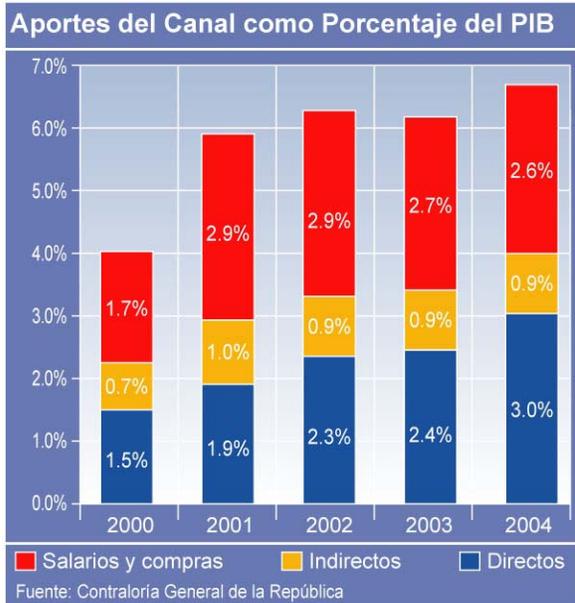


Figura 1-12 Se aprecia como los aportes del Canal cada año desde la transición representan una parte cada vez mayor del PIB.

⁸ La tonelada del Canal se mide con el Sistema Universal de Arqueo de Buques (CP-SUAB). Una tonelada CP-SUAB equivale a cien pies cúbicos de capacidad de carga del buque. A Partir de AF 2005, los buques que porten contenedores serán medidos en su capacidad de transportar contenedores de diez pies de largo (TEU) y no de toneladas CP-SUAB-

⁹ Informe del Contralor General de la República 2005.

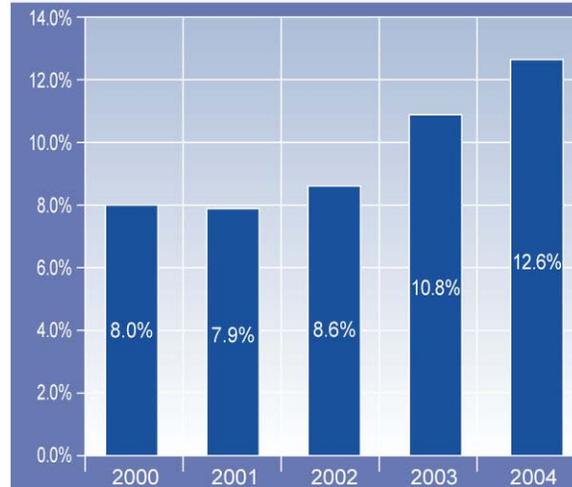


más de B/.4,000 millones en el periodo 2000 a 2004¹⁰ y representaron el 12.6% del total de exportaciones en el 2004 (ver figura 1-13). Hoy, tres de cada cuatro compras que hace la ACP favorecen a empresas panameñas, que del 2000 al 2005 han hecho negocios con el Canal por más de B/.621 millones. Indudablemente, el Canal de Panamá es importante para todos los panameños y por eso sus acciones están siempre guiadas por la misión de: *“Producir en forma sostenible el máximo beneficio de nuestra posición geográfica para todos los panameños”*.

La ACP, con una fuerza laboral compuesta por aproximadamente 9,000 personas, representa la quinta institución estatal del país en términos de cantidad de empleados y la primera en términos de dividendos y aportes al Estado. En términos de personas empleadas directamente, el Canal representa el 34% de los más de 27,900 empleos directos permanentes del conglomerado de servicios relacionado con el sector marítimo¹¹. En el ámbito nacional, uno de cada doce panameños tiene un empleo relacionado directa o indirectamente con las operaciones del Canal. Actualmente, el Canal y la Zona Libre de Colón son los componentes del conglomerado que generan más empleo en la República tomando en cuenta el efecto multiplicador (ver figura 1-14).

Dentro de las actividades económicas que más contribuyen a la generación de divisas dentro del conglomerado¹² están el Canal y la Zona Libre de Colón (ver figura 1-15). Siguen en importancia los puertos, el centro aéreo y los servicios bancarios. Por último, la venta de *bunker* y las actividades de las agencias navieras. Sin embargo, están creciendo tanto en valor como en importancia relativa, las contribuciones de los puertos y las actividades de aviación a buques, incluyendo servicios de combustible. La competitividad, crecimiento y rentabilidad futura de estas actividades dependen parcialmente del Canal y de las sinergias

Exportaciones de Servicios del Canal como Porcentaje del Total de Exportaciones



Fuente: Contraloría General de la República

Figura 1-13 Los servicios del canal, considerados como exportaciones representaron ya en 2004 más del 12% de las exportaciones totales de Panamá.

Empleo Promedio 2000-2003 (Conglomerado de servicios)

Componentes del Conglomerado	Sin Multiplicador (personas)	Con Multiplicador (personas)
Total	27,847	282,666
Canal	9,494	84,362
Zona Libre de Colón	663	62,906
Puertos	3,450	19,364
Centro Aéreo	3,385	19,833
Servicios Bancarios	2,893	18,736
Venta de Bunker	986	15,079
Agencias Navieras	1,328	14,169
Otros	5,648	48,217

Fuente: INTRACORP

Figura 1-14 El Canal representa el 34% de los empleos directos permanentes del conglomerado de servicios relacionado con el sector marítimo.

¹⁰ Fuente: Contraloría General de la República

¹¹ Estudio de Impacto Económico del Canal a Nivel Nacional desarrollado por Intracorp 2005

¹² Para calcular la actividad de la Zona Libre de Colón sólo se consideraron sus exportaciones netas.



que se generan con el tránsito de buques por el Canal. En conclusión, las decisiones que se tomen sobre el futuro del Canal deben tomar en cuenta su posible impacto en el conglomerado económico que se beneficia de la operación del Canal. Todo apunta a que si el Canal crece en forma sostenible, competitiva y rentable, continuará siendo vital para el desarrollo integral del conglomerado de servicios de la ruta por Panamá.

1.2.6 Sustentabilidad del Canal frente al Siglo XXI

Para sostener a largo plazo el nivel de aportes actuales al Estado, y más importante aún, para aumentar los beneficios y divisas que el Canal genera para los panameños, es imperativo que se asegure la vigencia estratégica y la competitividad del Canal como ruta clave del comercio marítimo mundial. Por ello, la ACP, con este Plan Maestro, ha realizado un análisis profundo de su negocio y del camino que debe seguir el Canal en el Siglo XXI. Parte de este análisis señala que el Canal debe aprovechar al máximo todas las oportunidades de crecimiento que le permitan renovar reiteradamente la vocación de tránsito del istmo. El Canal logrará este objetivo a través del fortalecimiento de su posición competitiva y de su capacidad de adaptación a los cambios en los patrones del comercio mundial. Igualmente, el Canal debe responder en forma rápida, oportuna, ágil y eficaz a la demanda, con incrementos en la capacidad y cambios en tecnología que le permitan captar sosteniblemente para Panamá el valor de la ruta. De esta manera, el Canal se mantendrá útil y atractivo a sus clientes, de quienes recibe el ingreso y divisas y de los cuales se derivan los beneficios que el Canal le reporta al país.

La visión de la ACP tiene por objetivo desarrollar el programa de acción y dirección estratégica que dote al Canal de la capacidad, tecnología y organización necesarias para captar y explotar rentablemente la demanda potencial futura; incrementar su participación de mercado y competitividad; reducir costos unitarios; atraer nuevas rutas de comercio; diversificar sus servicios y su base de clientes; y disuadir la posible entrada de nuevos competidores. El éxito de este plan se traducirá en mayores aportes económicos y sociales sostenibles para Panamá.

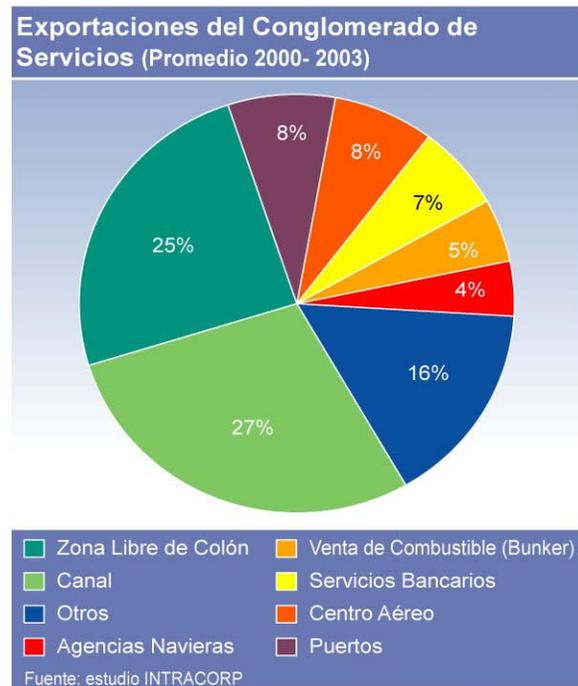


Figura 1-15 El Canal aporta el 27 % de las divisas que genera el conglomerado de servicios marítimos y conjuntamente con la Zona Libre de Colón generan el 52% de las exportaciones del conglomerado de servicios relacionados con la actividad de tránsito.



1.3 El crecimiento del conglomerado de servicios depende de la vigencia del Canal

A lo largo de nuestra historia, los panameños hemos demostrado visión y creatividad para potenciar e impulsar nuestra privilegiada posición geográfica. A través del tiempo, hemos logrado desarrollarla con nuevas tecnologías, aprovechando las oportunidades y sinergias que nos brindan los cambios en los patrones de comercio mundial.

En términos del PIB per cápita, tanto Panamá como Costa Rica han seguido trayectorias similares por encima del resto de Centroamérica (ver figura 1-16). La ruta marítima panameña, complementada por el conglomerado de servicios, ha permitido a Panamá alcanzar uno de los mayores ingresos per cápita de Centroamérica y el Caribe, así como los comparativamente altos índices sociales, de educación y salud que tiene.

Con relación a la educación, Panamá posee la tasa de matrícula neta y número de estudiantes que completan primaria más alta de Centroamérica. En términos de salud, Panamá tiene, después de Costa Rica, la mortalidad infantil más baja y la mayor esperanza de vida y acceso a sistemas sanitarios (ver figura 1-17).

Durante las últimas dos décadas, Panamá ha hecho importantes mejoras a la infraestructura de tránsito transistmico, aumentando así el valor de la ruta, lo que le ha permitido consolidar el competitivo conglomerado de servicios. Por ejemplo, durante la década de los 80s, aprovechó la necesidad de trasiego de petróleo de Alaska hacia la costa este de los Estados Unidos desarrollando exitosamente el oleoducto Transistmico (ver figura 1-18).

A principios de los años 90 construyó en Chiriquí Grande un puerto dedicado primordialmente a exportaciones agrícolas. Mediante concesiones, el sector privado ha invertido en la modernización del ferrocarril y de los puertos terminales y adyacentes al Canal de Panamá, los cuales continúan expandiéndose al ritmo de la creciente demanda (ver figuras 1-19 y 1-20). Actualmente, Panamá es uno de los centros de movimiento de carga contenerizada más importantes de la región, siendo los puertos del área de Colón (Manzanillo Internacional Terminal, Panamá Ports y Colon Container Terminal) los más grandes en manejo de carga contenerizada de América Latina, después del puerto de Santos en Brasil.

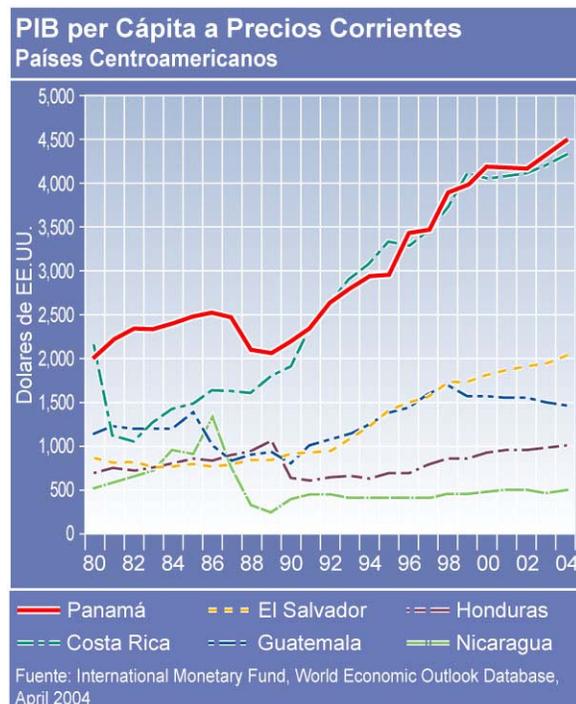


Figura 1-16 Se observa el crecimiento vertiginoso del PIB per Cápita de Panamá en las últimas dos décadas, muy superior al de los otros países centroamericanos y solo igualado por Costa Rica.



Indicadores de Educación, Salud e Infraestructura para Centro América (Año 2003)						
	Panamá	Costa Rica	Nicaragua	Honduras	El Salvador	Guatemala
Educación						
Tasa de matrícula neta en primaria (% del grupo de edad)	99.6	90.4	85.5		90.4	87.3
Tasa de estudiantes que completan primaria (% del grupo de edad)	98.0	94.0	75.0	79.0	89.0	66.0
Tasa de alfabetización de adultos (% de personas 15 años y más)	92.3	95.8			79.7	69.9
Salud						
Esperanza de vida al nacer, total (años)	75.0	78.6	68.8	66.1	70.4	66.1
Tasa de mortalidad infantil (por 1,000 nacidos vivos)	18.0	8.0	30.0	32.0	32.0	35.0
Tasa de mortalidad de menos de 5 años (por 1,000)	24.0	10.0	38.0	41.0	36.0	47.0
Incidencia de tuberculosis (por 100,000 personas)	48.0	15.2	62.7	81.3	56.5	74.4
Acceso a fuentes de agua potables (% de población)	91.0	97.0	81.0	90.0	82.0	95.0
Acceso a sistemas sanitarios (% de población)	72.0	92.0	66.0	68.0	63.0	61.0
Infraestructura						
Subscriptores de líneas de telefonía fija (por 1,000 personas)	389.5	361.5	122.5	96.9	292.0	202.0
Computadoras personales (por 1,000 personas)	38.3	197.2	27.9	13.6	25.2	14.4

Fuente: World Development Indicators, Banco Mundial

Figura 1-17 En la tabla se destacan los altos índices de educación, salud e infraestructura de Panamá en relación con los otros países de América Central.

Además, en la última década Panamá se ha desarrollado como un centro de conexiones y carga aérea en expansión, con importantes inversiones privadas en capacidad, infraestructura y equipamiento aeroportuario (ver figura 1-21). En forma similar, se ha modernizado e intensificado la infraestructura de comunicación, empleando cables transcontinentales de fibra óptica, lo cual ha propiciado el establecimiento de centros de llamada y de atención remota en Panamá. En síntesis, el conglomerado de servicios que opera en torno al Canal ha estado renovando, invirtiendo y expandiendo su capacidad para aprovechar las oportunidades e intensificar la explotación de la posición geográfica (ver figura-22).

Paralelamente a estas inversiones estatales y privadas, el Canal completó en los últimos diez años un programa de modernización por más de B/.1,500 millones. Este programa de inversiones le permitió al Canal do-



Figura 1-18 Oleoducto transistmico. En su momento, la ruta por Panamá brindó una oportunidad en el trasiego de petróleo, la cual fue oportuna y exitosamente aprovechada.



tarse de suficiente capacidad para continuar creciendo como negocio y, en una medida importante, actuó como catalizador para el reciente desarrollo del conglomerado de servicios.

Por lo tanto, para que Panamá pueda optimizar sus recursos y seguir mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos, es evidente que necesita continuar desarrollando actividades relativas a su

posición geográfica dirigidas a desarrollar plenamente y de forma sostenible su vocación cultural de tránsito y optimizar el recurso de la ruta por Panamá. Esto supone renovar y actualizar al Canal, así como mantenerlo a la par con las exigencias del mercado internacional y del conglomerado de servicios local. Tradicionalmente se ha comparado a Panamá con Singapur por ser países pequeños con economías abiertas y orientados a los servicios. Muchas veces se ha señalado que Panamá podría lograr una importancia en la región latinoamericana similar a la importancia que Singapur ocupa en el sureste asiático por los paralelos entre sus economías. En el 2002, el comercio de Panamá representó el 2.1% del comercio de América Latina, mientras que Singapur representó el 8% del comercio de Asia. Si desarrollamos al máximo nuestro potencial marítimo podríamos emular el éxito de la economía de servicios de Singapur en términos de su importancia en el comercio regional (ver figura 1-23).

Este reto de mejoramiento y crecimiento permanente de los servicios que explotan la posición geográfica



Figura 1–19 Puertos terminales del Canal, nodos de tras bordo de contenedores. La foto de la izquierda muestra las crecientes inversiones en el puerto de Balboa, en la entrada por el Pacífico. La foto de la derecha muestra el puerto de Manzanillo en el Caribe

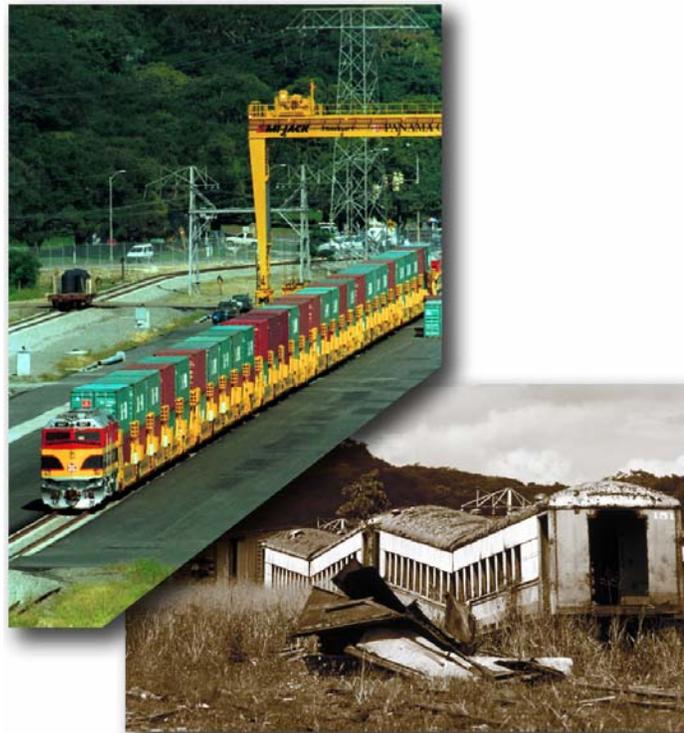


Figura 1–20 El ferrocarril, ayer y hoy. Foto de la izquierda muestra el ferrocarril hoy. En la foto de abajo se muestran los obsoletos vagones del viejo ferrocarril siendo desmantelados. La ruta férrea se reinventa, aprovechando las oportunidades y la tecnología.



del istmo es responsabilidad de muchos panameños. A la ACP le compete la responsabilidad de desarrollar y consolidar al Canal, manteniendo sus recursos humanos, naturales y materiales, para garantizar una operación eficiente, segura, confiable y rentable. Lo que ayer fue la reafirmación de la nacionalidad panameña con la transferencia del Canal al Estado de Panamá, mañana será el fortalecimiento del país a través de la mejor y más productiva utilización de sus recursos más importantes: su posición geográfica y su negocio de tránsito. Por ello, el Canal de Panamá se constituye en piedra angular sobre la cual se apoya y edifica una parte importante del progreso y desarrollo del país.



Figura 1–21 Nodo de transporte aéreo. La foto de arriba muestra el aeropuerto de Tocumen hoy operando como un nodo de carga y pasajeros en proceso de expansión para acomodar la creciente demanda. La foto de abajo muestra al Tocumen de hace sólo tres décadas.

1.3.1 Competidores del Canal

Hoy, el país se enfrenta a la disyuntiva de continuar con el Canal tal como está o invertir nuevamente en capacidad y tecnología para que el Canal crezca en forma sostenible y mantenga su competitividad y aportes al ritmo que exige la demanda. A diferencia de situaciones anteriores, el Canal ha maximizado la capacidad de su configuración actual y requiere inversiones sustanciales para aumentar la misma. Ya no se trata de inversiones graduales para optimizar y mejorar la capacidad del sistema actual; se trata de un salto significativo para añadir un componente importante de capacidad nueva, que duplicaría la capacidad del Canal.

Esta capacidad adicional permitirá que el Canal sea más eficiente, seguro, confiable y rentable. No obstante, Panamá no es el único país que ofrece opciones para satisfacer la creciente demanda de servicios de tránsito interoceánico de



Figura 1–22 Panamá, destino de cruceros No solo transitan el Canal, ya tienen a Panamá como destino y en el futuro como base.



carga generada por el aumento en el comercio mundial. Existen otras alternativas para manejar la carga que se mueve por el Canal de Panamá, que incluyen: el sistema intermodal de los Estados Unidos, el cual es complementado con el uso de buques portacontenedores pospanamax en la ruta transpacífica; el Canal de Suez, de Asia a la costa este de los Estados Unidos, que permite el uso de buques portacontenedores pospanamax; la perspectiva de sistemas intermodales Norte-Sur de México a Estados Unidos; la perspectiva de sistemas de trasbordo a través del istmo centroamericano, entre otras. De estos, el sistema intermodal y el Canal de Suez son los principales competidores de la ruta panameña. Por ende, la ruta marítima por Panamá no es un monopolio y enfrenta una fuerte competencia en sus mercados más importantes y crecientes, precisamente aquellos que contribuirán significativamente a sus ingresos futuros.

El Canal no es un componente aislado de las rutas a las que sirve. Así como forma parte indivisible del conglomerado de servicios al tránsito y comercio panameño, también es un eslabón importante en el complejo entorno del comercio, transporte marítimo y logística global, que incluye navieras, puertos, ferrocarriles y centros de distribución, entre otros componentes de las rutas comerciales de las que forma parte y a las que sirve (ver figura 1-24). Las decisiones de los copartícipes en ese entorno de comercio y logística van a estar afectadas por las decisiones que tome Panamá sobre el futuro de su Canal. En la medida en que el Canal no se mantenga al mismo nivel de capacidad, tecnología y servicio que los otros componentes de las rutas a las cuales sirve y de las cuales forma parte integral e indivisible, corre el riesgo de convertirse en un cuello de botella y afectar la sostenibilidad a largo plazo de esas rutas y sus componentes. Es entonces vital, para no caer en la obsolescencia, que el Ca-

Comparación entre Panamá y Singapur (Año 2002)

Rubro	Singapur	Panamá
Población (millones)	3.2	3.0
Tasa de desempleo (%)	4.5	14.1
Inversión extranjera (millones)	4,052.4	77.9
Comercio exterior total (billones)	248.8	15.1
Carga marítima (millones de toneladas)	335.2	21.5
Carga aérea (miles de toneladas)	1,640.8	84.4
Visitantes (miles)	7,567.0	800.2
Porcentaje del comercio regional	8.0	2.1

Fuente: Basado en Información de INDESA

Figura 1-23 La tabla evidencia el potencial de desarrollo Panamá con respecto a Singapur, país que tiene la misma cantidad de población con una robusta economía de servicios a la industria marítima.

Rutas Principales que Sirve el Canal



Figura 1-24 Rutas y flujos de tránsito marítimo más relevantes que conforman la cadena logística por el Canal de Panamá.



nal mantenga los niveles de servicio, valor y competitividad apropiados dentro de la cadena logística de transporte. En este sentido, la ruta marítima por Panamá será tan valiosa como su eslabón más débil. Por lo tanto, para continuar agregando valor a las rutas que sirve y para obtener el máximo rendimiento del negocio de tránsito, el Canal debe mantener siempre niveles de servicio apropiados, de tal forma que no se constituya en el eslabón más débil de la ruta. Todo esto sin olvidar que la principal consideración en el proceso de decisiones de la ACP es la de lograr maximizar el aporte del Canal a Panamá y la de no afectar adversamente el valor que el Canal le provee a la ruta por Panamá.

La ruta por Panamá será más valiosa en la medida en que se tomen las decisiones apropiadas y oportunas para que el Canal continúe siendo un componente relevante y valioso para el comercio y transporte mundial. Si el Canal no se desarrolla, el conglomerado de servicios de Panamá paulatinamente seguirá ese mismo camino. Con visión y voluntad, los panameños podemos convertir la ruta por Panamá en un eslabón vital del tránsito regional y marítimo global, al mismo tiempo que transformemos a Panamá en el más importante conglomerado de distribución, transporte, gestión y logística del hemisferio americano.

1.4 Perspectiva estratégica del Canal de Panamá

La posición geográfica del istmo ha tenido para Panamá un valor estratégico fundamental. La misma ha jugado un rol significativo y preponderante en el desenvolvimiento histórico, social y económico del país. Actualmente, el Canal es el instrumento que mayor valor estratégico le agrega a la posición geográfica de Panamá. A través del tiempo, el Canal ha sido un factor importante en la conformación del modelo actual de desarrollo del país y continúa siendo un eje clave en el fortalecimiento del pujante conglomerado de servicios y logística de Panamá. Con el Canal bajo administración panameña, Panamá tiene por primera vez la oportunidad de plantear y ejecutar una estrategia integral del sistema económico del Canal que esté concebida en función del país, que forme parte integral de la estrategia marítima nacional y que se acople e identifique plenamente con las políticas de Estado para el desarrollo nacional. Por eso la dirección competitiva del Canal forma parte integral del desarrollo de Panamá, tal como lo esboza la misión corporativa de la ACP: “Aportamos riqueza a Panamá y contribuimos con nuestra gestión al bienestar, desarrollo, progreso y mejoramiento de la calidad de vida de todos los panameños”.

La ACP, como administradora del negocio de tránsito por el Canal, ha desarrollado y fortalecido en sus cinco años de existencia sus fundamentos estratégicos, normativos y estructurales para poder enfrentar, responsable y exitosamente, los desafíos que se presentan en el segundo siglo de operación continua del Canal. Para lograr el entendimiento profundo de estos fundamentos estratégicos, la ACP ha desarrollado el presente Plan Maestro. El Plan Maestro es una propuesta coherente de la visión



estratégica de largo plazo del Canal, siendo siempre punto de apoyo para las aspiraciones de desarrollo y crecimiento de Panamá.

1.4.1 Cambios fundamentales en la estrategia de negocios y modelo de gestión del Canal

Con el cumplimiento de los Tratados Torrijos-Carter, se inició un proceso de transformación y consolidación del modelo de gestión con el que Panamá administraría el Canal. Este proceso dio como resultado el establecimiento del marco jurídico, ampliamente consensuado, bajo el cual se creó la Autoridad del Canal de Panamá. Este marco jurídico sentó las bases para la profunda transformación del modelo de gestión y dirección estratégica del Canal.

Con la transferencia del Canal a Panamá, éste pasó de ser una agencia federal de los Estados Unidos, sin fines de lucro, a ser una empresa comercial autónoma de la República de Panamá, cuyo objetivo principal es el de maximizar de forma sostenible la rentabilidad, productividad y eficiencia del negocio de tránsito. Con el crecimiento del comercio de carga contenerizada, el Canal enfrenta retos apremiantes de insuficiencia de capacidad. Actualmente el Canal opera a cerca de 85%¹³ de su capacidad máxima en un mercado creciente y dentro de un entorno comercial competitivo y cambiante. El cambio que se da en el Canal a mediados de los 90, cuando la carga a granel seca deja de ser su principal negocio y le cede el paso a la carga contenerizada, obliga al mismo a cambiar su enfoque de servicio, ya que los buques portacontenedores exigen mayor confiabilidad y más altos estándares de servicio, que los buques de graneles secos.

Con la transición, el Canal cambió la administración y el modelo jurídico de gestión, en una coyuntura en que el mercado, la tecnología, las rutas, los modos de transporte y la logística, así como la competencia, sufren grandes transformaciones. El Canal como patrimonio inalienable de la República se aparta del modelo de enclave extranjero para integrarse de lleno a la estrategia marítima y de desarrollo de Panamá. Se deja atrás el respaldo de los Estados Unidos, para depender exclusivamente de la habilidad competitiva del Canal como negocio. Consecuentemente, el Canal se plantea la necesidad estratégica de fortalecer su posición competitiva, sosteniblemente, a futuro como mecanismo para reemplazar el respaldo que significaba ser administrado por su usuario más importante y a la vez la primera potencia mundial. Para ser exitoso en este nuevo rol geopolítico, el Canal debe consolidar el modelo de gestión que le permita potenciar la ventaja comparativa que le brinda su posición geográfica, consolidando la competitividad y valor de la ruta por Panamá.

¹³ Simulaciones de capacidad modeladas por la ACP concluyen que la máxima capacidad sostenible del Canal es de 330 a 340 millones de toneladas CPSUAB por año. En el AF 2005, el Canal maneja 279.1 millones de toneladas CPSUAB.



1.4.2 Redefinición y perspectivas de la competitividad del Canal

Como quedo dicho, en el pasado los productos a granel (secos y líquidos) fueron los mayores generadores de ingresos del Canal de Panamá. La mercadería a granel incluye mercancía seca, como granos (maíz, soya, trigo y otros), minerales, fertilizantes, carbón y graneles líquidos como químicos, petróleo crudo y productos derivados del petróleo. Desde el AF 2002, la carga contenerizada ha reemplazado a la carga a granel como el principal generador de ingresos del Canal. En adición, la carga contenerizada presenta el mayor potencial de crecimiento. Mientras que el segmento de carga a granel por el Canal se caracteriza por ser relativamente fragmentado y tener múltiples rutas, orígenes y destinos, el segmento de buques portacontenedores está concentrado en pocas rutas relevantes, entre las cuales destaca la ruta entre el noreste de Asia y la costa este de los Estados Unidos. En esta ruta se incluye al comercio entre China, Taiwán, Japón y Corea con los Estados Unidos. El aumento en la contenerización de una gran variedad de mercancías y el crecimiento acelerado del noreste de Asia, y en particular de China como región exportadora de productos manufacturados y semimanufacturados hacia Estados Unidos, no sólo ha transformado la base tradicional de rutas y clientes del Canal, sino que ha modificado también, irreversiblemente, el entorno competitivo del Canal y de la ruta por Panamá.

Mientras que el tránsito de la carga a granel se mantiene estable y continúa siendo servido por una amplia cantidad de operadores navieros, el tránsito de la carga contenerizada ha tendido a consolidarse en un número relativamente pequeño de operadores. En contraste con la carga a granel, el transporte marítimo de carga contenerizada opera en servicios con itinerarios fijos programados (servicios de línea). Los servicios con itinerarios fijos son muy sensibles a la variabilidad en los niveles de servicio del Canal. En consecuencia, el Canal está obligado a ofrecer tránsitos expeditos en la fecha requerida por el usuario y con un alto grado de confiabilidad, para maximizar el valor de la ruta y mantener su competitividad. Cada servicio de buques portacontenedores en la ruta por el Canal de Panamá, del noreste de Asia a la costa este de los Estados Unidos¹⁴, equivale a una rotación de aproximadamente ocho buques que generan cada año cerca de 104 tránsitos por el Canal¹⁵. Cada uno de estos servicios en itinerario fijo por el Canal representa alrededor de B/.17 millones en ingresos al año¹⁶. Sin embargo, esta ruta tiene fuerte competencia, principalmente por el sistema intermodal de los Estados Unidos y, en menor grado, por la ruta de Asia a la costa este de Estados Unidos por el canal de Suez.

¹⁴ Conocida como la ruta All-water. Ruta toda por agua, en contraste con la ruta trans pacífica intermodal que tiene un tramo por ferrocarril de la costa oeste a la costa este de los Estados Unidos.

¹⁵ Aproximadamente un buque por semana transita en la dirección este-oeste y un buque de regreso en la dirección oeste-este.

¹⁶ Incluye ingresos por peajes e ingresos por otros servicios de apoyo al tránsito, como remolcadores, prácticos y locomotoras.



El Canal debe adoptar políticas de servicio y de capacidad, así como estrategias comerciales ejecutables que le permitan servir apropiadamente a los países usuarios y a la vez mantener la competitividad de la ruta por Panamá. En ese sentido, el Canal estará en una posición competitiva más ventajosa para captar el valor económico que aporta la ruta, en la medida en que ofrezca la capacidad suficiente y los niveles de servicio que requiera cada uno de sus mercados.

1.4.3 Responsabilidad por el recurso hídrico para consumo de la población y operaciones del Canal

La Autoridad del Canal de Panamá es responsable por la administración, mantenimiento, uso y conservación del recurso hídrico de la cuenca hidrográfica del Canal para asegurar, en primer lugar, su disponibilidad futura para consumo de la población y, en segundo lugar, para su utilización en las operaciones de tránsito. La antigua Comisión del Canal de Panamá (CCP)¹⁷ nunca tuvo la responsabilidad de velar por la conservación del recurso hídrico de la cuenca hidrográfica. Hoy, la ACP es responsable de garantizar el agua para la creciente demanda de consumo humano e industrial de la amplia región metropolitana que se sirve de la cuenca hidrográfica del Canal y de asegurar el agua para el tránsito de los buques.

No obstante lo anterior, la ACP no tiene jurisdicción sobre las áreas de la cuenca ubicadas fuera de su área patrimonial o de compatibilidad. Por esto, para cumplir con su responsabilidad sobre el recurso hídrico, la ACP trabaja mancomunadamente con las entidades del Estado y organizaciones relevantes de la sociedad civil en proteger y salvaguardar las áreas de la cuenca fuera de su área patrimonial y así poder asegurar el continuo suministro de agua a la población y a las operaciones de tránsito.

1.5 Marco jurídico de la Autoridad del Canal de Panamá

Los tres pilares fundamentales del marco jurídico de la ACP son el Título XIV de la Constitución Política, la ley No. 19 de 11 de junio de 1997 (Ley Orgánica) y los reglamentos que aprueba la Junta Directiva de la ACP. En su conjunto, estas normas otorgan a la ACP un modelo de gestión completo que, a pesar de ser nuevo en Panamá, ha probado ser exitoso para administrar el negocio de tránsito, de forma competitiva, segura y rentable.

El Título XIV de la Constitución establece que el Canal es patrimonio inalienable de la Nación panameña, por lo cual no puede ser vendido, ni cedido, ni hipotecado, ni de modo alguno gravado o enajenado. Además, crea la Autoridad del Canal de Panamá y establece que ésta es una persona jurídica autónoma de derecho público. El marco jurídico del Canal

¹⁷ Desde 1979 y hasta su transición a administración panameña el último día de 1999, el Canal fue administrado por la Comisión del Canal de Panamá (CCP), una agencia del gobierno federal de los Estados Unidos.



se elaboró con el propósito de que el Canal tuviese la flexibilidad, autonomía y autoridad necesarias para actuar eficaz, ágil y competitivamente frente a sus mercados y a sus competidores; para que el Canal operase sosteniblemente de manera segura, continua, eficiente y rentable y permaneciese, de esta manera, abierto al tránsito pacífico e ininterrumpido de las naves de todos los Estados del mundo sin discriminación.

El marco jurídico del Canal, que integra su modelo de gestión estatal y corporativa, es producto del consenso nacional. El proceso de consulta y creación de este marco jurídico tomó seis años y contó con la participación de un amplio espectro representativo de los sectores de la sociedad panameña. Su aprobación y continuo respaldo confirman que los panameños están de acuerdo en que los temas relacionados con el Canal deben trascender el ámbito político partidista y deben apoyar la dirección estratégica del Estado. De este modelo de gestión se desprende la dirección que sigue el negocio del Canal, con las consecuentes actividades impulsoras del desarrollo nacional.

Debido a la naturaleza e importancia del Canal para Panamá, su marco jurídico garantiza a la ACP autonomía financiera, patrimonio propio y el derecho de administrarlo. Este entorno legal establece que a la ACP le corresponde, privativamente, la administración, funcionamiento, conservación, mantenimiento, mejoramiento y modernización del Canal y de sus actividades y servicios conexos. Además, le asigna a la ACP la responsabilidad por la administración, mantenimiento, uso y conservación de los recursos hídricos de la cuenca hidrográfica del Canal de Panamá.

Debido a que tanto la capacidad para el tránsito de buques, como la protección del recurso hídrico, son temas que requieren planificación de largo plazo, el Canal está investido de una estructura de gestión que le permite trazarse objetivos de largo plazo con la autonomía, flexibilidad y continuidad necesarias para ejecutarlos. En otras palabras, el modelo de gestión de la ACP reconoce que el Canal, por la naturaleza de su negocio y la composición de sus activos, debe poder ejecutar programas de largo plazo que trasciendan gobiernos y periodos de elección. Su horizonte de planeación está en función del comportamiento del mercado, de la inversión portuaria y de transporte, así como del comercio global que se gesta fuera de Panamá. Igualmente, para desarrollar estrategias de desarrollo sostenibles y protección de la cuenca y de su recurso hídrico, debe poder dar continuidad a largo plazo a programas cuyos resultados dependen de cambios graduales que sólo se logran durante periodos prolongados de ejecución. Por lo tanto, el Canal es un negocio internacional que sirve mercados globales con una base de activos que requieren largos periodos de desarrollo y de recuperación de su inversión.

La dirección de la ACP está a cargo de su junta directiva compuesta por 11 directores. Esta junta directiva tiene la potestad de aprobar los reglamentos de la ACP. La forma de designar a los integrantes de la junta directiva del Canal asegura que ésta sea equilibrada y representativa de las



corrientes de pensamiento de la sociedad panameña. Por su parte, corresponde al administrador la ejecución de las políticas dictadas por la junta directiva y la responsabilidad por el funcionamiento diario del Canal.

El marco jurídico de la ACP establece el mecanismo mediante el cual la ACP puede proponer la ampliación de la capacidad del Canal mediante la construcción de un tercer juego de esclusas¹⁸. El Artículo 325 de la Constitución Política de Panamá, reformado por el Artículo 65 del Acto Legislativo No. 1 de 27 de julio de 2004¹⁹, establece que cualquier propuesta de construcción de un tercer juego de esclusas que proponga la ACP, ya sea por administración o mediante contratos celebrados con alguna empresa o empresas privadas o pertenecientes a otro Estado u otros Estados, deberá ser primero aprobada por el Órgano Ejecutivo (ver Figura 1-25). Después, esta propuesta será sometida al Órgano Legislativo para su aprobación o rechazo. Finalmente, la propuesta se presentará al pueblo panameño para su aprobación o rechazo mediante un referéndum.

1.6 Tratado concerniente a la neutralidad permanente y funcionamiento del Canal de Panamá

El Canal de Panamá es objeto del *Tratado Concerniente a la Neutralidad Permanente del Canal y al Funcionamiento del Canal de Panamá* suscrito entre los Estados Unidos y Panamá, que entró en vigencia el 1° de octubre de 1979 y continúa vigente, y al cual se han adherido 40 países (ver figura 1-26). Este tratado establece que el Canal será administrado eficientemente, sujeto a las condiciones de tránsito y a los reglamentos que serán justos, equitativos, razonables y limitados a lo necesario para la navegación segura y el funcionamiento eficiente y sanitario del Canal. Este tratado establece que los peajes y otros derechos por servicios de tránsito y conexos serán justos, razonables, equitativos y congruentes con los principios del derecho internacional. Además, indica que los ajustes a los peajes tomarán en cuenta los siguientes factores en forma apropiada con el régimen de neutralidad:

- Los costos de operar y mantener el Canal de Panamá;
- La posición competitiva del uso del Canal con relación a otros medios de transporte;

¹⁸ Se entiende por tercer juego de esclusas un carril o vía adicional a las dos vías de esclusas existentes. Actualmente el Canal cuenta con tres complejos de esclusas, Miraflores Pedro Miguel y Gatún, y cada uno cuenta con dos vías o carriles paralelos de esclusas.

¹⁹ Acto Legislativo No. 1 (de 27 de julio de 2004) "que reforma la Constitución Política de la República de Panamá de 1972 reformada por los actos reformativos de 1978, por el acto constitucional de 1983 y los actos legislativos no. 1 de 1993 y no. 2 de 1994."

Artículo 325

ARTICULO 325. Los tratados o convenios internacionales que celebre el Órgano Ejecutivo sobre el Canal de esclusas, su zona adyacente y la protección de dicho Canal, así como la construcción de un Canal a nivel del mar o de un tercer juego de esclusas, deberán ser aprobados por el Órgano Legislativo y, luego de su aprobación, serán sometidos a referéndum nacional, que no podrá celebrarse antes de los tres meses siguientes a la aprobación legislativa.

Ninguna enmienda, reserva o entendimiento que se refiera a dichos tratados o convenios tendrá validez, si no cumple con los requisitos de que trata el inciso anterior.

Esta disposición se aplicará también a cualquier propuesta de construcción de un tercer juego de esclusas o de un canal a nivel del mar por la ruta existente, que proponga realizar la Autoridad del Canal de Panamá, ya sea por administración o mediante contratos celebrados con alguna empresa o empresas privadas o pertenecientes a otro Estado u otros Estados. En estos casos, se someterá a referéndum la propuesta de construcción, la cual deberá ser aprobada previamente por el Órgano Ejecutivo y sometida al Órgano Legislativo para su aprobación o rechazo. También será sometido a referéndum cualquier proyecto sobre la construcción de un nuevo Canal.

Figura 1– 25 Artículo 325 de la Constitución que señala la obligación de consultar mediante referéndum la ejecución de un proyecto de tercer juego de esclusas.



- El interés de los Estados Unidos y Panamá de mantener sus flotas domésticas;
- El impacto de tal ajuste en las distintas áreas geográficas de los Estados Unidos y Panamá;
- El interés de los Estados Unidos y Panamá de maximizar su comercio internacional.

Actualmente el Canal está implementando un esquema de peajes diferenciados por segmento de mercado. En este contexto y para establecer y cobrar peajes al segmento de portacontenedores, la ACP ha reemplazado la tonelada CP-SUAB por el TEU²⁰ como unidad de medición. Este cambio responde al enfoque comercial del Canal de utilizar sistemas y unidades que sean habituales o comunes para los usuarios. Este enfoque y las acciones implementadas son congruentes con la práctica comercial establecida en la industria y son cónsonas con las obligaciones asumidas por el Estado panameño en el Tratado de Neutralidad Permanente del Canal.

1.7 Dirección estratégica del Canal de Panamá

Durante los últimos cinco años de la administración norteamericana del Canal, la antigua Comisión del Canal de Panamá (CCP)²¹ fue orientada por una misión corporativa que se enfocaba en “*tomar todas las medidas apropiadas para lograr una transición ordenada del control del Canal a la República de Panamá*”. Esta misión corporativa se cumplió con la exitosa transición del Canal a la administración panameña el 31 de diciembre de 1999. A partir de esta fecha, el Canal comenzó a funcionar bajo el modelo de gestión esbozado por el Título XIV de la Constitución Política de Panamá, por la Ley 19 de 1997 (Ley Orgánica de la ACP) y por los regamentos emitidos por su junta directiva.

Desde 1999 y en anticipación a la transición, la administración y la junta directiva de la ACP diseñaron una nueva visión y misión para el Canal. En los años subsiguientes, la ACP ha desarrollado objetivos y principios guía para completar los elementos constitutivos de los fundamentos estratégicos del Canal. También se ha adherido el Pacto Global de las Naciones Unidas y ha logrado certificaciones de gestión de calidad bajo las normas internacionales ISO 9000 e ISO 14,000, en funciones clave, tales como operaciones marítimas, contrata-

Países que se han Adherido al Tratado Concerniente a la Neutralidad Permanente del Canal y al Funcionamiento del Canal de Panamá

1. Alemania
2. Arabia
3. Argentina
4. Barbados
5. Belice
6. Bolivia
7. Chile
8. China
9. Costa Rica
10. Dinamarca
11. Ecuador
12. Egipto
13. El Salvador
14. España
15. Filipinas
16. Finlandia
17. Francia
18. Guatemala
19. Guinea Ecuatorial
20. Honduras
21. Israel
22. Italia
23. Jamaica
24. Liberia
25. Malawi
26. Marruecos
27. Nicaragua
28. Noruega
29. Países Bajos
30. Paraguay
31. Reino Unido de Gran Bretaña
32. República de Corea
33. República Dominicana
34. San Vicente y las Granadinas
35. Suecia
36. Túnez
37. Unión de Repúblicas
38. Uruguay
39. Venezuela
40. Viet Nam

Figura 1–26 La tabla lista los 40 países que se han adherido al tratado de Neutralidad Permanente del Canal.

²⁰ TEU es una abreviatura de *Twenty Equivalent Units*. Contenedor estándar de 20 pies de largo.

²¹ Desde 1979 y hasta la transición del Canal a manos panameñas el último día de 1999, el Canal fue administrado por Comisión del Canal de Panamá (CCP), una agencia del gobierno federal de los Estados Unidos.



ción, adiestramiento, seguridad industrial y gestión ambiental.

El Canal ha planteado su enfoque estratégico en tres horizontes consecutivos de maniobra (ver figura 1-27). El primer horizonte comprende el periodo inmediatamente posterior a la transición, desde el año 2000 hasta el 2005. Durante este primer periodo, la ACP se propuso, como meta prioritaria, incrementar los beneficios a Panamá y maximizar el desempeño del negocio de tránsito. Para lograr esto, se fortaleció el buen gobierno corporativo mediante la implementación de las mejores prácticas de negocio orientadas a incrementar la rentabilidad y la productividad. Profundizó en la ejecución de una estrategia corporativa orientada a lograr reducir costos mediante un enfoque de máxima eficiencia operativa y de óptimo rendimiento de los activos. En resumen, extraerle el máximo potencial al negocio, a la vez que se consolidaba la transición al nuevo modelo panameño de gestión.

La ACP enfatizó el control y reducción de costos e inventarios, aumentó la transparencia en las transacciones, simplificó los procesos, desarrolló medidores de desempeño, modernizó su tecnología, aseguró certificaciones y recertificaciones de calidad y procuró la optimización en el uso de sus recursos y los activos. Durante este horizonte, la ACP se propuso fortalecer la empresa, demostrar su capacidad administrativa y de fijación de precios, así como de alcanzar avances concretos en eficiencia, calidad de servicio y seguridad operativa. Igualmente se desarrollaron alianzas y convenios de cooperación con otros participantes en la cadena logística de las rutas que sirve el Canal, con el objetivo de hacer al Canal copartícipe en los procesos de toma de decisiones del comercio marítimo internacional. Así mismo, se fortaleció la relación con los clientes y usuarios, impulsando este esfuerzo con el apoyo de la junta asesora del Canal. Todos estos esfuerzos se conjugaron para establecer, con logros medibles, que el Canal tiene las competencias y recursos necesarios para acometer exitosamente los retos de insuficiencia de capacidad y aprovechar las futuras oportunidades de la demanda. Esta etapa fue concebida para establecer credibilidad y confianza con los usuarios. En este periodo se desarrolla el Plan Maestro del Canal que servirá como hoja de ruta para la implementación del segundo horizonte de maniobra estratégica del Canal.

El segundo horizonte de maniobra estratégica, que se inicia en el 2005, considerado de mediano plazo, se orienta a fortalecer la posición financiera de la ACP y preparar la plataforma del negocio para explotar completamente la demanda, aumentar la facturación, mejorar los márgenes de utilidad y consolidar su capacidad de apalancamiento financiero. En

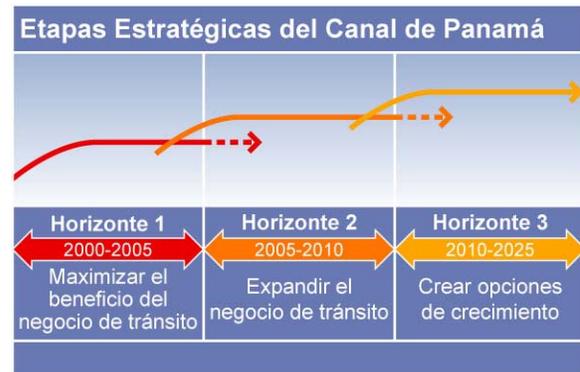


Figura 1-27 Los tres horizontes de maniobra estratégica diseñados para llevar el Canal desde la transición, a través de una etapa de crecimiento y expansión hasta una posición competitiva robusta y sostenible que le permita continuar aprovechando opciones reales de crecimiento



otras palabras llevar el Canal actual a su máximo potencial, en términos de utilización, rendimiento y facturación. Asimismo, este segundo horizonte tiene como objetivo expandir la oferta de productos y servicios para aprovechar las oportunidades de mercado y posicionar ventajosamente a la empresa para fortalecer su posición competitiva, con especial énfasis en los segmentos de mercado más atractivos y con mayor potencial. En este contexto el Canal estudia y propone ejecutar una ampliación sustancial para dotarse de capacidad suficiente para aprovechar ininterrumpidamente la demanda y disuadir la entrada de posibles competidores, fortaleciendo su posición competitiva y sentando las bases para su viabilidad sostenible de largo plazo. En este horizonte el Canal intensificará su impacto en la ruta sobre Panamá, estimulando al conglomerado de servicios a la industria marítima de Panamá. En este horizonte se implementarán las estrategias de desarrollo sostenible de la cuenca hidrográfica.

En el tercer horizonte de maniobra, el Canal, en el largo plazo, se orienta a desarrollar nuevas oportunidades de negocios y a diversificarse. En esta etapa, el Canal consolidará su posición de mercado y sentará las bases para aprovechar opciones futuras.

En las secciones siguientes, se discuten la visión, misión, valores, objetivos y principios guía de la ACP, como fundamento para las propuestas de desarrollo que se contienen en este Plan Maestro.

1.7.1 Visión estratégica de la Autoridad del Canal de Panamá

El Canal se encamina al futuro con una visión corporativa de ser “*líder mundial en servicios a la industria marítima y piedra angular del sistema de transporte global*” (ver figura 1-28). Para alcanzar esa visión, el enunciado reconoce que el Canal debe perfeccionarse como “*modelo de excelencia, integridad y transparencia*”. El logro de esta visión corporativa apunta hacia: (1) incrementar ininterrumpidamente la eficiencia operativa, (2) incrementar la productividad, (3) mejorar el servicio, (4) desarrollar programas de reinversión, (5) aumentar la participación de mercado y (6) ampliar la capacidad del Canal; acciones necesarias para consolidar su posición competitiva de liderazgo global y su viabilidad económica sostenible a largo plazo.

La visión del Canal de ser “*piedra angular del sistema de transporte global*” tiene como requisito mantener la capacidad operativa y los estándares de servicio que sean necesarios para crecer y captar comercio marítimo adicional

Autoridad del Canal de Panamá Visión Corporativa

LÍDER MUNDIAL en servicios a la industria marítima y en el desarrollo sostenible para la conservación de la cuenca del Canal;

PIEDRA ANGULAR del sistema de transporte global e impulsora del progreso, desarrollo y crecimiento de Panamá;

MODELO de excelencia, integridad y transparencia en nuestra gestión; comprometida con el desarrollo integral de nuestro equipo humano.

Figura 1–28 Enunciado de visión de la ACP. Describe el estado que se ha propuesto alcanzar el Canal como resultado de sus aspiraciones y objetivos corporativos. Refleja la posición competitiva futura de la vía acuática como negocio.



en las rutas actuales y comercio nuevo en las rutas emergentes. En otras palabras, la infraestructura y los niveles de servicio del Canal deben mantenerse a la altura de las necesidades del mercado en cada una de las rutas a las que sirve. Para alcanzar su visión y ser “*pedra angular del sistema de transporte global*”, el Canal debe mantenerse como un activo que permita el tránsito seguro, confiable e ininterrumpido para dichas rutas. Debe tener la suficiente capacidad para servir a sus mercados y suficiente capacidad para disuadir a posibles competidores de entrar a disputar mercado al Canal.

El Canal debe crecer facilitando y posibilitando los servicios conexos, paralelos y adyacentes que demandan los mercados de las rutas relevantes a su posición geográfica. La estrategia combinada de suficiente capacidad y servicio de calidad será el pilar de la ventaja competitiva sostenible que tendrá sobre cualquier otra alternativa. La viabilidad estratégica a largo plazo del Canal, como “*líder*” y “*pedra angular*”, reside en poder tener la capacidad que permita satisfacer competitiva y rentablemente la demanda. Esta posición de liderazgo y competitividad garantizará que el Canal continúe dando aportes crecientes y substanciales a Panamá por muchos años más.

1.7.2 Misión estratégica de la Autoridad del Canal de Panamá

La misión corporativa del Canal postula que el Canal operará, se mantendrá y se mejorará para “*ser la ruta preferida de sus clientes*” (ver figura 1-29). La misión también aclara que hará esto “*garantizando el tránsito interoceánico expedito, confiable, seguro e ininterrumpido*”. Es claro que la ventaja comparativa de que goza el Canal por su localización geográfica, no será suficiente para garantizar la viabilidad de la vía a largo plazo como negocio de ámbito, calidad y alcance global. El Canal necesita desarrollar y fortalecer una clara ventaja

Autoridad del Canal de Panamá Misión Corporativa

Producir en forma sostenible el máximo beneficio de nuestra posición geográfica.

Nuestro negocio. Somos la empresa que opera, mantiene y mejora el Canal de Panamá para ser la ruta preferida de nuestros clientes. Administramos privativamente el patrimonio del Canal de manera rentable, eficiente y competitiva, con excelencia, calidad y transparencia, garantizando el tránsito interoceánico expedito, confiable, seguro e ininterrumpido. Invertimos en capacidad y tecnología; crecemos para fortalecer la posición competitiva de la empresa y asegurar su viabilidad futura. Administramos y conservamos el recurso hídrico del Canal, participamos activamente en la protección del medio ambiente y en el desarrollo sostenible de nuestra cuenca hidrográfica.

Nuestro país. Aportamos riqueza a Panamá y contribuimos con nuestra gestión al bienestar, desarrollo, progreso y mejoramiento de la calidad de vida de todos los panameños.

Nuestros clientes. Construimos relaciones duraderas con nuestros clientes, entendiendo y anticipando sus necesidades, aportándoles valor y brindándoles un servicio de calidad.

Seremos exitosos en nuestra misión en la medida en que proveamos valor y servicio a nuestros clientes, aumentemos el patrimonio de la empresa y así contribuyamos a la prosperidad de Panamá.

Nuestra gente. Reconocemos que nuestra gente es el recurso más importante para el logro de la excelencia en el servicio. Reclutamos y promovemos a los mejores. Valoramos la diversidad y fomentamos el trabajo en equipo, a la vez que capacitamos continuamente a nuestra gente, creando las oportunidades para que cada persona contribuya, aprenda, crezca y avance en función de sus méritos y sea justamente recompensada por sus contribuciones.

Figura 1–29 Enunciado de misión corporativa de la ACP. Establece como la ACP se ha propuesto alcanzar su visión corporativa.



competitiva sostenible que le permita responder a las crecientes necesidades del mercado y a las iniciativas de la competencia. Así, en la nueva misión del Canal se reconoce la necesidad de “*invertir en capacidad y tecnología*” para asegurar la viabilidad futura de la empresa, de forma rentable y eficiente.

La misión del Canal apunta hacia la necesidad de proveer en forma sostenible un servicio de alta calidad. Para esto, el Canal implementa una estrategia de servicio que cumple con los altos estándares y procesos de gestión de calidad usados y reconocidos por la industria marítima y las operaciones de logística globales. En este sentido, la ACP ha enmarcado su gestión de calidad en las normas ISO 9000 y la ha aplicado en áreas clave de su operación, tales como el Departamento de Operaciones Marítimas, la División de Capacitación del Departamento de Recursos Humanos, la División de Contratos del Departamento de Finanzas y la División de Seguridad del Departamento de Seguridad y Ambiente. La ACP certificará bajo las normas internacionales ISO todas aquellas funciones y procesos de la empresa que tengan impacto en el logro de su misión corporativa.

El enunciado de misión del Canal se relaciona directamente con el logro de la visión estratégica. Tiene por objetivo que el Canal impulse su éxito, cada vez más, en su ubicación geográfica y que potencie crecientemente sus cualidades competitivas para obtener las sinergias del conglomerado de servicios del sector marítimo de Panamá y en el marco de la estrategia marítima de Panamá. Hoy se entiende que el Canal debe competir en el mercado, porque existen otras opciones. También se entiende que la calidad del servicio es el factor que fundamenta la ventaja competitiva de la ruta por el Canal. La misión corporativa establece claramente que el Canal no es un monopolio. En este sentido, la ACP reconoce que el Canal será exitoso en ejecutar su misión en la medida en que contribuya primordialmente a la prosperidad de Panamá, provea valor y servicio a los clientes y aumente su patrimonio, productividad y rentabilidad.

1.7.3 Valores estratégicos de la Autoridad del Canal de Panamá

El Canal emplea cerca de 9,000 empleados y su éxito depende de la alta calidad de su equipo humano. La autonomía de la ACP, consagrada por su marco jurídico, exige los más altos estándares en el manejo de la cosa pública. En este sentido, el desempeño y comportamiento del recurso humano se constituye en elemento clave del éxito operativo del Canal.

Para asegurarse que la organización del Canal y las personas que la integran enmarcan sus conductas en la dirección estratégica de la empresa, la ACP ha establecido seis valores corporativos que todo trabajador del Canal debe exhibir y fomentar (ver figura 1-30). Los valores de honestidad, transparencia, competitividad, lealtad, responsabilidad y confiabilidad son los principios de proceder que sustentan la visión y la misión del Canal. Cada valor se apoya en conductas específicas que ejem-



plarizan su esencia y que se fortalecen en el ejercicio de las labores diarias del personal. Estos valores, más que principios aislados, son componentes intrínsecos de la estrategia de la ACP.

Los primeros cuatro valores: honestidad, transparencia, lealtad y responsabilidad, son valores fundamentales que orientan el Canal para que se mantenga como “*Modelo de excelencia, integridad y transparencia*”, según lo postula la visión corporativa de la ACP. Más aún, estos cuatro valores son estratégicos porque:

- Representan las cualidades individuales y organizacionales que fortalecen a la ACP para que continúe mereciendo la autonomía y confianza del pueblo panameño. Son fundamentales para potenciar, ágil y eficazmente, el sistema de gestión de la ACP en beneficio de Panamá.
- Son indispensables para que la ACP exhiba las conductas que se reflejen positivamente en Panamá. El Canal es más que un negocio de tránsito; es un emblema y símbolo de la nación panameña. Como tal, está bajo el escrutinio de todos los panameños y del resto del mundo.
- El Canal, para el logro de su aspiración de liderazgo y éxito comercial en un ambiente global y competitivo, debe actuar con un régimen de gobierno corporativo sujeto a los más altos estándares internacionales en materia de responsabilidad social.

Estos cuatro valores sintetizan la rectitud e imparcialidad con las cuales el Canal conduce sus negocios. Son imprescindibles para dar confianza a los usuarios, cuyas inversiones de largo plazo se sustentan en la continuidad, estabilidad y confiabilidad del Canal.

Por lo tanto, estos cuatro valores son clave para el fortalecimiento del modelo de gestión y para dar continuidad y sostenibilidad a los programas del Canal a largo plazo. Están orientados a instituir y fortalecer una cultura corporativa que dé confianza en que el recurso humano de la ACP continuará alineado con la visión y misión de la empresa y que comparte las cualidades y conductas necesarias para garantizar procesos de desarrollo estables e inversiones de largo plazo. Para institucionalizar estos valores, el Canal continuará preservando su sistema de méritos, fortaleciendo el Consejo Obrero Patronal y la Oficina del Fiscalizador General y continuará invirtiendo en reclutamiento, adiestramiento y capacitación de su recurso humano.

Autoridad del Canal de Panamá Valores Corporativos

- Honestidad
- Transparencia
- Competitividad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Confiabilidad

Figura 1–30 Listado de los valores corporativos de la ACP. Representan los valores que deben tener los colaboradores de la ACP para que sus conductas estén alineadas con la misión estratégica de la organización.



Los otros dos valores: competitividad y confiabilidad, tienen la finalidad de fomentar e institucionalizar una cultura corporativa de negocios, orientada al mercado, al servicio, al cliente y a la rentabilidad. La competitividad como valor estratégico es fundamental para poder ser “*Líder Mundial*” y “*Piedra Angular*”, tal como lo postula el enunciado de visión. La confiabilidad, como valor estratégico, es relevante para mantener los niveles de servicio que requieren los clientes y usuarios del Canal. La confiabilidad representa la responsabilidad del Canal para ofrecer el servicio en forma expedita, ininterrumpida y segura. Así pues, competitividad y confiabilidad, como valores estratégicos, son dos caras de la misma moneda y se refuerzan mutuamente, para conformar una cultura corporativa de servicio, productividad, seguridad, eficiencia y rentabilidad. Esta cultura es precisamente lo que la Constitución Política exige de la administración del Canal. En esencia, los seis valores estratégicos del Canal son parte intrínseca del modelo de gestión de la ACP y, junto con su visión y misión, conforman el núcleo central de su estrategia competitiva de largo plazo. En este sentido, el Canal reclutará y promoverá al recurso humano que, satisfaciendo los requerimientos de las competencias necesarias para el desempeño, también ostente y fomente los valores estratégicos postulados.

1.7.4 Principios guía de la Autoridad del Canal de Panamá

Para complementar su marco estratégico de gestión, la ACP ha desarrollado un conjunto de 11 principios-guía con el objetivo de establecer con mayor precisión el marco de desempeño corporativo en temas específicos de interés para la comunidad, los clientes y la empresa (ver figura 1-31). Estos 11 principios-guía, basados en la visión, la misión y los valores explicados anteriormente, hacen las veces de brújula para orientar las decisiones de la gerencia y los trabajadores de la ACP con relación a las prioridades, responsabilidades y metas de la empresa. Además, han sido fundamentales en la planificación del futuro del Canal, específicamente en el desarrollo y la formulación del presente Plan Maestro.

Los principios-guía están enfocados en el compromiso de la ACP hacia los panameños, con atención a dar calidad de servicio al cliente dentro de los más altos niveles de gobierno y responsabilidad corporativa. Los principios están diseñados para que, a través de su implementación, se fortalezca la confianza en la gestión de la ACP. Además, estos principios-guía son congruentes con los compromisos que ha adquirido la ACP al suscribir el Pacto Global de las Naciones Unidas de utilizar y promover prácticas y políticas conducentes al desarrollo sostenible del Canal, de su recurso

Autoridad del Canal de Panamá
Principios Guía

1. Compromiso con el bienestar de los panameños
2. Receptividad a las necesidades de los clientes
3. Compromiso con los principios empresariales orientados hacia el mercado e impulsados por la demanda
4. Conservación del recurso humano profesional y altamente capacitado del Canal
5. Adhesión a los principios y prácticas del desarrollo sostenible
6. Preservación del ambiente y la cuenca hidrográfica
7. Respeto por la cultura, el modo de vida y la promoción de la participación de los habitantes de la cuenca hidrográfica
8. Apertura a la comunidad internacional
9. Transparencia en la toma de decisiones
10. Compromiso con un manejo financiero sólido
11. Garantía de la seguridad de los buques, los trabajadores, los clientes y el Canal

Figura 1–31 Principios guía de la ACP desarrollados como parte de sus iniciativas de gobierno corporativo responsable frente a la comunidad y a todos los panameños.



humano, de la cuenca hidrográfica y de todo el entorno del Canal. Los principios-guía de la ACP identifican y visibilizan las responsabilidades del Canal frente a su misión, como meta final, a la vez que las señala como objetivos particulares y cotidianos que la ACP se compromete a alcanzar en su diario actuar.

1.8 Metas del Canal

La ACP es un ente del Estado panameño con claros mandatos de rentabilidad y de salvaguarda del recurso hídrico de su cuenca. Para cumplir con estos mandatos, el Canal se ha trazado una estrategia de inversiones, crecimiento, mejoramiento y cambios organizativos que le permitirá:

- Garantizar el crecimiento de los aportes y beneficios económicos que le reditúa a Panamá, asegurando la viabilidad comercial, tecnológica y estratégica de largo plazo de la ruta marítima por el Canal.
- Dotarse de capacidad en cantidad suficiente y en forma oportuna para captar la demanda creciente y realizar plenamente el potencial del valor económico que le aporta a las rutas que sirve.
- Mantener al Canal acorde con los niveles de capacidad y servicio de los otros componentes de la cadena logística de las rutas que forma parte.
- Aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos del Canal al operar y mantener niveles eficientes de holgura operativa y, al aprovechar las economías de escala, manejando más volumen con menos tránsitos y menor uso de recursos.
- Fortalecer su posición competitiva, aumentando su participación de mercado en general, y particularmente en las rutas y segmentos que crecen y que tienen mayor potencial de ingresos y mayores márgenes de utilidad.
- Asegurarse de ser un proveedor relevante en los segmentos de mercado que serán importantes en el futuro, sin descuidar los que son relevantes en el presente.
- Continuar dando el servicio al más amplio mercado posible para mantener una base diversificada de usuarios y clientes y proveer un servicio justo y equitativo, sin discriminación a las naves de todas las naciones del mundo, así como proveer un servicio de calidad que aporte valor competitivo.
- Asegurar la disponibilidad en cantidad y calidad del recurso hídrico para el consumo de la población y para las operaciones del Canal, actualmente y en el futuro.



- Fortalecer el conglomerado de servicios logísticos, financieros y comerciales de Panamá mediante el incremento en la intensidad del uso de la ruta marítima por Panamá.

