



Este proyecto está financiado por la Unión Europea



Análisis del sector Logístico- Panamá

Proyecto Canal de Empresarias, Canal de Comunidades

Financiado por la Unión Europea dentro del Programa AI-Invest 5.0

CONTRATO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA Nº 2017-002

Realizado por



**Enred  
Panamá**

Diciembre, 2017

# Índice

<b>Abreviaturas.....</b>	<b>6</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>9</b>
1.1. Marco de referencia .....	9
1.2. Objetivos .....	10
1.3. Actividades .....	10
1.4. Contenidos del estudio.....	11
<b>2. Análisis global .....</b>	<b>13</b>
2.1. Delimitación del sector .....	13
2.2. El sector logístico en Panamá.....	14
Panorámica general.....	14
Subsectores .....	15
Participación de las mujeres .....	18
2.3. El sector logístico en la provincia de Panamá .....	19
Panorámica general y subsectores .....	19
Participación de las mujeres .....	23
2.4. El sector logístico en Colón.....	24
Panorámica general y subsectores .....	24
Participación de las mujeres .....	28
<b>3. Análisis específico .....</b>	<b>29</b>
3.1. Situación y perspectivas del sector.....	29
Importancia del sector.....	29
Principales activos del sector logístico en Panamá.....	30
Morfología y características empresariales .....	37
Debilidades del sector logístico .....	39
Potencialidad del sector logístico .....	40
Institucionalidad del sector logístico .....	41
3.2. Encadenamientos productivos a empresas tractoras: oportunidad para los núcleos empresariales.....	44
Relación entre empresas tractoras y encadenamientos productivos.....	44
Oportunidades de encadenamientos con Panamá Ports Company .....	45
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
4.1. El sector logístico en Panamá.....	48
4.2. El sector logístico en la provincia de Panamá .....	49
4.3. El sector logístico en Colón.....	50
<b>5. Recomendaciones.....</b>	<b>52</b>
5.1. Sobre negocios relacionados con el sector logístico .....	52
5.2. Sobre encadenamientos productivos.....	53
5.3. Sobre el reto de emprender .....	55
<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Tamaño del sector logístico de Panamá en función del empleo y la producción, por subsectores, en % del total .....	16
Gráfico 2: Remuneración por persona empleada del sector logístico de Panamá, por subsectores, en miles de balboas anuales.....	17
Gráfico 3: Tamaño de las empresas del sector logístico de Panamá, por subsectores, en número de personas empleadas (promedio) .....	18
Gráfico 4: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico de Panamá, por subsectores, en %	19
Gráfico 5: Tamaño del sector logístico de la provincia de Panamá en función de empresas y empleo, por subsectores. Empresas y empleo en unidades y % del total .....	22
Gráfico 6: Tamaño de las empresas del sector logístico en la provincia de Panamá, por sectores. En número de personas empleadas promedio.....	23
Gráfico 7: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico de la provincia de Panamá, por subsectores. En % del empleo total.....	24
Gráfico 8: Tamaño del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. Empleo en número de personas, VAB en miles de balboas, y ambos en % del total .....	27
Gráfico 9: Tamaño de las empresas del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. En número de personas empleadas promedio.....	27
Gráfico 10: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. Tasa de feminización, en %.....	28
Gráfico 11. Distribución del PIB del sector Transporte. Promedio 20018-2013 a precios corrientes. %.....	29
Gráfico 12. Distribución del personas empleado en Transporte, almacenamiento y comunicaciones según tamaño de las empresas donde trabajan. %.....	38
Gráfico 13. Distribución de la población ocupada en transporte, almacenamiento y comunicaciones según sexo. % .....	39

## Índice de tablas

Tabla 1. Listado de Actividades Económicas incluidas en el sector logístico .....	13
Tabla 2: Principales magnitudes del sector logístico de Panamá, 2015. Empleo en número de personas, Producción y VAB en miles de balboas .....	14
Tabla 3: Productividad, tamaño empresarial y feminización en el sector logístico de Panamá. VAB por persona empleada en miles de balboas y VAB por producción, Remuneración por VAB y Tasa de feminización en %	15
Tabla 4: Principales magnitudes del sector logístico en la provincia de Panamá. Empleo en número de personas, Producción y VAB en miles de balboas.....	20
Tabla 5: Productividad del sector logístico en la provincia de Panamá. Productividad y VAB por empleado en miles de balboas y el resto en % .....	20
Tabla 6: Tamaño de las empresas del sector logístico de la provincia de Panamá. En número de personas empleadas promedio y miles de balboas.....	21
Tabla 7: Principales magnitudes del sector logístico en la provincia de Colón. Empleo en número de personas, Producción y VAB en miles de balboas .....	25
Tabla 8: Productividad del sector logístico en la provincia de Colón. VAB por empleado y Remuneración por empleado en miles de balboas y el resto en %.....	26
Tabla 9: Tamaño de las empresas del sector logístico en función del empleo y la producción de la provincia de Colón. Empleo en número de personas empleadas promedio y producción en miles de balboas .....	26
Tabla 10: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. Tasa de feminización, en %.....	28
Tabla 11. Subsistemas y Ejes Estratégicos de la Estrategia Logística Nacional .....	43
Tabla 12: Definiciones de empresa tractora .....	44
Tabla 13: Ficha de Panamá Ports Company .....	46

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Mapa de los activos logísticos de Panamá.....	30
--	----

# Abreviaturas

ACP: Autoridad del Canal de Panamá  
AMP: Autoridad Marítima de Panamá  
ATTT: Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre  
CINU: Clasificación Industrial Nacional Uniforme de todas las Actividades Económicas  
CCT: Colon Container Terminal  
CSAV: Compañía Sud Americana de Vapores  
EENF: Encuesta a Empresas no Financieras  
GLN: Gas natural de petróleo  
ICEX: Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior  
MIT: Manzanillo International Terminal  
MOTI: Melones Oil Terminal, Inc.  
NYK: Nippon Yusen Kaisha  
INEC: Instituto de Estadística y Censo de Panamá  
PPC: Panama Ports Company  
PCCP: Panama Colon Container Port  
PIB: Producto Interno Bruto  
TEU: Twenty-foot Equivalent Unit (Unidad Equivalente a Veinte Pies)  
SLVA: Servicios Logísticos de Valor Agregado  
USD: Dólares de Estados Unidos  
VAB: Valor Agregado Bruto

# Resumen Ejecutivo

## Panorámica del sector logístico en Panamá, provincia de Panamá y Colón

El sector logístico de Panamá representa la actividad por antonomasia del país, siendo el que en mayor medida identifica a la nación gracias a la actividad generada alrededor del Canal de Panamá, con un gran aporte en términos de producción y empleo, y formando parte de las actividades más competitivas y productivas del país.

Según la Encuesta a Empresas no Financieras (EENF) 2015, que recoge una panorámica de las empresas panameñas de 5 y más personas trabajadoras, a nivel nacional, el sector logístico acoge al 7% del total de empresas del país, genera el 10% del empleo total y supone el 9% y el 11% de la producción y el valor agregado. Este sector es más importante en la provincia de Panamá que en Colón, pero para este último la actividad logística es uno de los sectores económicos más relevantes. De hecho, en la provincia de Panamá las cifras son bastantes similares que en el conjunto de la República, con algo más de peso de la producción (11%) y menos del valor agregado (9%). Sin embargo, en Colón supone el 14% del total de empresas de la provincia y el 21% del empleo, aunque con menos producción y valor agregado, el 4% y el 9% respectivamente.

Es un sector con elevada productividad, un 15% superior a la media de la economía, lo que le sitúa como uno de las actividades productivas más competitivas del país. Además, el sector logístico en Colón muestra una productividad superior a la media del sector en la República; con un valor agregado de 26 mil balboas anuales, frente a 23 mil en el conjunto del país.

La actividad de transporte aéreo de pasajeros y pasajeras es una de las más sobresalientes del sector. A nivel nacional, supone el 18% del sector en términos de empleo, elevándose esa cifra al 24% en el caso de la provincia de Panamá. En Colón, por otra parte, las actividades que generan más empleo son otras actividades complementarias del transporte (36%) y actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas (32%), además de que otras actividades complementarias del transporte es la actividad que más valor agregado produce, el 56% del total del sector en Colón.

El sector está formado por grandes empresas y un conglomerado de medianas y pequeñas empresas alrededor. El tamaño medio de las empresas del sector a nivel nacional es 57 personas empleadas, más elevado que 45 personas de las empresas del país. La provincia de Panamá tiene las empresas más grandes, tanto en empleo (77 personas empleadas de media), como en la cifra de ventas (11 millones de balboas). En Colón, sin embargo, las empresas son más pequeñas en términos de empleo (36 personas empleadas en media) y en cifra de ventas que las del sector en su conjunto.

El empleo femenino en el sector logístico es del 28% de media, muy por debajo del promedio de la economía panameña (43%). En la provincia de Panamá es muy semejante la presencia de mujeres en el empleo (27%), en tanto que en Colón aumenta al 34%. A pesar de ser un sector masculinizado, hay actividades donde el empleo de las mujeres supera el 40% del total, como actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre, actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas y transporte de carga por carretera.

Panamá posee innumerables activos logísticos, con el Canal (y su reciente ampliación) como máximo exponente, al que se une la red de puertos, aeropuertos, ferrocarril y transporte terrestre. Adicional, el país tiene establecidas Zonas Económicas Especiales, destacando entre todas ellas la Zona de Libre Comercio de Colón. Recientemente la oferta de activos logísticos se está viendo complementada por la inversión en los denominados Parques Logísticos.

El sector logístico panameño se enfrenta a la competencia de otros países y requiere de una estrategia orientada a renfocar su actividad, complementando la actividad canalera y aeroportuaria con la industria de los SLVA e integrando de un modo más eficaz todos sus activos, transitando, como se decía, de un hub de transporte hacia un verdadero hub logístico. Precisamente esos son los cometidos principales de la Estrategia Logística Nacional 2030, impulsada por el Gobierno, que precisa no solo de inversión y coordinación de agentes, sino también del refuerzo de la institucionalidad del sector.

### **Recomendaciones para las empresas de mujeres en los núcleos sectoriales**

En el caso del sector logístico, dominado por grandes empresas especializadas en logística y por empresas proveedoras igualmente especializadas en la cadena de transporte y almacenaje (y con un alto grado de masculinización, cabe añadir), los nichos de oportunidad identificados para la tipología de empresas que son gestionadas por mujeres no se refieren tanto a búsqueda de oportunidades asociadas directamente a la actividad logística como a la provisión de otros servicios generales que, como entidades de mediano y gran tamaño, las empresas logísticas reclaman. No obstante así, la inversión y focalización en los denominados SLVA (servicios de envasado, empaquetado, etiquetado, personalización, acabado y montaje finales de productos y mercancías), como estrategia de crecimiento competitivo promovidas por en el sector, también podría considerarse como una vía de entrada para las nuevas empresas de mujeres relacionadas directamente con los servicios logísticos.

Retomando la perspectiva de entrar en la cadena de los servicios generales a empresas, algunas de las oportunidades identificadas, dentro de la gama de servicios que las empresas de logística pudieran demandar, se refieren, principalmente, a: capacitaciones para el personal, catering para capacitaciones y eventos empresariales, limpieza, y regalos y decoración para eventos.

Al respecto, las empresarias que deseen posicionarse frente a dichas oportunidades han de considerar factores como la innovación en productos/servicios, la formalización de sus negocios, la presentación de una oferta competitiva (normalmente se requerirá competir con otras ofertas), o la posesión de certificados y garantías de calidad, entre otras.

Por último, algunas recomendaciones a considerar a la hora de hacer las empresas más competitivas se refieren a: capacitarse y tener disposición a seguir aprendiendo si así lo requiere el negocio para su crecimiento y/o consolidación; crear alianzas para poder segmentar las tareas a llevar a cabo, compartir costos y clientes; tener disposición a los cambios y capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado; ofrecer productos/servicios de calidad para generar clientes satisfechos; crear comunidad con otras emprendedoras y profesionales, para generar sinergias y compartir experiencias; usar la tecnología, el mercadeo digital y las redes sociales, como herramientas básicas de comunicación para dar a conocer el negocio y captar nuevos clientes; y tener resiliencia y perseverancia para continuar en el proceso hasta alcanzar sus frutos.



# 1. Introducción

## 1.1. MARCO DE REFERENCIA

La Fundación Ciudad del Saber, a través de su Centro de Innovación, se encuentra desarrollando el proyecto **CANAL DE EMPRESARIAS, CANAL DE COMUNIDADES**, financiado por la Unión Europea en el marco del programa AL INVEST 5.0.

El proyecto tiene como objetivo general mejorar la productividad, innovación y contribución al desarrollo inclusivo de las Mipymes femeninas en Panamá, propiciando que la economía se beneficie del talento y capital social y empresarial de las mujeres, impactando positivamente en el bienestar de sus familias y comunidades, y promoviendo el empoderamiento individual y colectivo de las empresarias panameñas y de los negocios que ellas lideran.

Con esta finalidad **CANAL DE EMPRESARIAS, CANAL DE COMUNIDADES** despliega una estrategia orientada a la generación de comunidades entre las empresarias, a la capacitación y fortalecimiento de los negocios de mujeres, y la consolidación de un ecosistema efectivo, especializado e innovador de apoyo a la empresa femenina en Panamá.

En el marco de esta estrategia una de las actuaciones clave del proyecto consiste en el establecimiento de núcleos sectoriales en tres sectores en los que confluye una elevada concentración de negocios femeninos, con un contexto de oportunidades vinculadas a las fortalezas y potencialidades de la economía panameña, a saber:

- Agroindustria: 2 núcleos, en Chiriquí y Provincias Centrales.
- Turismo y Artesanía: 2 núcleos, en Panamá y Chiriquí.
- Servicios intersectoriales para las empresas de Logística: 2 núcleos, en Panamá y Colón.

La conformación de dichos núcleos lleva implícita la realización de actuaciones de capacitación de coordinadores(as) y consejeros(as) de los núcleos, el desarrollo de talleres con empresarias de estos sectores para la identificación de problemas y oportunidades y, a partir de ellos, el diseño e implantación de planes de acción para cada uno de los núcleos conformados.

Previo a todo ello, se requiere de una labor de identificación de cuál es el estado de situación y las perspectivas de los sectores objeto de intervención, que sirva de insumo y punto de partida para el trabajo que debe ser realizado en los núcleos.

El estudio que a continuación se presenta responde, precisamente, a dicha necesidad. Un estudio que acompaña a los relativos al resto de sectores objeto de intervención, es decir, turismo y artesanía, por un lado, y agroindustria, por otro.

## 1.2. OBJETIVOS

### *Objetivo general*

---

El objetivo general del presente estudio es analizar la situación actual del sector logístico de Panamá y estudiar las oportunidades que ofrece para orientar la constitución y el desarrollo de núcleos empresariales de negocios femeninos en Panamá y Colón, que es donde el sector tiene más desarrollo y proyección futura.

### *Objetivos específicos*

---

De forma operativa, para abordar este objetivo general, se pretende:

- Caracterizar el tejido empresarial del sector logístico en Panamá y Colón, y para el conjunto nacional, para obtener una visión global de la situación actual de cada uno y realizar una comparativa que permita identificar las diferencias más significativas.
- Realizar una tipificación del sector a nivel territorial en las provincias de interés, que permita cuantificar la importancia relativa de promover la creación de nuevas empresas en el marco de las economías de las provincias de interés, en comparación con la economía panameña en su conjunto como referencia.
- Realizar un análisis sectorial y de mercado a nivel provincial del sector, indagando en las barreras y potencialidades relacionadas con la innovación, la financiación, los recursos humanos, las tecnologías y el mercado del sector, para facilitar la detección de oportunidades para desarrollar negocios liderados por mujeres y de los cambios necesarios para impulsar su desarrollo.
- Incorporar de manera transversal la perspectiva de género en los análisis realizados.

## 1.3. ACTIVIDADES

### *Análisis global del sector*

---

La primera aproximación al sector de logístico se realiza desde una perspectiva global, a partir de una caracterización general del sector en cada una de las provincias de interés, Panamá y Colón, tomando como referencia el conjunto de Panamá para realizar comparaciones, con el fin de identificar las principales carencias y fortalezas del sector en el conjunto de la economía y en los territorios señalados.

Para ello se aplica un enfoque macroeconómico, basado en el análisis de los principales indicadores de producción, empleo y valor agregado, con información estadística de la Encuesta de Empresas No Financieras 2015.

Una vez obtenida la visión panorámica del sector logístico, a continuación se profundiza en:

- *Análisis sectorial*, para identificar cuáles son sus principales patrones de funcionamiento, innovación y oportunidades del sector.
- *Análisis del mercado*, para conocer los principales tipos de clientes, tendencias globales y espacios de oportunidad para las empresas.

Al respecto cabe precisar que la información disponible sobre el sector logístico apenas recalca en las características de las empresas que lo componen, sino que, más bien, ofrece una panorámica sobre los activos logísticos del país, así como sobre sus debilidades y potencialidades. En este sentido el análisis específico del sector se caracteriza, necesariamente, por una visión macro.

---

### **Metodología**

Desde un punto de vista metodológico, se lleva a cabo una exploración del sector logístico a partir de dos tipos de fuentes de información. Por una parte, fuentes secundarias, basadas en estadísticas y estudios de referencia, con las que se abordan los análisis global y específico en sus aspectos descriptivos y de puesta en situación.

Por otra parte, se acude a información primaria, derivada de la realización de una consulta directa a empresas tractoras del sector ubicadas y con influencia económica en los territorios analizados, con el fin de profundizar en oportunidades reales y razonables para el desarrollo de los núcleos empresariales que se están constituyendo en Panamá y Colón, en términos de encadenamiento de los negocios femeninos creados a la cadena productiva de dichas empresas. El interés de esta consulta radica en la importancia que pueden tener las empresas tractoras en un territorio para apoyar la creación y la consolidación de negocios femeninos proveedores, proporcionando un mercado para los productos generados. En este contexto, se ha entrevistado a Panamá Ports Company, S.A., empresa con amplia actividad logística en la zona del Canal de Panamá, como empresa tractora dinamizadora de ambos territorios de interés.

## **1.4. CONTENIDOS DEL ESTUDIO**

La estructura del estudio consta de cinco capítulos, precedidos por el resumen ejecutivo y el listado de abreviaturas utilizadas, y seguidos de la bibliografía de referencia.

Además del presente capítulo introductorio, donde se concretan los objetivos y la metodología aplicada, el segundo capítulo recoge el análisis global de situación del sector logístico en el conjunto de Panamá y en las provincias de Panamá y Colón, así como una comparativa de cada territorio con el conjunto de la economía, a partir de la información suministrada por la Encuesta a Empresas no Financieras (EENF) 2015 del Instituto de Estadística y Censos (INEC) de Panamá.

El capítulo tercero contiene el análisis específico realizado del sector, en el que se profundiza en la caracterización del sector y, en la medida en que ha resultado posible, de sus empresas. De forma complementaria en este capítulo se aborda el análisis de las oportunidades que la empresa tractora puede ofrecer al desarrollo de emprendimientos femeninos encadenados a sus cadenas de valor.

El cuarto capítulo resume las principales conclusiones de todos los aspectos analizados y el capítulo quinto proporciona las recomendaciones que se derivan del análisis para la promoción y desarrollo de los núcleos empresariales femeninos, ligados al sector logístico, en los territorios de Panamá y Colón.

## 2. Análisis global

### 2.1. DELIMITACIÓN DEL SECTOR

Los dos conglomerados del sector logístico de Panamá, el *clúster marítimo*, que tiene como *pivot* principal al Canal, y el *clúster logístico y de comercio terrestre y aéreo*, en el que se incluyen todos los servicios de transporte y servicios de carga y la Zona Libre de Colón, aglutinan un amplio conjunto de actividades relacionadas con el transporte y almacenaje, y también con servicios financieros, seguros y otros (Gobierno de la República de Panamá, 2014).

La amplitud de servicios que se incluyen en ambos clústeres complica la delimitación del sector logístico en términos de actividades económicas, según la CINU-2014 (Clasificación Industrial Nacional Uniforme de todas las Actividades Económicas), porque muchas de los servicios indicados no son específicos sólo de este sector, desconociéndose su peso en el mismo.

Por ello, y a efectos prácticos para realizar el presente análisis, se consideran las actividades que están incluidas exclusivamente en el sector logístico, delimitadas por la fuente estadística que se utiliza para el análisis: la Encuesta a Empresas no Financieras (EENF)<sup>1</sup>, elaborada por el Instituto de Estadística y Censo (INEC) de Panamá, correspondiente al año 2015. (Tabla 1).

**Tabla 1. Listado de Actividades Económicas incluidas en el sector logístico**

Transporte, almacenamiento y correo
Transporte terrestre de pasajeros del área urbana, suburbana o metropolitana
Otro transporte terrestre de pasajeros
Transporte de carga por carretera o por vía férrea
Transporte de carga por carretera en Zonas Francas
Transporte marítimo y de cabotaje de pasajeros
Transporte marítimo y de cabotaje de carga
Transporte de pasajeros por vía aérea
Transporte de carga por vía aérea
Depósito y almacenaje
Depósito y almacenaje en Zonas Francas
Actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre
Actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática
Actividades de servicio secundario de transporte por vía aérea
Manipulación de carga
Manipulación de carga en Zonas Francas
Actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas
Transporte por tuberías y otras actividades complementarias de transporte
Servicio de mensajería

Fuente: Elaboración propia a partir de la EENF 2015, INEC.

<sup>1</sup> La EENF 2015 ofrece información de las principales características económicas en la Panamá, según provincia, comparativo con el año anterior y datos desagregados de dichas características sobre las empresas con cinco y más personas empleadas; número de empresas investigadas, personal ocupado, según género y tipo de contrato para agosto de ambos años; promedio de personal empleado, total de ingresos, total de compras y gastos, remuneraciones pagadas a empleados, inventario inicial y final, valor de los activos, pasivos y patrimonio. En la Encuesta 2015, se investigaron 8,549 empresas (Metodología del Diseño de Muestra, EENF, INEC).

Cabe precisar que la EENF incluye sólo a las empresas de cinco y más personas trabajadoras (por lo tanto, sólo una parte del sector empresarial total). Además, la disponibilidad de información estadística de la EENF determina el alcance del análisis que se realiza en los diferentes territorios considerados. En concreto, en el conjunto de la República y la provincia de Panamá están presentes las actividades económicas componentes del sector (o en agrupaciones semejantes), mientras que en la provincia de Colón, el sector se reduce en número de actividades (véase Apartado 2.4).

## 2.2. EL SECTOR LOGÍSTICO EN PANAMÁ

### Panorámica general

Según los datos de la EENF 2015, el sector logístico panameño está formado por 634 empresas, algo más del 7% del total de empresas de la República. El sector da empleo a unas 36 mil personas, el 9.5% del empleos del país, que producen aproximadamente 5 mil millones de balboas anuales de los que casi mil se corresponden al valor agregado<sup>2</sup> por el sector, lo que supone el 9% y el 11%, respectivamente, del total de Panamá (Tabla 2). Se trata de un sector de gran importancia cuantitativa dentro de la economía panameña y cuyo desarrollo se ha visto favorecido, sin duda, por la actividad generada alrededor del Canal.

**Tabla 2: Principales magnitudes del sector logístico de Panamá, 2015. Empleo en número de personas, Producción y VAB en miles de balboas**

Panamá	Nº Empresas	Empleo	Producción (ventas)	VAB
Sector logístico	634	36,361	4,836,741	821,843
Total economía	8,549	380,905	54,063,723	7,469,201
Sector Logístico / Total economía	7.4%	9.5%	8.9%	11.0%

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

Este sector tiene un gran peso en la economía panameña, aproximadamente, una décima parte del total (Tabla 3). Está formado por empresas grandes, tanto en términos de tamaño, con un tamaño superior a la media de la economía (57 personas empleadas en promedio en las empresas del sector frente a 45 en las empresas medias panameñas), como en términos de producción, con 1.3 millones de balboas anuales más.

<sup>2</sup>El valor de la producción final de un sector tiene dos componentes: el valor agregado, que es el valor generado por el trabajo, la maquinaria y otros bienes de capital y otros factores de producción del sector, y el valor de las compras de materias primas y productos intermedios realizada por las empresas del sector. Por lo tanto, el valor agregado es la riqueza que genera el sector por encima del valor de las materias primas que utiliza; riqueza que se distribuye entre los factores de producción: trabajo, capital, tierra, etc. en forma de salarios, intereses, alquileres, etc.

En el sector logístico, como sector de servicios que es, el valor añadido es una parte importante del valor del producto final (17%, más elevado que el 14% de media en la economía del país) y la productividad es un 15% superior a la media de la economía (23 mil balboas en el sector y 20 mil en la economía). Esta mayor productividad se traduce en unas remuneraciones al trabajo también superiores (97% en el sector logístico frente a 78% en la economía total), no sólo porque la productividad es mayor, sino también porque se distribuye al trabajo una mayor parte del valor que genera el sector.

La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo del sector es muy inferior a la del conjunto de la economía panameña, con sólo un 28% de mujeres trabajadoras de media en el sector, mientras que en el conjunto de Panamá dicho porcentaje alcanza el 43%.

**Tabla 3: Productividad, tamaño empresarial y feminización en el sector logístico de Panamá. VAB por persona empleada en miles de balboas y VAB por producción, Remuneración por VAB y Tasa de feminización en %**

Panamá	VAB por empleado (productividad)	VAB/ Producción	Remuneración /VAB	Tasa feminización empleo	Tamaño empresas	
					Empleo/ empresa	Producción/ empresa
Sector logístico	23	17%	97%	28%	57	7,629
Total economía	20	14%	78%	43%	45	6,324
Sector logístico / Total economía	115.3%	123.0%	125.6%	65.7%	128.7%	120.6%

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

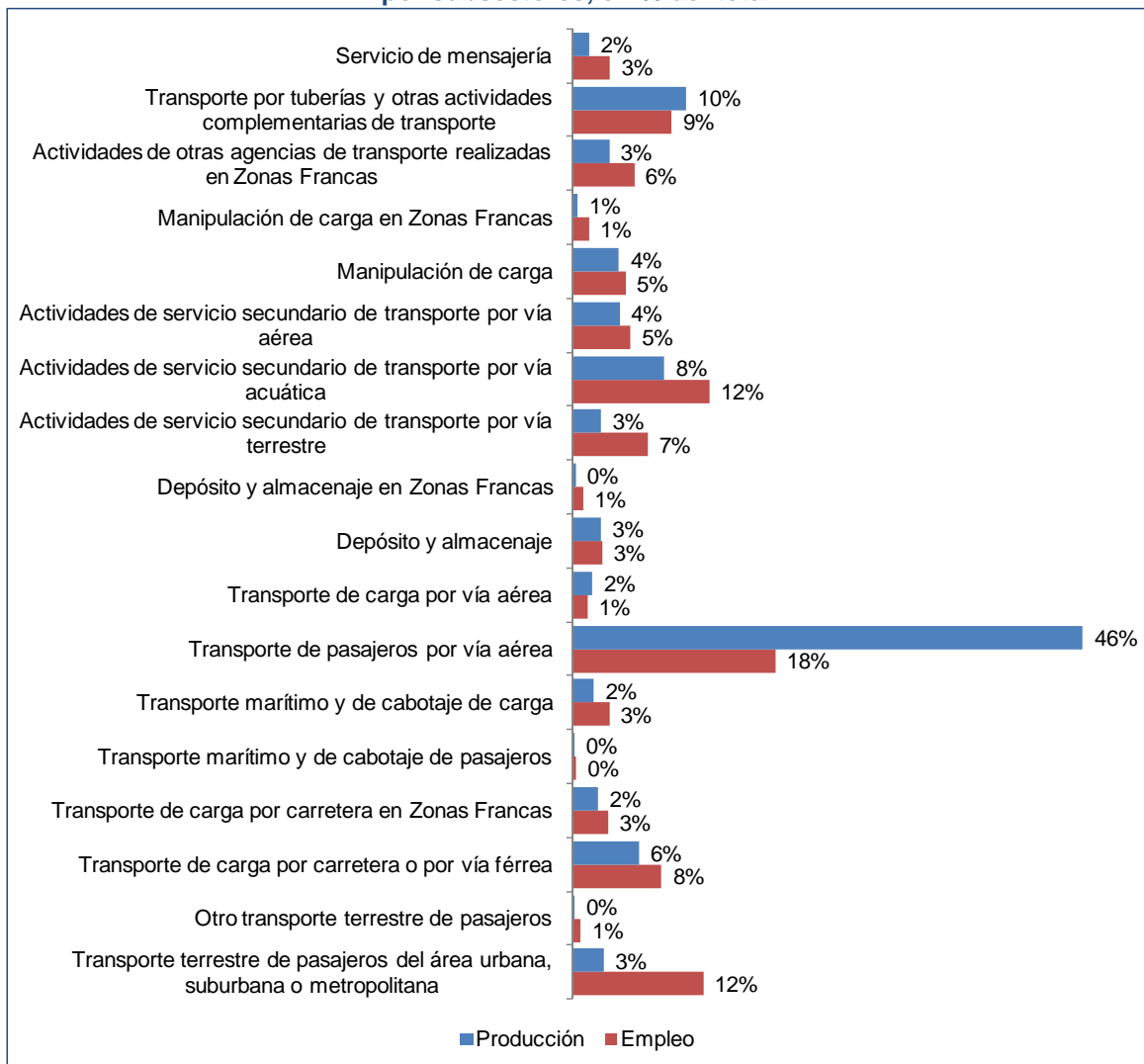
\* Tasa de feminización: Número de mujeres en el sector logístico / empleo total del sector.

## Subsectores

Aunque el sector está formado por ramas de actividad de distinta importancia o peso en el conjunto, en función del empleo que generan, ninguna de ellas es lo suficientemente grande como para definir el sector (36 mil personas ocupadas), según los datos de la EENF 2015. Las actividades de mayor tamaño las de transporte aéreo de pasajeros, con casi 7,000 empleos, lo que supone un 18% del total; las actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática, con 4,500 empleos y un 12% del total; y, finalmente, con 4,300 empleos, el transporte urbano de pasajeros, también con un 12% del total.

Sin embargo, si se analiza el peso de cada actividad en función del valor de la producción, se observa que el transporte aéreo de pasajeros destaca por encima de las demás con una producción de algo más de 2 millones de balboas anuales, lo que constituye algo menos de la mitad del valor de la producción de todo el sector (46%). Al transporte aéreo de pasajeros le sigue el transporte por tubería que, con una producción de apenas medio millón de balboas anuales es, aproximadamente, la quinta parte de la producción del transporte aéreo de pasajeros (supone un 10% de la producción del sector). (Gráfico 1).

**Gráfico 1: Tamaño del sector logístico de Panamá en función del empleo y la producción, por subsectores, en % del total**

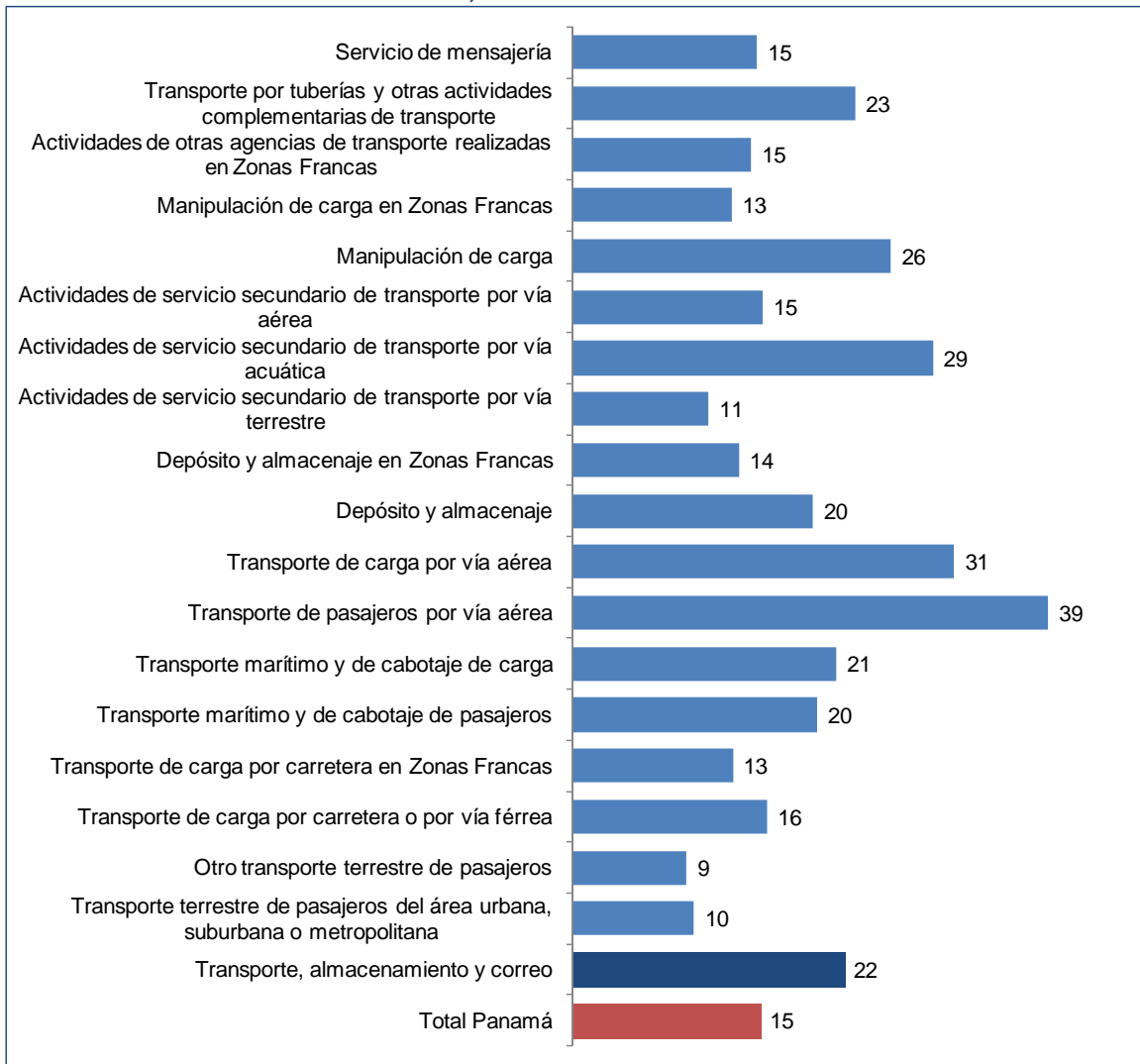


Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

El sector del transporte aéreo de pasajeros y pasajeras es una rama de actividad atípica. Es la de mayor tamaño por el número de personas empleadas (6,678) y, sobre todo, por el valor de la producción (2,235,248 miles de balboas anuales). Está compuesta por empresas de gran tamaño, las mayores del sector (557 número de personas empleadas en media), y la productividad es también la más elevada del sector. Sin embargo, al mismo tiempo genera un valor agregado negativo puesto que sus ventas son menores a sus compras; pero a la vez, es la rama de actividad que mejor paga a su plantilla, casi 40 mil balboas anuales por término medio, lo que supone, por ejemplo, el cuádruple de la retribución media en el transporte terrestre de pasajeros por carretera (10 mil balboas anuales), aproximadamente. (Gráfico 2).



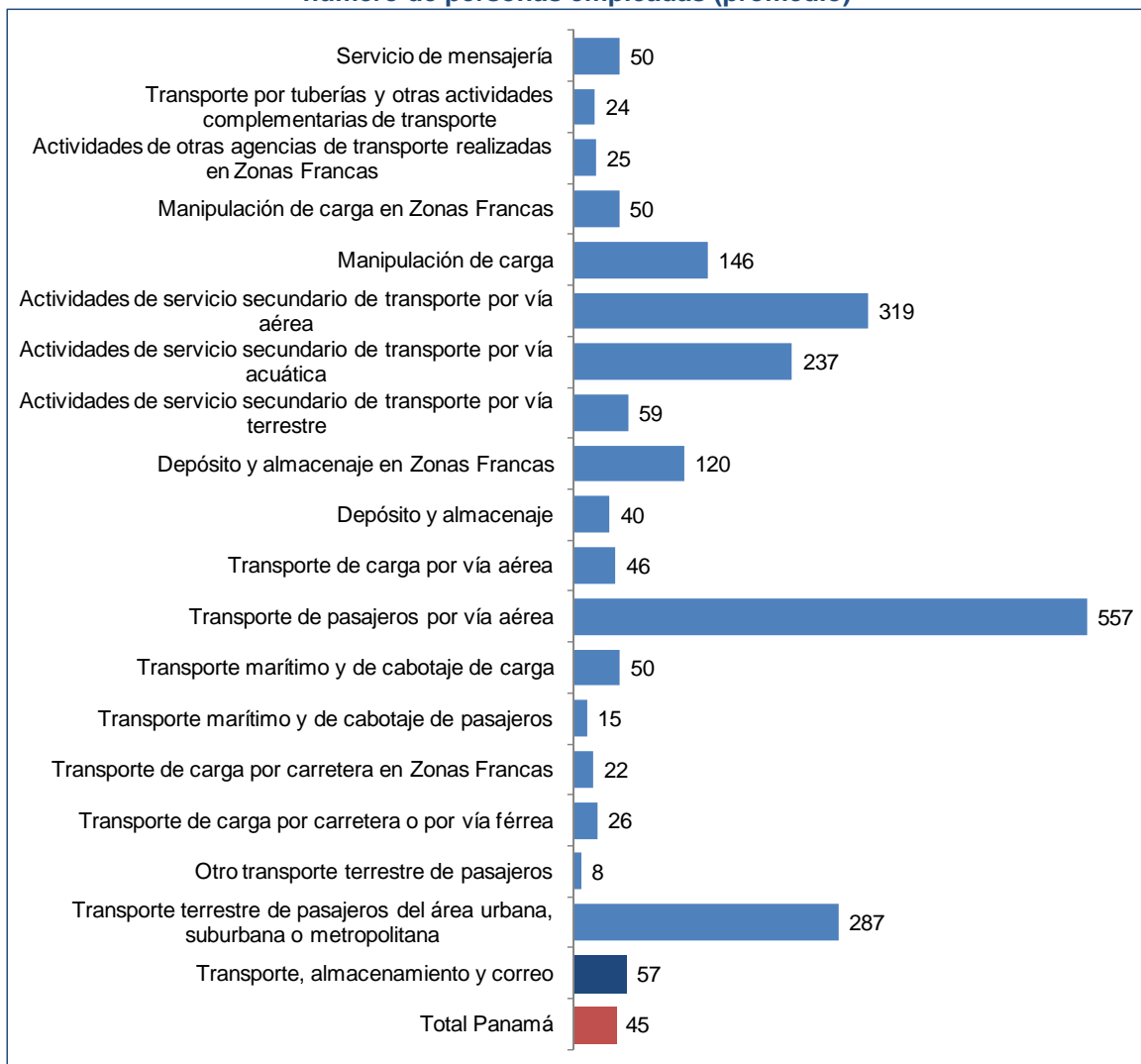
**Gráfico 2: Remuneración por persona empleada del sector logístico de Panamá, por subsectores, en miles de balboas anuales**



Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia

Al analizar el tamaño de las empresas se observa que existen grandes diferencias entre las distintas ramas de actividad que componen el sector logístico, con datos de la EENF 2015. Mientras el tamaño medio de las empresas del sector es de 57 personas empleadas, superior a la media de Panamá que (45), este tamaño no es muy uniforme, pues va desde las 557 personas empleadas de media en el transporte aéreo de pasajeros, a las apenas 8 personas de las empresas de otro transporte terrestre de pasajeros/pasajeras. Además de transporte aéreo de pasajeros, las empresas de mayor tamaño son las que se concentran en actividades de servicio secundario de transporte por vía aérea (319 personas empleadas), transporte terrestre de pasajeros del área urbana, suburbana o metropolitana (287), actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática (237), manipulación de carga (146) y depósito y almacenaje en Zonas Francas (120). (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Tamaño de las empresas del sector logístico de Panamá, por subsectores, en número de personas empleadas (promedio)**



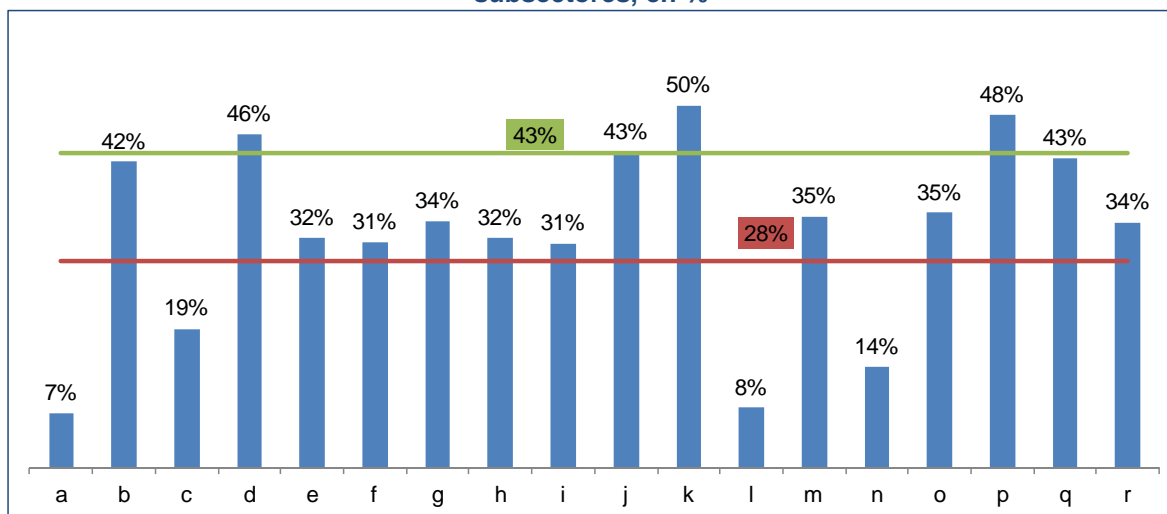
Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

### Participación de las mujeres

El empleo femenino en el sector logístico es del 28% de media, muy por debajo del promedio de la economía panameña (43%), según los datos de la EENF 2015. Si bien existen notables disparidades entre las distintas ramas de actividad que componen el sector auxiliar de la logística, sólo tres de ellas superan la media nacional: Actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre (50%), actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas (48%) y transporte de carga por carretera en Zonas Francas (46%). Además, los rubros de depósito y almacenaje en Zonas Francas y transporte por tuberías y otras actividades complementarias de transporte tienen un 43% de mujeres en sus plantillas, respectivamente.

En el otro extremo, con las menores tasas de feminización, se encuentran el transporte urbano de pasajeros y los servicios secundarios de transporte por vía acuática, con tasas en ambos casos inferiores al 10% del empleo total, es decir, donde las mujeres representan menos de la décima parte del empleo del subsector.

**Gráfico 4: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico de Panamá, por subsectores, en %**



Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

- a Transporte terrestre de pasajeros del área urbana, suburbana o metropolitana
- b Otro transporte terrestre de pasajeros
- c Transporte de carga por carretera o por vía férrea
- d Transporte de carga por carretera en Zonas Francas
- e Transporte marítimo y de cabotaje de pasajeros
- f Transporte marítimo y de cabotaje de carga
- g Transporte de pasajeros por vía aérea
- h Transporte de carga por vía aérea
- i Depósito y almacenaje
- j Depósito y almacenaje en Zonas Francas
- k Actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre
- l Actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática
- m Actividades de servicio secundario de transporte por vía aérea
- n Manipulación de carga
- o Manipulación de carga en Zonas Francas
- p Actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas
- q Transporte por tuberías y otras actividades complementarias de transporte
- r Servicio de mensajería

## 2.3. EL SECTOR LOGÍSTICO EN LA PROVINCIA DE PANAMÁ

### Panorámica general y subsectores

Según la EENF 2015, que incluye a empresas de 5 o más personas trabajadoras, el sector logístico de la provincia de Panamá está formado por 362 empresas, el 7% del total de empresas de la provincia. El sector da empleo a unos 28 mil personas, algo menos de la décima parte del empleo total de la provincia (9%), que producen aproximadamente 4 mil millones de balboas anuales, de los que unos 550 se corresponden al valor agregado por el sector, lo que supone el 11% y el 9% de la producción y valor agregado provinciales.

El sector tiene un gran peso en la economía provincial, aproximadamente la décima parte del total de la economía, tanto en función del valor agregado (9%) como del empleo (11%). También se observa que el peso de la economía de la provincia de Panamá dentro del conjunto del sector es elevada, puesto que supone el 57% de las empresas y el 77% del empleo, lo que puede explicarse gracias al gran tamaño de la economía provincial (Tabla 4).

**Tabla 4: Principales magnitudes del sector logístico en la provincia de Panamá. Empleo en número de personas, Producción y VAB en miles de balboas**

Provincia de Panamá	Nº Empresas	Empleo	Producción (ventas)	VAB
Sector logístico provincia de Panamá	362	28,005	4,016,468	547,802
Sector logístico total	634	36,361	4,836,741	821,843
Sector logístico provincia de Panamá / sector logístico total	57%	77%	83%	67%
Total provincia de Panamá	5,530	306,847	36,914,941	5,792,190
Sector logística provincia de Panamá / Total provincia de Panamá	7%	9%	11%	9%
Total economía	8,549	380,905	54,063,723	7,469,201
Especialización del sector logístico provincia de Panamá *	88.3%	95.6%	121.6%	86.0%

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

\* Índice de especialización: Empleo del sector / empleo total, en la provincia de Panamá.

Se puede apreciar que se trata de un sector de servicios en el que, por lo tanto, el valor agregado es una parte importante del valor del producto final, y también que la productividad en este sector es ligeramente superior a la media de la economía del conjunto del país (143 mil balboas por persona empleada en el sector logístico y 142 mil en el total de la economía). Además, el sector logístico en la provincia de Panamá es más productivo que la media de la economía provincial y genera un valor añadido por persona empleada de, aproximadamente, 20 mil balboas anuales, es decir, un 4% superior a la media de la economía provincial. Esta mayor productividad se traduce en remuneraciones al trabajo un 51% superiores a la media de la economía provincial, al distribuirse al factor trabajo una mayor parte del valor que genera el sector. (Tabla 5).

**Tabla 5: Productividad del sector logístico en la provincia de Panamá. Productividad y VAB por empleado en miles de balboas y el resto en %**

Provincia de Panamá	Productividad aparente del trabajo	VAB por empleado	Remuneración/VAB	Remuneración por empleado
Sector logístico provincia de Panamá	143	20	121%	23.6
Sector logístico total	133	23	97%	22.0
Sector logístico provincia de Panamá / sector logístico total	108%	87%	124%	107%
Total provincia de Panamá	120	19	83%	15.6
Sector logística provincia de Panamá / Total provincia de Panamá	119%	104%	146%	151%
Total economía	142	20	78%	15.2

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

El tamaño de las empresas del sector logístico es superior a la media del sector en el conjunto del país, tanto en número de personas empleadas, 77 frente a 57, como en cifra de ventas, 11 millones de balboas anuales frente a 7 millones y medio. Este mayor tamaño se verifica también al hacer la comparación con el tamaño medio de la empresa de la provincia, 55 personas empleadas, y con el correspondiente al país en su conjunto, 45 personas. (Tabla 6).

**Tabla 6: Tamaño de las empresas del sector logístico de la provincia de Panamá. En número de personas empleadas promedio y miles de balboas**

Provincia de Panamá	Tamaño medio empresas	
	Empleo/ empresas	Producción/ empresas
Sector logístico provincia de Panamá	77	11,095
Sector logístico total	57	7,629
Sector logístico provincia de Panamá / sector logístico total	135%	145%
Total provincia de Panamá	55	6,675
Sector logística provincia de Panamá / Total provincia de Panamá	139%	166%
Total economía	45	6,324

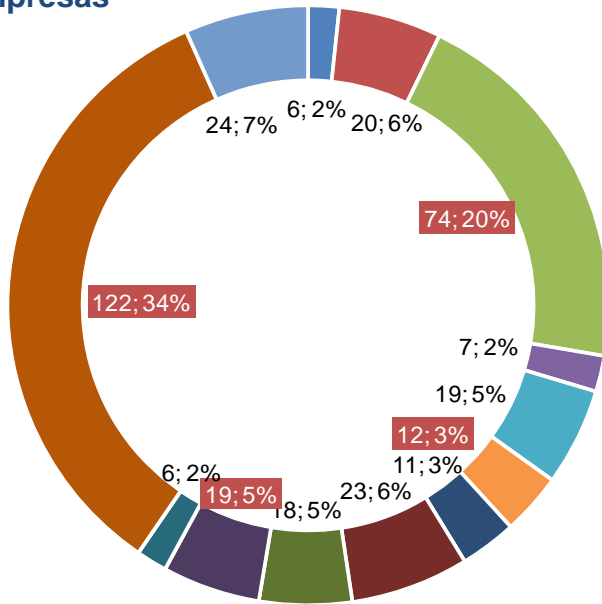
Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

Al profundizar en el análisis por subsectores, se observa que el sector logístico está compuesto por un gran número de actividades y que, muchas veces, las actividades donde hay un mayor número de empresas no tienen un peso acorde en términos de empleo, debido al menor tamaño de las empresas. Esto sucede, por ejemplo, con otras actividades complementarias del transporte y con la manipulación y transporte de carga por carretera o vía férrea que, pese a concentrar un número de significativo de empresas, el 34% y el 20% del total de empresas del sector en la provincia, su importancia es menor en función del empleo, ya que apenas generan el 11 y el 8% del empleo del sector en la provincia.

Sin embargo, otras actividades con un menor número de empresas, al ser éstas de mayor tamaño, suponen un porcentaje superior del empleo del sector en la provincia, como sucede en los casos del transporte de pasajeros por vía aérea y de actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática, que suponen, respectivamente, el 24 y el 16% del empleo del sector en la provincia. (Gráfico 5).

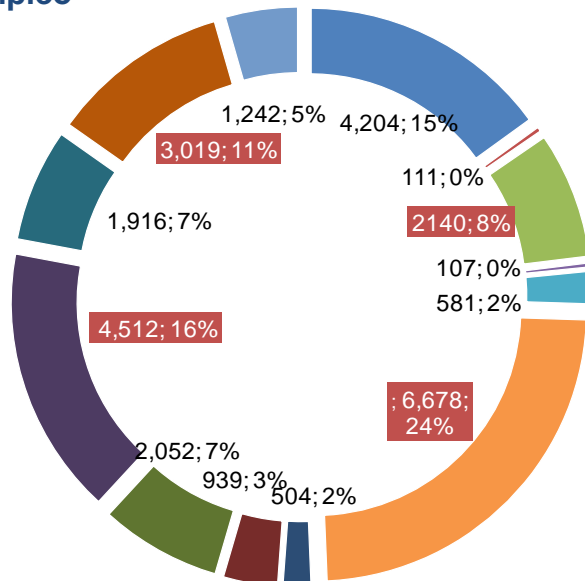
Gráfico 5: Tamaño del sector logístico de la provincia de Panamá en función de empresas y empleo, por subsectores. Empresas y empleo en unidades y % del total

**Empresas**



- Transporte terrestre de pasajeros del área urbana, suburbana o metropolitana
- Otros transporte terrestre de pasajeros
- Manipulación y transporte de carga por carretera o por vía férrea
- Transporte marítimo y de cabotaje de pasajeros
- Transporte marítimo y de cabotaje de carga
- Transporte de pasajeros por vía aérea
- Transporte de carga por vía aérea
- Depósito y almacenaje

**Empleo**

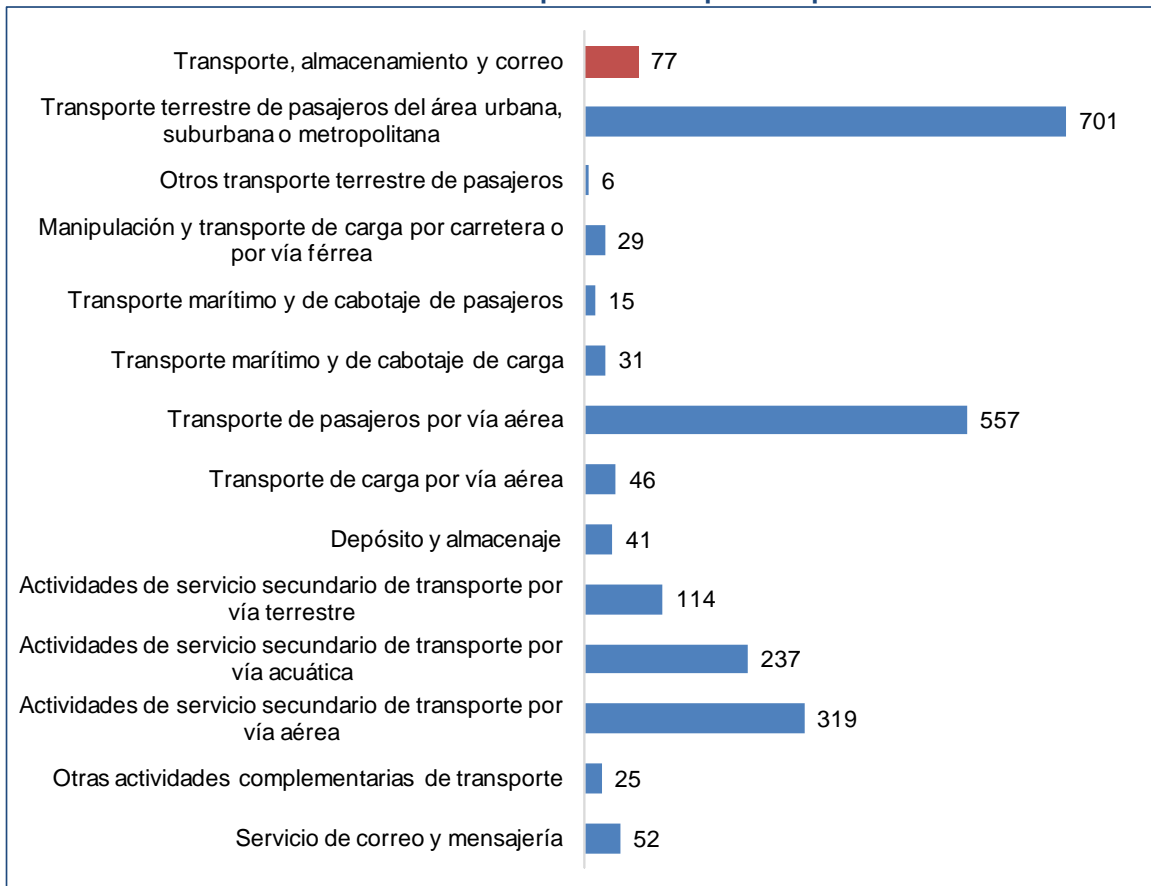


- Actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre
- Actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática
- Actividades de servicio secundario de transporte por vía aérea
- Otras actividades complementarias de transporte
- Servicio de correo y mensajería

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

El tamaño de las empresas del sector logístico presenta, según la EENF 2015, una gran variación por subsectores, siendo la media de 77 personas empleadas muy poco representativa, porque hay actividades con un tamaño medio de 700 personas trabajando, como transporte urbano de pasajeros, o de más de 550, como transporte aéreo de pasajeros, lo que las configuraría como grandes empresas y, en el extremo opuesto, actividades donde el tamaño medio de las empresas en términos de empleo es de apenas 6 personas, como en el caso de otras actividades de transporte de pasajeros por carretera. (Gráfico 6).

**Gráfico 6: Tamaño de las empresas del sector logístico en la provincia de Panamá, por sectores. En número de personas empleadas promedio**



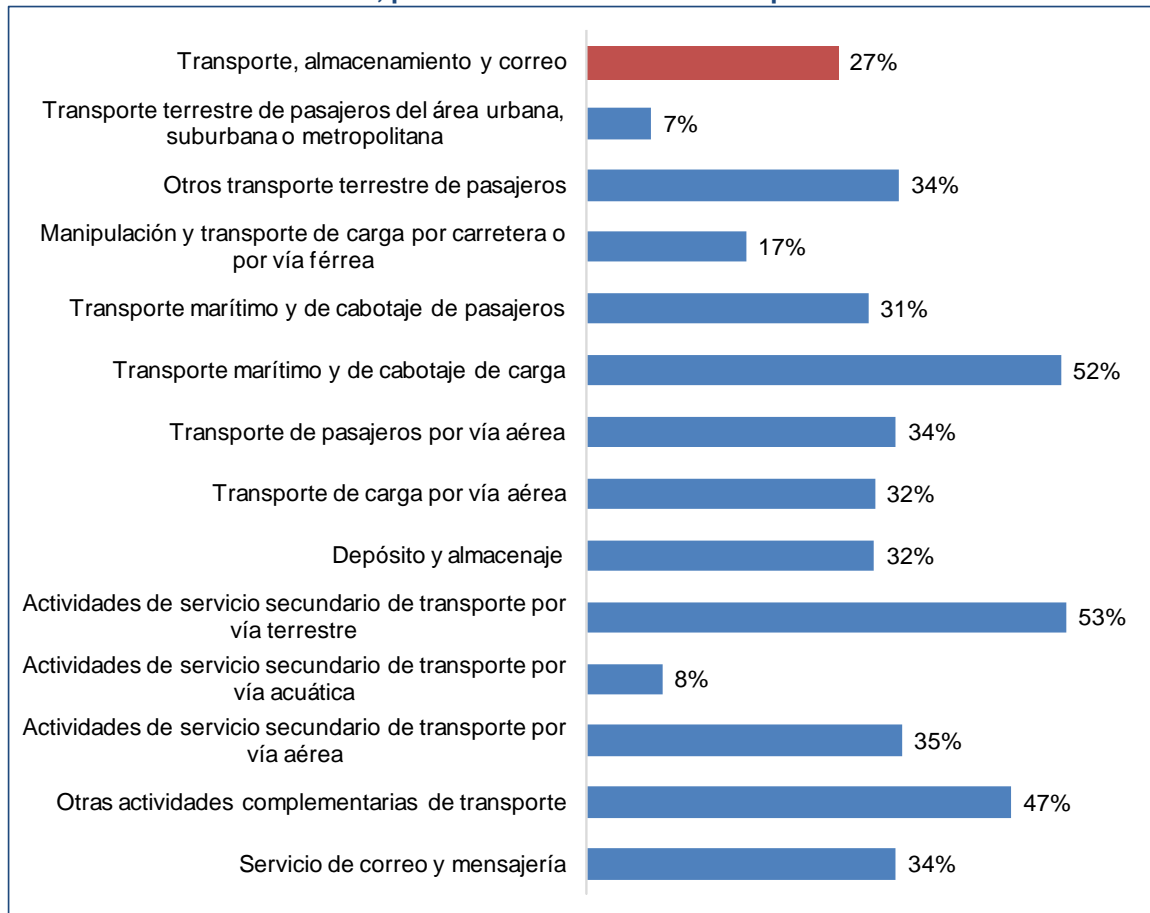
Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

## Participación de las mujeres

Con datos de la EENF 2015, se observa, en cuanto a la participación de las mujeres en el empleo del sector, que ésta es reducida y apenas sobrepasa el 27%, es decir, poco más de una cuarta parte del total de personas empleadas en el conjunto del sector a nivel provincial son mujeres. Sólo dos actividades sobrepasan el 50% de tasa de feminización, es decir, donde al menos la mitad del empleo es femenino: el transporte marítimo y de cabotaje de carga (52%) y las actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre (53%).

No puede dejar de señalarse que, salvo en los dos subsectores señalados, en el resto, la proporción de mujeres es siempre inferior a la mitad del empleo total. De hecho, los subsectores más masculinizados no tienen ni un 10% de representación femenina, como sucede en transporte terrestre urbano de pasajeros (7%) y actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática (8%).

**Gráfico 7: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico de la provincia de Panamá, por subsectores. En % del empleo total**



Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

## 2.4. EL SECTOR LOGÍSTICO EN COLÓN

### Panorámica general y subsectores

Según los datos de la EENF 2015, el sector logístico de Colón está formado por 180 empresas, lo que supone algo más del 14% del total de empresas de la provincia. El sector da empleo a unas 6 mil quinientas personas, aproximadamente la quinta parte del empleo de la provincia, que producen 500 millones de balboas anuales, de las que 160 se corresponden al valor agregado por el sector, lo que supone el 4% y el 9% de la producción y el valor agregado provinciales (Tabla 7).



El sector logístico tiene un gran peso en la economía de Colón, suponiendo un 15% de la economía provincial en términos de valor agregado o del número de empresas (14%) y un porcentaje algo mayor en función del empleo, el 21%. A su vez, la provincia de Colón tiene un gran peso dentro del sector, ya que el 28% de las empresas y el 18% del empleo del sector se localizan en Colón. Esto se debe a la especialización de la provincia en actividades logísticas, que alcanza valores en el entorno del 200% (respecto al valor 100 -no especialización- de referencia). Esto quiere decir que el personal y/o las empresas que trabajan en el sector de logística en la provincia son aproximadamente el doble de lo que cabría esperar en función del tamaño de la economía provincial. (Tabla 7).

**Tabla 7: Principales magnitudes del sector logístico en la provincia de Colón. Empleo en número de personas, Producción y VAB en miles de balboas**

Provincia de Colón	Nº Empresas	Empleo	Producción	VAB
Sector logístico provincia de Colón	180	6,405	555,268	163,632
Sector logístico total	634	36,361	4,836,741	821,843
Sector logístico provincia de Colón / sector logístico total	28%	18%	11%	20%
Total provincia de Colón	1,315	30,977	13,460,307	1,102,615
Sector logística provincia de Colón / Total provincia de Colón	14%	21%	4%	15%
Total economía	8,549	380,905	54,063,723	7,469,201
Especialización del sector logístico provincia de Colón	184.6%	216.6%	46.1%	134.9%

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

\* Índice de especialización: Empleo del sector / empleo total, en la provincia de Colón.

También se observa que, como sector de servicios que es, el valor agregado es una parte importante del producto final (29%). Además, la productividad (valor agregado por persona empleada) en este sector es inferior a la media de la economía provincial, pues cada persona empleada del sector añade un valor de 26 mil balboas anuales a la economía provincial, mientras que la media de la provincia es de 36 mil. Pese a ello, la parte de este valor agregado que se distribuye al personal que trabaja en el sector es mucho mayor (un 32% superior), lo que conduce a que, al final, las remuneraciones de las personas trabajadoras del sector sean prácticamente iguales a la remuneración media de la provincia, que está en torno a 19 mil balboas anuales.

La comparación con el sector logístico en Colón con su homólogo nacional muestra una productividad del sector superior en Colón a la media del sector en la República. Así, si se indica anteriormente que cada persona trabajadora del sector genera un valor agregado de 26 mil balboas anuales en la provincia de Colón, en el conjunto del país esta cifra se reduce a 23 mil, un 13% inferior. Sin embargo, como la proporción de este valor agregado que se distribuye a las personas que trabajan en el sector es inferior en Colón a la media del sector en el conjunto del país, las remuneraciones a las personas trabajadoras del sector logístico son ligeramente inferiores en Colón, 18 mil balboas anuales frente a 22 mil de media del sector en la República. (Tabla 8).

**Tabla 8: Productividad del sector logístico en la provincia de Colón. VAB por empleado y Remuneración por empleado en miles de balboas y el resto en %**

Provincia de Colón	VAB por empleado (productividad)	VAB/ Producción	Remuneración /VAB	Remuneración por empleado
Sector logístico provincia de Colón	26	29%	71%	18
Sector logístico total	23	17%	97%	22
Sector logístico provincia de Colón / sector logístico total	113%	173%	173%	82%
Total provincia de Colón	36	8%	54%	19
Sector logística provincia de Colón / Total provincia de Colón	72%	360%	132%	95%
Total economía	20	14%	78%	15

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

Con respecto al tamaño de las empresas del sector logístico en Colón, en términos de empleo, son de 36 personas en promedio, cifra que es superior a la media provincial (24 personas trabajadoras), aunque inferior al tamaño medio en el sector total (57 personas), o en el conjunto de la economía de Panamá (45 personas). Igualmente, en términos de producción media, las empresas del sector logístico de Colón tienen un tamaño menor que el tamaño medio de las empresas en el sector logístico en su conjunto (3 millones balboas frente a 7.5 millones), que las empresas en la economía provincial (3 millones balboas frente a 10 millones) y que las empresas en el conjunto de la economía nacional (3 millones balboas frente a 6.3 millones). (Tabla 9).

**Tabla 9: Tamaño de las empresas del sector logístico en función del empleo y la producción de la provincia de Colón. Empleo en número de personas empleadas promedio y producción en miles de balboas**

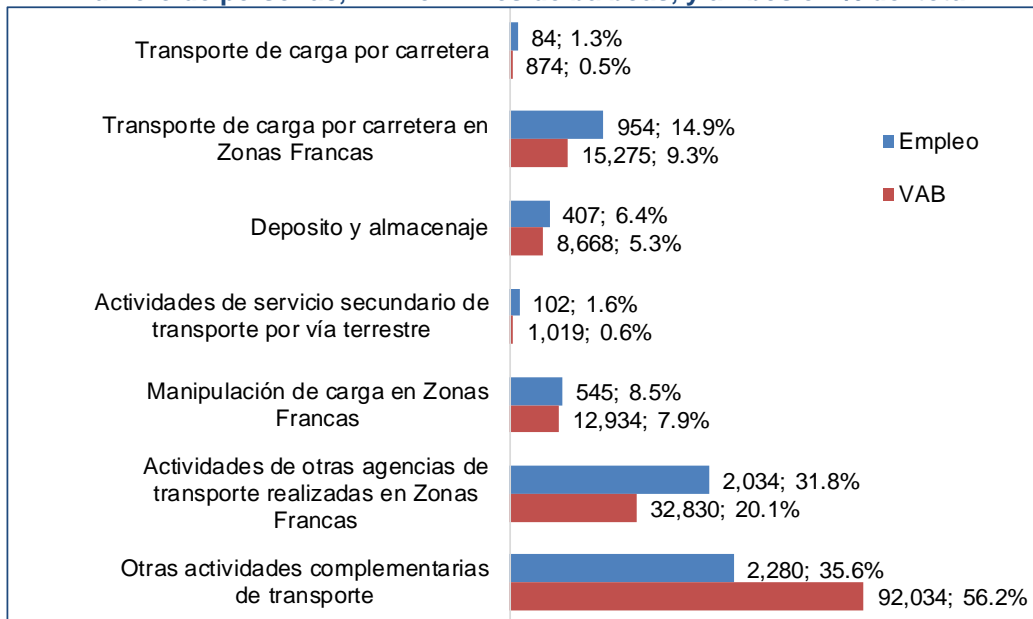
Provincia de Colón	Tamaño medio empresas	
	Empleo / empresas	Producción / empresas
Sector logístico provincia de Colón	36	3,085
Sector logístico total	57	7,629
Sector logístico provincia de Colón / sector logístico total	62%	40%
Total provincia de Colón	24	10,236
Sector logística provincia de Colón / Total provincia de Colón	151%	30%
Total economía	45	6,324

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

Por otra parte, el sector está formado por múltiples actividades de diversa importancia cuantitativa, tanto en términos de empleo como de valor agregado. Por ejemplo, tienen una gran importancia, en función del volumen de empleo que generan, los subsectores de otras actividades complementarias del transporte (36%) y de actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas (32%), cada una de ellas con aproximadamente un tercio del empleo del sector en la provincia. En el extremo opuesto se sitúan, con alrededor de un centenar de personas trabajadoras cada una, las actividades de transporte de carga por carretera (84 personas, 1.3% del empleo) y de actividades secundarias de transporte por vía terrestre (102 personas, 1.6% del empleo).

Esta misma disparidad se puede apreciar, también, al realizar el análisis en función del valor agregado. Así, otras actividades complementarias del transporte, con 92 millones de balboas de VAB, supone más de la mitad, el 56%, del valor agregado del sector en la provincia. (Gráfico 8).

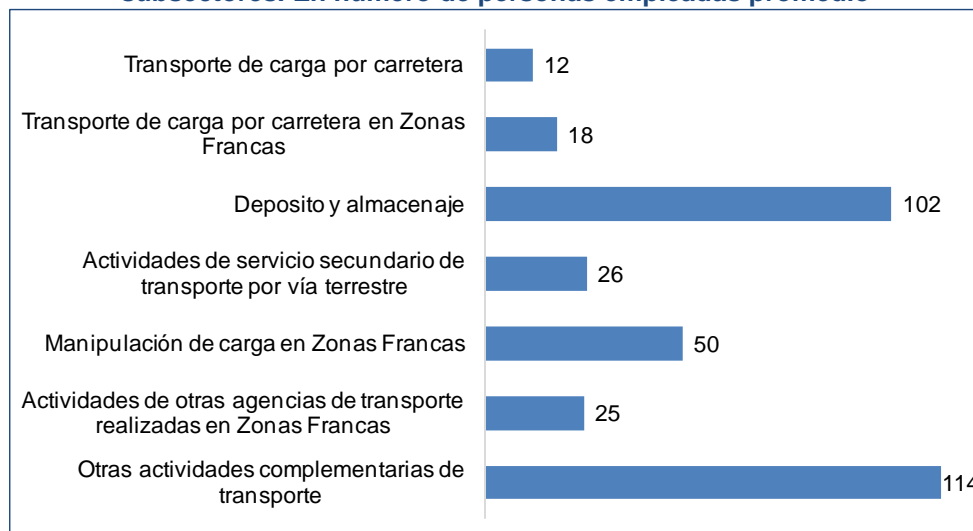
**Gráfico 8: Tamaño del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. Empleo en número de personas, VAB en miles de balboas, y ambos en % del total**



Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

La disparidad se observa también al analizar el tamaño medio de las empresas en los distintos subsectores que componen el sector logístico en la provincia de Colón. En el mismo sector coexisten subsectores donde las empresas tienen un tamaño medio superior al centenar de personas empleadas, como en otras actividades complementarias del transporte, con 114 personas empleadas de media, o las actividades de depósito y almacenaje, donde las empresas tienen un tamaño medio de 102 personas en plantilla. En el extremo opuesto se sitúan las empresas de transporte de carga por carretera, con un tamaño medio de 12 personas. (Gráfico 9).

**Gráfico 9: Tamaño de las empresas del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. En número de personas empleadas promedio**



Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

## Participación de las mujeres

Según la EENF 2015, la participación femenina en el empleo del sector logístico en la provincia de Colón es reducida, un 34%, inferior a la mitad de la fuerza de trabajo aunque, en el lado positivo, se observa que es superior a la del sector a nivel nacional, el 28%, y en la provincia de Panamá, el 27%. Se queda, sin embargo, por debajo de la del conjunto de la economía, tanto a nivel provincial (39%) como nacional (43%) (Tabla 10).

**Tabla 10: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. Tasa de feminización, en %**

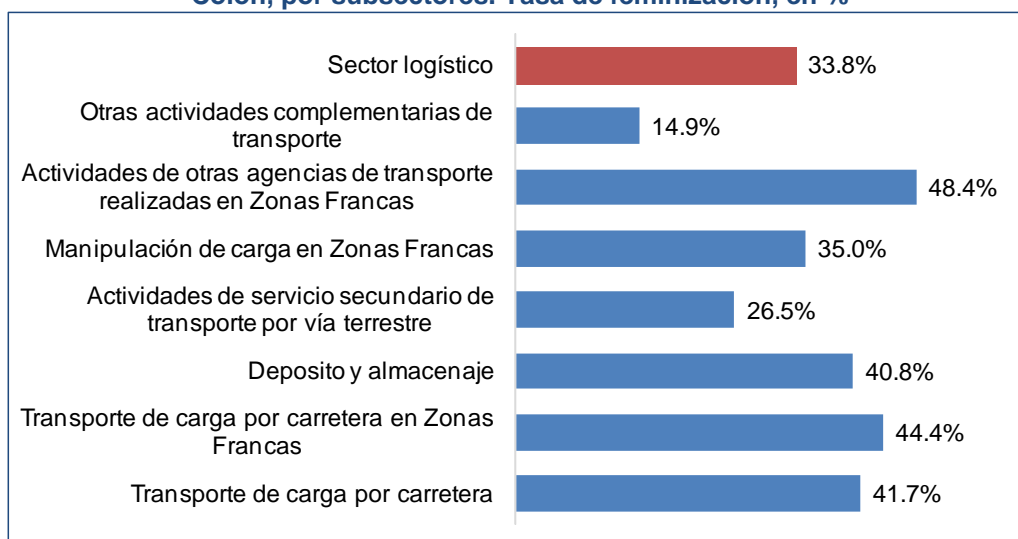
Provincia de Colón	Tasa feminización *
Sector logístico provincia de Colón	34%
Sector logístico total	28%
Sector logístico provincia de Colón / sector logístico total	119%
Total provincia de Colón	39%
Sector logística provincia de Colón / Total provincia de Colón	87%
Total economía	43%

Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

\* Tasa de feminización: Número de mujeres por subsector logístico / empleo total por subsector, en la provincia de Colón y Panamá.

Por subsectores, la tasa de feminización es inferior al 50% en todos ellos. Hay varios subsectores con una presencia femenina por encima del 40% en el empleo total: otras actividades de agencias de viaje en Zonas Francas, que está muy próximo a la paridad (48%), transporte de carga en carretera en Zonas Francas (44%), transporte de carga por carretera (42%) y depósito y almacenaje (41%). Por el contrario, el subsector de otras actividades complementarias de transporte, tiene una escasa participación femenina del 15%, aunque supone el 36% del empleo total del conjunto del sector logístico en esta provincia.

**Gráfico 10: Participación de las mujeres en el empleo del sector logístico en la provincia de Colón, por subsectores. Tasa de feminización, en %**



Fuente: Encuesta de Empresas No Financieras, 2015. INEC, Panamá y elaboración propia.

## 3. Análisis específico

### 3.1. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

A partir de los resultados extraídos con la explotación específica de la EENF 2015, se completa el análisis del sector con información procedente de otras fuentes secundarias.

En este caso, relativo al sector logístico, la documentación disponible se centra, principalmente, en la descripción de los activos logísticos de Panamá, así como en la identificación de las debilidades y potencialidades del sector, apenas habiéndose localizado información específica sobre las características concretas de sus empresas.

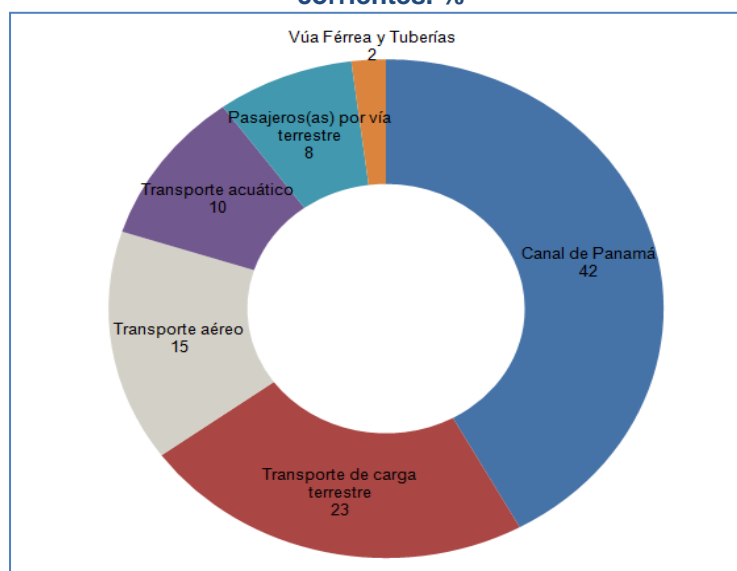
#### Importancia del sector

*Es sabido el alto peso de la logística y el sector marítimo-portuario en la economía panameña. Ningún otro país como Panamá tiene en su ADN tal vinculación con su vocación geoestratégica y logística (Gabinete Logístico, 2017, pág. 21).*

La frase anterior, extraída de la Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030, resume perfectamente la importancia que el sector adquiere en la economía nacional.

En concreto, la actividad de Transporte, almacenamiento y comunicaciones es la que en mayor medida contribuye a la economía nacional, representando el 12.6% del PIB en 2017 (Moreira, 2017). Considerando los subsectores que acoge, el Canal de Panamá y el transporte carretero son los de mayor participación en el PIB, con un peso también significativo en lo que se refiere al transporte aéreo.

**Gráfico 11. Distribución del PIB del sector Transporte. Promedio 2008-2013 a precios corrientes. %**



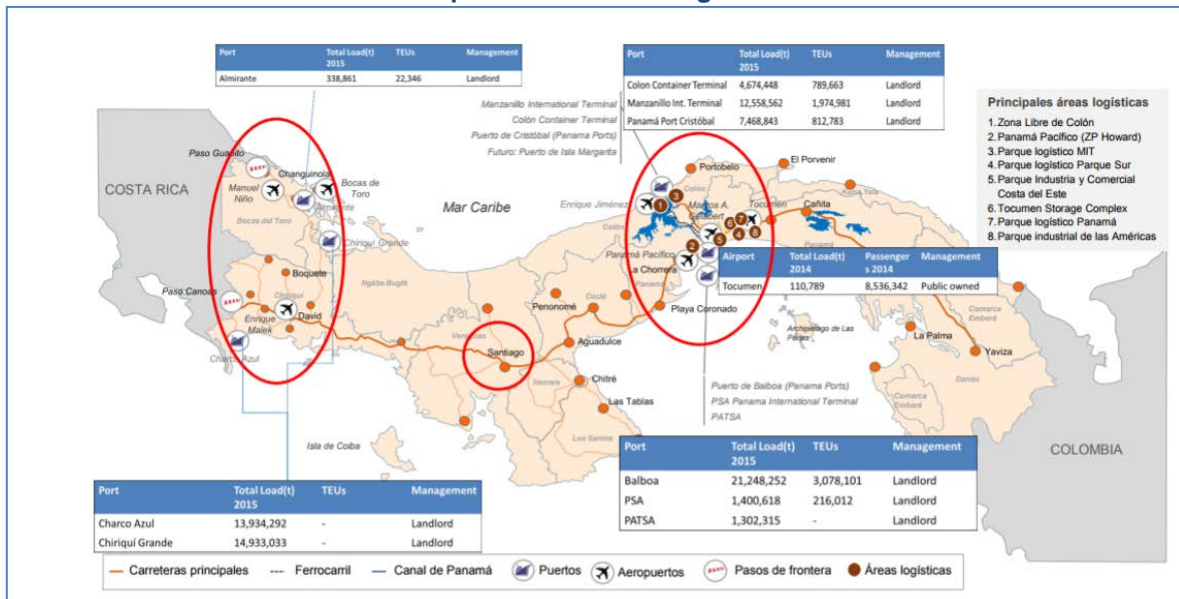
Fuente: (Gobierno de la República de Panamá, 2014)

En términos de empleo, según la última Encuesta de Mercado Laboral (INEC, 2016), el sector cobijaría alrededor del 7,5% de la población empleada, de lo que se deduce que, en comparación con su contribución al PIB, se trata de un sector muy intensivo en capital, con alta productividad.

El análisis territorial revela, además, la importancia de este sector en la provincia de Colón, en la que más del 19% de su población ocupada lo está en él. En Panamá el peso del empleo también se eleva, aunque en menor medida, con relación a la media nacional (un 9%).

## Principales activos del sector logístico en Panamá

Ilustración 1: Mapa de los activos logísticos de Panamá



Fuente: (Reyes, 2016)

El sector logístico de Panamá constituye uno de los más competitivos de la economía, habiendo experimentado un comportamiento muy positivo durante los últimos años.

Panamá, de hecho, ocupa el puesto 40 (de 160) en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, encabezando el ranking de los países de la región y habiendo avanzado cinco posiciones en apenas dos años (Banco Mundial, 2016).

Dentro del sector logístico, de acuerdo al propio Plan Estratégico del Gobierno (Gobierno de la República de Panamá, 2014) se identifican dos conglomerados relativamente diferentes:

- Uno de ellos sería el **cluster marítimo**, que tiene como *pivot* principal al Canal y que incluye todos los servicios al buque, es decir, servicios de tránsito por el Canal, el avituallamiento, administración del buque, reparaciones, cambios y servicios de tripulación, practicaje, servicios de lancha, remolcador, marina mercante, agenciación, recreación, dragado, industrias auxiliares, incineración, turismo marítimo, adiestramiento y capacitación, servicios legales, seguro y reaseguro, etc. Se trataría actividades reguladas, en su mayor parte, por la Autoridad Marítima de Panamá.

- Otro lo conformaría el **cluster logístico y de comercio terrestre y aéreo**, en el que se incluyen todos los servicios de transporte y servicios de carga y la Zona Libre de Colón, entre los cuales destacan: aduanas, transporte terrestre, zonas francas, zonas de procesamiento, carga aérea, agroindustria, cadena de suministros, servicios de valor agregado, comercio electrónico, banca, crédito, seguro, etc.

Ambos clústeres tienen como infraestructura común a los puertos, a partir de los cuales se desarrolla una compleja cadena de interacciones entre los centros logísticos, el sistema de transporte, la comercialización y todos los servicios asociados (Gobierno de la República de Panamá, 2014).

Se describen a continuación cada uno de los componentes dentro de los clúster señalados.

### **Canal de Panamá**

El Canal representa el componente fundamental del sector logístico de la nación, además de una de las piedras angulares de su crecimiento y desarrollo social. Por él circulan más de 6 millones de contenedores anuales, 14,000 barcos y representa cerca del 5% del comercio mundial marítimo (Gobierno de la República de Panamá, 2014). En concreto, durante 2016, el Canal de Panamá registró un total de 13,114 tránsitos de naves de alto y pequeño calado comercial que transportaron 204.7 millones de toneladas largas de cargas, y generaron peajes totales que alcanzaron los USD 1,932.9 millones (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

En términos de empleo, su actividad da trabajo directo a más de 9,000 personas (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

Las principales rutas comerciales con tráfico en el Canal de Panamá son:

- Costa Este de E.U.A. y Asia (Lejano Oriente).
- Costa Este de E.U.A. y Costa Oeste de Suramérica.
- Europa y Costa Oeste de Suramérica.
- Costa Este E.U.A. y Costa Oeste de Centroamérica.
- Costa a Costa de Suramérica.

En cuanto a las mercancías, por el Canal de Panamá transitan un gran número de mercaderías que van desde productos básicos e insumos, hasta bienes manufacturados y de alta tecnología. Los principales bienes que utilizan la vía interoceánica pueden agruparse en:

- Granos (principalmente avena, maíz, soya, arroz y otros granos misceláneos).
- Carbón mineral.
- Minerales y metales.
- Petróleo y sus derivados.
- Carga contenerizada.

Entre las empresas más habituales usuarias del Canal de Panamá se encuentran:

- American President Line.
- CMA CGM.
- China Ocean Shipping (Group) Company.
- Compañía Sud Americana de Vapores (CSAV).

- Evergreen Marine.
- Hamburg-Sud.
- Kawasaki Kisen Kaisha Ltd (K-Line).
- Maersk Line.
- Mediterranean Shipping Co.
- Mitsui O.S.K.
- Nippon Yusen Kaisha (NYK).
- Seatrade Reefer Chartering NV.
- STX Pan Ocean Company LTD.
- Wallenius Wilhelmsen Lines.
- Zim Israel Compañía de Navegación.

Casi el 50% de los tránsitos por el Canal son de barcos tipo Panamax, los más grandes que puede acomodar. Los buques Post-Panamax transitan por el tercer juego de esclusas, que incluye dos esclusas de tres niveles y la ampliación de los canales de acceso en el Atlántico y el Pacífico.

Precisamente, gracias a capacidad ofrecida por el tercer juego de esclusas, así como por el crecimiento del comercio mundial, las operaciones del Canal de Panamá continúan creciendo a tasas de doble dígito. Así, el movimiento de carga del Sistema Portuario Nacional se incrementó 17.3% hasta septiembre de este año respecto del año previo. Los segmentos con crecimientos más dinámicos fueron los de carga a granel (21.1%) y contenerizada (14.4%). Señalar, además, que desde la inauguración del tercer juego de esclusas, 10 servicios de línea neopanamax han sido redirigidos a la vía acuática, reconociendo el valor de la ruta. También se agregó el transporte de gas natural de petróleo (GNL), nuevo segmento en auge (Moreira, 2017).

### **Puertos**

Los servicios de tránsito por el Canal se ven complementados por la Red de Puertos existentes en el país, con servicios a la carga contenerizada, granel, líquida y general, así como de servicios a los pasajeros y pasajeras en las terminales de cruceros.

La mayor parte de estos puertos son de carácter privado, es decir, han sido otorgados a operadores privados (concesión) en virtud de los procesos de privatización llevados a cabo en los años 90. Existen, en todo caso, puertos estatales aún operados por el Estado bajo la administración de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) que, básicamente, proporcionan servicios de atraque, cabotaje y otros afines a usuarios y usuarias locales.

Los principales puertos de naturaleza logística en Panamá son:

- **Manzanillo International Terminal (MIT).** Localizado en la costa Atlántica de Panamá, cerca de la entrada norte del Canal de Panamá. Se trata de una instalación portuaria equipada con más de 2,500 metros en 9 muelles. Además del Puerto, MIT conforma un complejo logístico que incluye una terminal de contenedores y Ro-Ro de primer mundo, áreas de almacenamiento de contenedores, un parque logístico y una plataforma multimodal que conecta servicios de transporte marítimo, terrestre y aéreo.

MIT – Panamá,S.A. es una sociedad entre Carrix, Inc. (empresa principal de SSA Marine) y las familias Motta y Heilbron en Panamá (uno de los grupos industriales más grandes en Panamá con inversiones en la banca, telecomunicaciones, ventas al por mayor y aviación, entre otros).



- **Colón Container Terminal (CCT).** Se encuentra localizada en Colo Solo Norte, provincia de Colón. Posee acceso terrestre hacia la Zona Libre de Colón y al ferrocarril. Cuenta con cuatro muelles de contenedores, trece grúas pórticas y otros equipos de patio que le otorgan una capacidad de manejo de 2.4 millones de TEUs<sup>3</sup>. CCT es una terminal dedicada exclusivamente a la recepción y manejo de contenedores. Más del 75% de sus operaciones son trasbordos puros. CCT es parte del Grupo Evergreen.
- **Cristobal.** Localizado en la Bahía de Limón en la parte Sureste de la ciudad de Colón. Es uno de los aliados multimodales más importantes de la Zona Libre de Colón. Con una capacidad de manejo de más de 2 millones de TEUs. Posee acceso terrestre a la Zona Libre de Colón y una interface con el ferrocarril dentro de sus instalaciones que permite el movimiento de los contenedores, con un total de 1,143 conexiones para refrigerados, 3 muelles para contenedores y 16 hectáreas dedicadas al manejo y almacenamiento de contenedores respectivamente, 13 grúas pórticas y 36 RTGs. Cristóbal está operado por Panama Ports Company (PPC) quien está a cargo de su administración y de Balboa en el lado Pacífico desde el año 1997.
- **Balboa.** Con un total de 30 hectáreas dedicadas al almacenamiento de contenedores y 5 muelles para barcos portacontenedores, Balboa opera con 25 grúas pórticas y 47 RTGs. Las operaciones de trasbordo de carga contenerizada representan el 93% del total de movimiento de contenedores, mientras que el resto está dirigido al mercado local. Un acceso directo con el ferrocarril permite el trasbordo de contenedores con destino a los puertos de Colón. Balboa también tiene capacidad de recibir y despachar graneles secos y líquidos, así como carga especializada, disponiendo de un total de 3,612 conexiones para refrigerados. El puerto de Balboa ha cambiado de dos muelles separados originalmente construidos para el manejo de carga general, a una moderna terminal de contenedores capaz de recibir simultáneamente tres buques Neo Panamax, un Panamax y un Feeder. Este puerto está equipado con tecnología para manejar contenedores, carga Ro-Ro, graneles sólidos y líquidos, así como carga general. En la actualidad, Balboa es la única terminal de contenedores en plena operación desde el Pacífico sirviendo a las diferentes líneas navieras para las actividades de embarque, desembarque y trasbordo de mercancías hacia la región.
- **PSA Panama International Terminal.** Localizada hacia el Océano Pacífico, esta infraestructura portuaria tiene como objetivo atraer nueva carga desde Asia a la costa oeste de América. Este operador portuario inició operaciones en diciembre de 2010 con la recepción de productos de hierro y otros suministros para la expansión del Canal. Su primera fase cuenta con un muelle y está equipado con 3 grúas Post Panamax y 9 RTGs. En el primer trimestre del 2018, estará finalizando su segunda fase, con una nueva capacidad de 2 millones de TEU, 8 grúas porticas con alcance de 24 contenedores de ancho para servir buques de 18.000 TEU y también 12 grúas de muelle montadas sobre rieles. PSA Panamá forma parte del Grupo PSA International, uno de los grupos portuarios líderes a nivel mundial.

---

<sup>3</sup> Las siglas TEU (acrónimo del término en inglés Twenty-foot Equivalent Unit, que significa Unidad Equivalente a Veinte Pies) representa una unidad de medida de capacidad inexacta del transporte marítimo (Buques portacontenedores y terminales portuarios para contenedores) expresada en contenedores. Una TEU es la capacidad de carga de un contenedor normalizado de 20 pies (6,1 m), una caja metálica de tamaño estandarizado que puede ser transferido fácilmente entre diferentes formas de transporte tales como buques, trenes y camiones.

Además de los puertos actuales se encuentran en proyecto:

- **El Puerto Verde Panamá Atlántico**, que pretende la construcción de un megapuerto en la isla Largo Remo, en la provincia de Colón, cuya promotora es Linden Partners, una empresa de capital español;
- **Mystic Rose Terminal**, ubicado en el Pacífico, antiguo ferry, junto al Puente de las Américas, en el área de Balboa, y que será desarrollado por la sociedad Port & Harbour Marine Service Corp. con una inversión de \$17 millones y un área de concesión de 9.5 hectáreas;
- **Muelle 3, Cristóbal (Colón)**, mediante gaceta oficial No. 27190 del 24 de diciembre de 2012, la Autoridad Marítima de Panamá otorgó una concesión por 20 años a la sociedad Termini Financing Group, S.A., para operar un negocio de manejo y almacenamiento de mercancía general, brindar servicios de avituallamiento y un centro de almacenamiento de aceite, diésel y derivados de petróleo, servicios de lanchas, remolcadores y barcasas, en un área de aproximadamente 2.4 hectáreas de tierra y fondo de mar, en Cristóbal, Colón.
- **Panama Colon Container Port (PCCP)**, nuevo proyecto aprobado por la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) que estará ubicado en la entrada Atlántica del Canal de Panamá. Esta nueva terminal se construirá en Isla Margarita, en el área de Coco Solo. La construcción de la terminal estará a cargo de un consorcio privado de Asia en conjunto con Jones Lang LaSalle como asesores de desarrollo.
- **La terminal de Corozal**, una propuesta presentada por la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) que tendrá 118 hectáreas, las cuales ubica oficinas de esta entidad en aproximadamente 75 hectáreas.

### **Transporte aéreo**

La posición geográfica de Panamá ha contribuido no solo al desarrollo de la industria logística de naturaleza marítima y canalera, sino también a la consolidación de la actividad aeroportuaria.

El centro neurálgico de operaciones aéreas se encuentra representado por el **aeropuerto Internacional de Tocumen**. El aeropuerto supone el hub regional para varias aerolíneas comerciales y de carga, destacando entre ellas COPA Airlines, la aerolínea más grande del país. Conecta a pasajeros y moviliza carga para más de 35 países y 89 destinos en todo el mundo. Actualmente el aeropuerto posee dos pistas y 34 puertas de embarque con capacidad de manejar más de 360 operaciones de vuelos diarios.

En 2016 el aeropuerto registró un total de 14,741,937 millones de personas pasajeras, un 9% que el año anterior, con predominio de las de tránsito (el 68% de los pasajeros) (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

Una de las grandes inversiones de infraestructura del Gobierno ha consistido, precisamente, en la expansión del aeropuerto. La primera fase de dicho proceso consistió en la ampliación de la terminal, lo que tomó tres años y USD 85 millones para construirse. Esta fase ha permitido incrementar la capacidad de Tocumen en un 50%. A principios del 2013 se inició la construcción de la nueva Terminal Sur, esperando que incluya aproximadamente 85,000 m<sup>2</sup> de infraestructura; nuevas áreas de migración y aduanas, chequeo de pasajeros de salida, estacionamientos, áreas comerciales; 20 puertas de abordaje y 8 puertas remotas; estacionamientos públicos, para personal empleado y un nuevo acceso a la terminal tipo boulevard. Se espera que la nueva terminal esté lista para marzo de 2018 (a 31 de agosto de 2017 el proyecto tiene un avance del 72%) (Moreira, 2017).

Una vez se inaugure la nueva terminal del Aeropuerto, COPA Airlines espera duplicar el número de vuelos que opera en el hub (actualmente maneja 160 vuelos diarios de salida y 160 vuelos de entrada, en promedio. Espera operar hasta 600 vuelos al día) (Moreira, 2017).

Con respecto a los vuelos nacionales, la red de aeroterminales locales incluyen seis aeropuertos internacionales.

El **aeropuerto Internacional Marcos A. Gelabert** es el mayor y más importante para vuelos domésticos. Se encuentra localizado en la Ciudad de Panamá y está operado por la Autoridad Aeronáutica Civil de Panamá.

Otro de los aeropuertos principales de Panamá es el **Aeropuerto Internacional Enrique A. Jiménez**, ubicado en la ciudad de Colón. En 2013 fue inaugurado luego de un proceso de remodelación. El aeropuerto es responsabilidad de Tocumen S.A. Recientemente, la aerolínea local TAECA opera en el aeropuerto prestando el servicio de transporte aéreo de carga entre Panamá y diferentes destinos.

Destaca también el **Aeropuerto Internacional Panamá Pacífico**, ubicado en el Área Económica Especial Panamá Pacífico, a 15 minutos del centro de la Ciudad de Panamá y a una hora de la Zona Libre en la Ciudad de Colón. Actualmente, la aerolínea colombiana Viva Colombia y Wingo del grupo Panameño Copa S.A operan en dicho aeropuerto.

### **Ferrocarril**

Junto al transporte marítimo y aéreo se encuentran los servicios de transporte por ferrocarril, aunque con bastante menor representación en el país.

Los servicios de ferrocarril los presta el **Panama Canal Railway Company**, una unión de empresas entre la Kansas City Southern y Mi-Jack Products, con una concesión otorgada por el Estado por un período de 50 años. Sus servicios incluyen tanto el transporte por tren de pasajeros y pasajeras como la carga contenerizada entre las ciudades de Panamá y Colón.

Este ferrocarril está conectado en el Pacífico con la terminal portuaria de Balboa permitiendo el embarque y desembarque expedito de contenedores con destino hacia las terminales de Cristóbal y MIT en el Atlántico.

En promedio, 2,000 contenedores son transportados diariamente en ambas direcciones, alcanzando un movimiento anual de aproximadamente 650,000 unidades. El viaje recorre alrededor de 76 kilómetros en un tiempo 1 hora y 15 minutos. La capacidad máxima de manejo de servicios se ha estimado en 2,000,000 contenedores por año (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

### **Transporte de carga terrestre**

Por su parte, la industria de transporte de carga terrestre en Panamá se compone de tres sectores: transporte por carretera de largo recorrido, transporte de carga urbana y transporte por carretera en las principales áreas de logística entre las ciudades de Colón y Panamá. Esta industria se encuentra compuesta, básicamente, por pequeñas y medianas empresas (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

La mayor parte de la carga que sale de Panamá origina de la Zona Libre de Colón y la mayoría de las veces va hacia Costa Rica (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

Desde 2007 a la fecha prácticamente se ha duplicado el parque de vehículos de transporte por carretera, lo que ha ido acompañado de nuevos proyectos de infraestructura vial que se espera que estén terminados en los próximos años para atender la creciente demanda (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

Normativamente, en octubre de 2016 la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT) ha presentado un anteproyecto de Ley de Transporte de Carga por Carretera, con la finalidad de impulsar el sector y establecer relaciones más ágiles y eficientes.

### **Zonas Económicas Especiales**

Panamá, como centro del comercio internacional, cuenta además con las denominadas Zonas Económicas Especiales, áreas localizadas en diferentes puntos estratégicos del país que reciben beneficios fiscales, migratorios y laborales orientados a promover el desarrollo de actividades económicas específicas.

La más representativo es la **Zona Libre de Colón**, área de libre comercio cuyo objetivo es servir como plataforma para la redistribución de bienes al por mayor y libre de impuestos de Asia, Europa y América del Norte hacia América Latina y el Caribe. Localizada en el lado Atlántico del país, esta zona está apoyada por una amplia variedad de servicios logísticos y financieros que aprovechan su conectividad para ampliar el flujo de mercancía a los mercados regionales. Las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón se dedican primordialmente a la compra y venta de mercancías a nivel internacional, conformando un centro de distribución.

Las actividades de las empresas establecidas en la Zona Libre de Colón son principalmente de alimentos, bebidas, cigarrillos y materiales agrícolas; textiles, ropa y zapatos; productos para el hogar; materiales de construcción, equipo pesado y de plomería; maquinaria y otros equipos afines; y vehículos de motor y motocicletas, sus repuestos y accesorios.

En la Zona Libre de Colón las mercancías son recibidas en grandes volúmenes para, posteriormente, ser reempaquetadas, etiquetadas, ensambladas, manufacturadas y reembarcadas en pequeñas cantidades con destino al cliente.

Otra Zona Económica Especial es el **Área Panamá Pacífico**, un nuevo modelo de zona económica especial, que busca convertirse en hub para la manufactura de alta tecnología, servicios logísticos, actividades comerciales y servicios no tradicionales. Actualmente se desarrolla su plan maestro que incluye áreas dedicadas al almacenamiento y creación de centros de distribución, manufactura, oficinas comerciales, operaciones aeroportuarias y residencias.

Además existen las **Zonas Francas panameñas**, que cuentan con un régimen especial para promover la inversión extranjera. Existen un total de 19 Zonas Francas registradas en Panamá, de las cuales 11 se encuentran actualmente activas. Dentro de ellas están registradas 106 empresas, principalmente operando en Zona Franca Corozal - Marpesca, S.A. (29), Panexport (21) y la Zona Franca de Albrook (22). La mayoría de las empresas instaladas en Zonas Francas se dedican a actividades de servicios de comercio exterior con una concentración en las ciudades de Panamá y Colón (Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center, 2017).

### Parques logísticos

Además de los sistemas de transporte, los activos logísticos de Panamá incluyen infraestructura especializada, dedicada al almacenamiento y otras operaciones logísticas, que permiten la conexión entre los diferentes activos (puertos, aeropuertos, ferrocarril, zonas económicas especiales y el mercado local). Son los denominados parques logísticos, que han tomado un importante impulso en los últimos años, por parte de desarrolladores nacionales e inversionistas internacionales, aprovechando las facilidades multimodales existentes y la conectividad del país.

Cerca de los puertos de Manzanillo y Colon Container Terminal y de la Zona Libre de Colón, se encuentra el **Parque Logístico MIT**, con servicios de recepción expedita, liberalización y despacho de mercancías, servicios de almacenamiento especializado y *cross docking*, operaciones de valor agregado y una amplia gama de servicios de transporte marítimo. Actualmente, cinco empresas se encuentran establecidas en el parque logístico: Colon Import & Export; J. Cain & Co; Express Distributors; Adidas Latin America; Logistics Service Panama.

Otra área donde se desarrollan operaciones logísticas es el **Parque Industrial y Comercial Costa del Este**. Ubicado en la ciudad de Panamá en este parque operan 65 empresas.

Otros proyectos de igual importancia como Parque Sur, Parque Industrial de las Américas, Parque Logístico Panamá y Global Business Terminal, y que están localizados en el área este de la ciudad de Panamá, prometen desarrollar una plataforma de actividades comerciales y servicios logísticos de alto valor que aprovechan la disponibilidad de espacios físicos del área, accesibilidad al aeropuerto internacional y conectividad hacia los puertos y zonas económicas especiales.

### Morfología y características empresariales

El recorrido realizado por los activos logísticos del país desvela ya, de alguna manera, el tipo de empresas que se encuentran operando en el sector. El sector logístico se encuentra configurado, de este modo, por un entramado de autoridades públicas, grandes empresas concesionarias de licencias de uso de instalaciones públicas y empresas proveedoras de servicios de distintos tipos.

De este modo, podría establecerse la siguiente tipología de empresas:

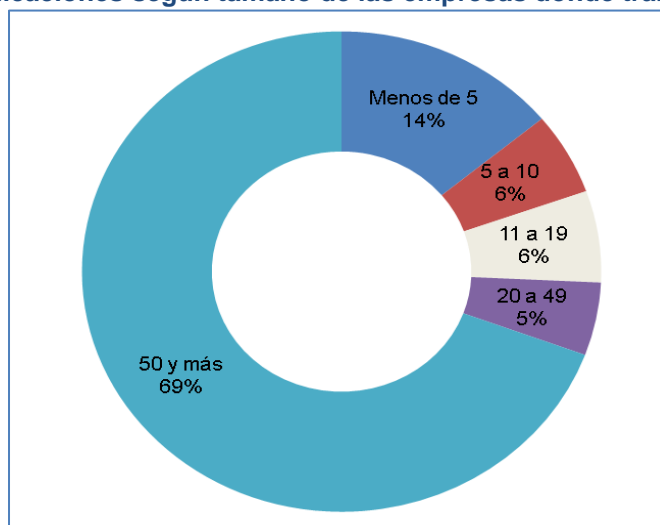
- **Las grandes empresas de servicios logísticos:** *de puertos* (Colon Container Terminal, S.A.; Colon Oil and Service S.A.; Decal Panamá S.A.; Manzanillo International Terminal, S.A. (MIT); Melones Oil Terminal, Inc. (MOTI); Panama Ports Company; Petroport, S.A.; Petroterminal de Panama, S.A.; PSA Panama International Terminal; Puerto de Almirante (Bocas Fruit Co.); Puerto de Cruceros Colon 2000, S.A.; Terminal Granelera Bahia Las Minas S.A.); *de aeropuertos*, en este caso, Tocumen S.A.; y *de ferrocarril*, es decir, Ferrocarril del Canal de Panama (Panama Canal Railway Co.).
- **Las empresas proveedoras de servicios**, con una morfología empresarial más variada, aunque con predominio de grandes empresas, en la que se incluyen desde bodegas, agencias de carga, consolidación de carga, transporte, corredores de aduana, agencias marítimas, suministros de naves, estibadores, suministro de combustible, empresas navieras, líneas aéreas, empresas de acarreo, consultoras de logística y proveedores de tecnología.

La diversidad de empresas que alberga el sector hace ciertamente complicada formular una panorámica generalizada y precisa de sus características empresariales, aunque no cabe duda que, dentro de él, se encuentra la mayoría de empresas panameñas que despuntan en materia de innovación, tecnología y gestión empresarial, como condicionantes inherentes a la propia actividad logística.

Acudiendo a las estadísticas oficiales, por aportar datos complementarios a la EENF 2015, en el Directorio de Empresas y Locales (INEC, 2013), en la actividad de Transporte, almacenamiento y correo, se encontrarían registrados en torno a 1,760 locales, la inmensa mayoría de ellos ubicados en la provincia de Panamá (el 60%) y en torno a un 16% en la de Colón.

Por otra parte, y con respecto al tamaño empresarial, los datos de la Encuesta de Mercado Laboral (INEC, 2016) revelan que, mientras para el conjunto de la economía el 62% de la población empleada lo hace en empresas de más de 50 personas, en el caso del sector de transporte, almacenamiento y correo ese porcentaje se eleva hasta alcanzar casi el 70%.

**Gráfico 12. Distribución del personas empleado en Transporte, almacenamiento y comunicaciones según tamaño de las empresas donde trabajan. %**



Fuente: Elaboración propia a partir de (INEC, 2016)

Adicionalmente, señalar que tan solo el 16% de la población ocupada en el sector son mujeres, de acuerdo a la Encuesta del INEC (Gráfico 13). Este dato es menor que el que se extrae de la información de la EENF 2015, utilizada para realizar el análisis global del sector (Apartado 2.), en el que se la participación femenina en el sector logístico asciende a un 28%. Las disparidades pueden ser debidas a las diferentes metodologías de recogida de información, pero en cualquier caso apuntan que este sector está muy poco feminizado.

**Gráfico 13. Distribución de la población ocupada en transporte, almacenamiento y comunicaciones según sexo. %**



Fuente: Elaboración propia a partir de (INEC, 2016)

Por tanto, sobre la base de la información que desvelan las estadísticas, nos encontraríamos ante un sector con una morfología empresarial caracterizada por un tamaño de empresas superior a la media, con índices de productividad también más elevados y, por último, con un importante grado de masculinización de su fuerza de trabajo.

### Debilidades del sector logístico

El enclave geográfico y los innumerables activos logísticos con los que cuenta el país convierten a Panamá en una potencia logística de primer orden. Pero ello no es óbice para ocultar importantes debilidades a las que se enfrenta el sector y que pueden llegar a frenar su nivel de competencia con terceros países en el contexto del comercio internacional.

Entre dichas debilidades la propia Estrategia Logística Nacional 2030 señala las siguientes (Gabinete Logístico, 2017):

- La **dimensión del mercado** del Hinterland<sup>4</sup> que, según el Plan, representaría la mayor debilidad estructural. La dimensión del mercado interior de Panamá es muy pequeño, existen serias dificultades con el Hinterland terrestre y las debilidades de las relaciones de tráficos con América Latina.
- El grado de **madurez del clúster**, con un desarrollo aún incipiente y una institucionalidad logística poco asentada y articulada.
- La **operatividad interna** del hub, dado el bajo nivel de integración de los procesos aduaneros y altos costos operativos, principalmente en tierra, y tiempos de conexión.
- La **digitalización y tecnologías**, con importantes rezagos respecto a los países avanzados de la Región y con una capacidad tecnología aún insuficiente.

<sup>4</sup> Zona de influencia económica de un puerto marítimo.

En líneas generales los y las especialistas señalan, como debilidades más acuciantes del sector, las dificultades de **conexión y articulación de los activos logísticos**, así como el desarrollo muy incipiente de las áreas de logística, propiamente dichas, más allá de los servicios de transporte marítimo y aéreo. Es decir, existe un déficit importante en el país de servicios que, más allá del tránsito, se dirijan al almacenamiento, mejora, manufactura, tratamiento y gestión de mercancías, que es lo que, en definitiva, conformaría un verdadero hub logístico.

Ante esta situación, se señala cómo varias agencias están promoviendo proyectos de plataformas logísticas, pero lo cierto es que estos proyectos aún no responden a un plan claro de desarrollo del sector, con un riesgo de sobreoferta y de dispersión de la misma, impactando en la eficiencia de las inversiones públicas que brindan acceso y servicios a las mismas (Gobierno de la República de Panamá, 2014).

La falta de una estrategia estatal definida, la dispersión de la normativa que regula el sector logístico y la existencia de monopolios que limitan la competencia y la entrada de nuevos operadores; son otras de las debilidades que muestra el sector logístico para su pleno desarrollo y para combatir la competencia de los países vecinos (ICEX, 2014).

Asimismo, la problemática de los **recursos humanos** no es menor, lo requiere una atención especial dado que la prestación de servicios logísticos especializados está subordinada a la existencia de RRHH calificados (Gobierno de la República de Panamá, 2014).

## Potencialidad del sector logístico

Pese a las debilidades señaladas, la actividad logística presenta enormes potencialidades, particularmente a partir de la ampliación del Canal finalizada en 2016. Tanto es así que, de acuerdo a la Estrategia Logística Nacional, se habla de una nueva “etapa logística” en el país, articulada en torno a la máxima *de un negocio basado en el tránsito de buques a un negocio complejo, diversificado, de valorización de rutas, y de generación de oportunidades logísticas* (Gabinete Logístico, 2017).

El nuevo modelo que se plantea pretende superar el “negocio de volumen”, es decir, de mero tránsito de mercancías, a uno dirigido a **“generar valor”** sobre este. *La “ruta estratégica” para Panamá es, por lo tanto, transitar del Hub Marítimo-portuario a un Hub Logístico que integre la centralidad de puertos y aeropuerto con la generación y atracción de actividades logísticas, y en el cual el sector marítimo-portuario seguiría siendo la base* (Gabinete Logístico, 2017, pág. 8).

La potencialidad del sector logístico en Panamá consiste, por consiguiente, en impulsar la generación de un “hub” de **Servicios Logísticos de Valor Agregado (SLVA)**, dejando atrás el modelo de eje de trasbordo (Gobierno de la República de Panamá, 2014).

Los SLVA se componen de una variedad de actividades relacionadas con el envío, incluyendo almacenamiento tradicional, almacenamiento en frío, seleccionado y envasado, empaquetado, etiquetado, personalización, y acabado y montaje finales. Estas actividades suelen ocurrir al final de la cadena de valor y pueden estar ubicadas cerca de una fábrica, de consumidores y consumidoras, o en cualquier lugar dentro de la cadena de transporte.



De este modo, la creación de una sólida industria de SLVA aprovecharía el volumen del Canal para captar una mayor inversión, produciendo entre B/.1.0 y B/.1.6 mil millones del PIB nominal, con la creación de más de 30,000 empleos en las industrias relacionadas con la logística en el año 2020 (Gobierno de la República de Panamá, 2014).

Las dos fuentes principales de oportunidades identificadas para el desarrollo de SLVA en Panamá se refieren a (Gobierno de la República de Panamá, 2014):

- **Desplazar valor actualmente “upstream” de Panamá.** Como está sucediendo en México, para los países de América Latina existen oportunidades de 'near-shoring' (producción en países cercanos) para ofrecer servicios de producción o acabado que en años recientes han ocurrido en Asia. Los costos de obsolescencia e inventarios incurridos durante el largo viaje trans-Pacífico de los productos procedentes de Asia pueden ser evitados mediante la inserción de valor a los productos más cerca de los mercados (ej., incorporar memorias SIM en Panamá en vez de en China antes de enviarlos a Estados Unidos y así aprovechar la última tecnología).
- **Desplazar valor actualmente “downstream” de Panamá.** La opción de envío por el Canal se consolida como una alternativa cada vez más fiable para los envíos de Asia a los Estados Unidos. Los costos laborales más atractivos de Panamá en relación con los EE.UU. y los beneficios potenciales de la consolidación de volumen deberán llevar a que las actividades de SLVA que en la actualidad suceden 'downstream' emigren 'upstream' a Panamá. Algunas actividades, como la desconsolidación de contenedores en o cerca de puertos de EE.UU., podrían ocurrir en Panamá con mayores beneficios que impacten directamente a los minoristas. El ensamblaje en Panamá de diversos elementos de baja densidad de valor - como los electrodomésticos o los juguetes-asimismo, los elementos de alta densidad de valor – tales como computadoras y equipos electrónicos – pueden almacenarse centralmente en Panamá y depender de transporte aéreo directo para facilitar la entrega rápida, con menores costos de inventario.

Precisamente, en este sentido es en el que se encuentran trabajando las autoridades públicas y entidades privadas, enfocando las inversiones en la integración de los activos logísticos del país, la consolidación de una verdadera industria “logística” (y no meramente de transporte o tránsito) y el fortalecimiento de la institucionalidad del sector.

## Institucionalidad del sector logístico

Dentro del sector se encuentran operando varios **organismos públicos** como gestores de los principales recursos logísticos del país. Así, el Canal es gestionado por la Autoridad del Canal de Panamá, los puertos por la Autoridad Marítima de Panamá, los aeropuertos por la Autoridad de Aeronáutica Civil, el transporte terrestre por la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre y la actividad comercial que transita por todos ellos por el Ministerio de Comercio e Industrias y la Autoridad Nacional de Aduanas.

Debido a la relevancia que el sector toma en la economía nacional, y siendo uno de los sectores estratégicos para el Gobierno, se ha creado un organismo que, de manera coordinada, aúna los intereses, medidas y recursos, tanto del sector público como privado, involucrados en los procesos logísticos. Se trata de la **Secretaría de Competitividad y Logística**, perteneciente al Ministerio de Presidencia.

Además, con la finalidad de lanzar una estrategia específica desde el Gobierno para fortalecer e impulsar el sector, se ha conformado el **Gabinete Logístico**, dependiente también del Ministerio de Presidencia, en el que participan el Ministerio de Comercio e Industrias, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Obras Públicas, el Ministerio de Economía y Finanzas, la Autoridad del Canal de Panamá, la Autoridad Marítima de Panamá, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Autoridad de Aeronáutica Civil, la Autoridad Nacional de Aduana, la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre, la Secretaría del Metro, la Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, la Zona Libre de Colon y Tocumen S.A.

Este Gabinete terminó de elaborar en 2015 la **Estrategia Logística Nacional 2030**, cuya misión consiste en *atender eficaz y eficientemente la demanda logística generada por los usuarios internacionales, los sectores productivos nacionales, el consumo interno y el comercio exterior del país, creando condiciones para el desarrollo sostenible y la mejora continua de la competitividad del país* (Gabinete Logístico, 2017, pág. 16).

La Estrategia se articula en torno a dos grandes objetivos-país:

- Panamá, un Hub Logístico de clase mundial, líder en innovación en servicios de distribución y valor añadido con conectividad global.
- Impulsar proyectos de integración logística con el resto del territorio y la economía nacional, para evitar la “dualización” logística del país.

La Estrategia se traduce en un plan de **20 ejes estratégicos con 124 líneas de acción** a realizar en el plazo de 15 años. La propuesta abarca la integración logística nacional, aprovechamiento del hub central de zona interoceánica, logística de comercio exterior y consenso e institucionalidad. En concreto, las apuestas estratégicas del Plan pueden resumirse en diez puntos:

- Conectividad y hub bidireccional.
- Integración del hub interoceánico.
- Logística de valor añadido.
- Integración logística nacional.
- Apuesta tecnológica.
- Consenso estratégico.
- Institucionalidad “fuerte”.
- Modernización e interinstitucionalidad pública.
- Proactividad privada y asociacionismo.
- Sostenibilidad financiera.

Asimismo, la Estrategia se organiza en **cuatro Subsistemas**, con sus correspondientes ejes estratégicos, a saber:

Tabla 11. Subsistemas y Ejes Estratégicos de la Estrategia Logística Nacional

Subsistema	Ejes estratégicos
<b>1- Hub Central Zona Interoceánica</b>	1.1. Logística del Canal. 1.2. Puertos y transporte marítimo. 1.3. Carga aérea y logística aeroportuaria. 1.4. Logística de valor añadido. 1.5. Integración del corredor de la zona interoceánica. 1.6. Plataforma digital logística. 1.7. Servicios al buque y auxiliares.
<b>2- Integración logística nacional</b>	2.1. Conectividad y accesibilidad logística territorial. 2.2. Modernización del transporte de carga por carretera. 2.3. Logística agroalimentaria. 2.4. Logística urbana y metropolitana. 2.5. Logística sostenible.
<b>3- Logística de Comercio Exterior</b>	3.1. Sistema de operación aduanera integral. 3.2. Ampliación del hinterland estratégico. 3.3. Fortalecimiento empresarial en logística de comercio exterior.
<b>4- Consenso e institucionalidad</b>	4.1. Consenso estratégico. 4.2. Institucionalidad y clusterización logística. 4.3. Modernización del marco normativo. 4.4. Formación logística e inteligencia estratégica. 4.5. Financiamiento público-privado de la estrategia.

Fuente: (Gabinete Logístico, 2017)

Durante el año **2016** los principales **proyectos** puestos en marcha dentro de la Estrategia Nacional de Logística han sido los siguientes:

- Expansión del área de carga de Tocumen.
- Plataforma tecnológica del sector logístico.
- Desarrollo del recurso humano.
- Facilitación del comercio.
- Plan Maestro de la Zona Interoceánica.

Según reconoce la propia Estrategia, la visión logística de Panamá para convertirse en un hub Global exige que el modelo de **gobernanza de la logística** no se base únicamente en consensos y colaboración, sino que se requiere un sistema de Institucionalidad robusta, “fuerte”, que garantice la coordinación y ejecución de acuerdos tras la consecución de los consensos básicos.

Así, de acuerdo a la Estrategia, **el actual sistema de institucionalidad pública resulta inadecuado para la nueva etapa logística**. En ella se hace imprescindible contar con un sistema en el que todas las instituciones claves deben implicarse como verdaderos “partners estratégicos” y liderar sus respectivos sectores. Asimismo, también el sector privado logístico ha de desempeñar un rol particularmente importante en el desarrollo de la Estrategia. La Estrategia, por lo tanto, es concebida como una verdadera “Alianza Público-Privada”, en la que el sector público crea el marco de las condiciones, y el privado desarrolla las actividades e inversiones de negocio.

## 3.2. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS A EMPRESAS TRACTORAS: OPORTUNIDAD PARA LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES

### Relación entre empresas tractoras y encadenamientos productivos

La literatura ofrece diferentes definiciones de empresas tractoras, también denominadas ancla, en las que confluyen un conjunto de características.

**Tabla 12: Definiciones de empresa tractora**

<p>“Empresa de un tamaño e importancia tal que su crecimiento genera una expansión de la actividad económica significativa en términos de empleo e inversión, pudiendo actuar como vehículo a través del cual otras empresas pueden comercializar sus productos y servicios como proveedores de la misma” (OCDE, 2004).</p>
<p>“Una Empresa tractora es aquella que en su operación y desarrollo, arrastra a decenas de PYMES para su crecimiento” (Programa Nacional de Empresas Tractoras, Secretaría de Economía, Gobierno de México).</p>
<p>“Aquellas que tienen capacidad de mejorar y/o dinamizar la economía de su entorno, teniendo en cuenta su tamaño y/o su capacidad de crear negocio aguas arriba, entre sus proveedores o subcontratistas, o aguas abajo, entre sus clientes locales” (Proyectos tractores de I+D+i, Estrategia RIS3 de Asturias, 2014).</p>

Los rasgos diferenciales de una empresa tractora son (Montes, J.M. *et al*, 2015):

- *Tamaño*. El tamaño es el factor que mejor explica su impacto económico y su ventaja competitiva en términos de economías de escala y de poder de mercado.
- *Dotación de recursos y capacidades*. Las empresas tractoras acumulan una masa crítica de recursos, activos y capacidades. De entre ellas sobresale la capacidad de innovación, basada en la posesión de recursos propios de I+D+i, experiencia en la gestión de proyectos de I+D+i y capacidad de absorción de tecnologías e innovaciones externas.
- *Conocimiento e información*. La empresa tractora posee (o tiene la capacidad de aunar) conocimiento e información sobre mercados, costes y tecnologías.
- *Reputación y presencia regional, nacional y/o internacional*. La empresa tractora cuenta con la reputación que le aporta una trayectoria consolidada y la imagen que supone tener presencia en niveles territoriales de amplio alcance, desde el regional y más pequeño, hasta el internacional.
- *Liderazgo*. Por su tamaño, algunas empresas tractoras son líderes en sus sectores por ventas o cuota de mercado en sus sectores y/o sus territorios, pero lo verdaderamente importante es su capacidad para desempeñar una función de liderazgo en los sectores en los que estén implantadas.

De todas estas características, quizás la condición verdaderamente definitoria de la empresa tractora sea la última de ellas: su capacidad de liderazgo, es decir, su capacidad para crear y organizar un clúster o red de proveedores, dirigir la cooperación dentro de esa cadena de suministro para introducir mejoras e innovaciones y liderarla en la competencia con otras cadenas.

El potencial tractor está directamente relacionado con el impacto económico de estas empresas y con su contribución a la generación de empleo, valor añadido y demanda intermedia de inputs para sus procesos productivos. También con su contribución a la inversión en I+D, su peso en la demanda de servicios avanzados de I+D y su posición central en la transferencia de los resultados científico-tecnológicos y en la conversión de los mismos en productos y procesos nuevos o mejorados.

Se pueden encontrar empresas tractoras en diferentes sectores económicos y en los diferentes ámbitos de las cadenas de suministro: en actividades extractivas o vinculadas a la agricultura o ganadería, por ejemplo, la agroindustria; en la industria transformadora, por ejemplo, la industria maquiladora, automotriz o aeroespacial; en los servicios, por ejemplo, las cadenas comerciales, las cadenas hoteleras y, en el caso específico de Panamá, los servicios de logística, de gran desarrollo al calor del Canal; y finalmente en contacto directo con el cliente final.

Un ejemplo de empresa tractora es una cadena de supermercados, capaz de generar un modelo de cooperación con sus suministradores de "marcas propias" y con el tejido industrial y productivo proveedor hasta llegar a sectores primarios, como agricultura, ganadería o pesca. Otro ejemplo característico es una cadena hotelera o un gran hotel, capaz de organizar una cadena de suministros de sus muchos y diferentes tipos de insumos entre empresas proveedoras de diferentes sectores de la cadena de valor, además de tener un compromiso de calidad de sus servicios con los clientes finales.

Las empresas tractoras, por lo tanto, representan un mercado fundamental para el crecimiento y apuntalamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de nuevos emprendimientos y clúster o núcleos empresariales vinculados, a través de encadenamientos productivos de tipo vertical (de abajo -las pequeñas empresas- hacia arriba -la empresa ancla-).

---

### *Encadenamientos productivos*

Los encadenamientos productivos consisten en que empresas de menor tamaño se conviertan en proveedoras de las grandes o transnacionales, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad brindados con oportunidad, lo que en parte les garantiza clientes importantes que les generan volúmenes de venta considerables para micro y pequeños empresarios o empresarias (Benavides, 2009).

## **Oportunidades de encadenamientos con Panamá Ports Company**

En el marco del presente estudio se realizó una entrevista a una empresa tractora, Panamá Ports Company, con el fin de profundizar en las oportunidades que puede ofrecer para la promoción y el desarrollo del núcleo empresarial vinculado a la industria logística.

---

### *Características generales*

Panamá Ports Company es una empresa perteneciente al sector logístico, que administra los Puertos de Balboa y Cristóbal, a ambos extremos del Canal de Panamá (Provincias de Panamá y Colón, respectivamente).

Tabla 13: Ficha de Panamá Ports Company

<b>Creación</b>	20 años en Panamá.
<b>Grupo empresarial</b>	Grupo Hutchison Ports. Están en 5 continentes (Asia, Medio Oriente, África, Europa, Las Américas y Australasia), en 26 países con 49 puertos.
<b>Actividad</b>	Administra los Puertos de Balboa y Cristóbal, a ambos extremos del Canal de Panamá (Provincias de Panamá y Colón, respectivamente).
<b>Personas empleadas</b>	Aproximadamente 2,500 personas en plantilla, de las que en torno al 90% son operarios (mayoritariamente hombres) y el resto personal de administración.
<b>Servicios logísticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Carga contenerizada.</li> <li>○ Intermodal.</li> <li>○ Ro-Ro (Carga y descarga de autos por rampa).</li> <li>○ Carga general y carga proyectos.</li> </ul>
<b>RSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educación: Apoyo a su personal para ampliar sus conocimientos en programas de Diplomados, Post Grados, Maestrías, cursos de Inglés y finalización de estudios secundarios</li> <li>○ Salud: Apoyo a iniciativas que impacten de forma positiva el bienestar y la salud de personas colaboradoras y sus familias.</li> <li>○ Medioambiente: Uso de tecnologías para la reducción de emisiones de gases de carbono, ahorro energético y fomento de la cultura de las 4R's: reducir, reutilizar, reciclar y reforestar.</li> <li>○ Voluntariado corporativo a favor de sus comunidades y de su entorno.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la entrevista al Hotel Ciudad de David y de su página web.

### Características sectoriales y de mercado

- **Actividades.** El negocio principal de esta empresa es el trasiego de contenedores desde los barcos. También han incorporado la manipulación de carga que se transporta a granel (por ejemplo, transporte de cereales a granel que se manipula para pasar a volúmenes menores). Esto lo están haciendo empresas grandes chinas cercanas al grupo empresarial, al requerir maquinaria especializada.
- **Empresas competidoras.** Las principales empresas con las que compiten son:
  - Manzanillo International Terminal (MIT) en Colón.
  - Colón Containers Terminal (CCT) en Colón.
  - Panamá International Terminal (PSA) en Panamá.
- **Clientes.** Los clientes son las navieras, no los propietarios de las mercancías.
- **Baja tecnificación.** El trabajo de los operarios, que es la mayoría de la plantilla, está muy poco tecnificado.
- **Procedimiento de compras a proveedores.** La empresa hace licitaciones para compras de más de 95.000 \$. Por debajo suelen pedir hasta 3 ofertas. Para ser empresa proveedora, hay que registrarse; el procedimiento de registro es sencillo.
- **RSE.** Las iniciativas de RSE se centran en acciones internas de apoyo al personal en temas educativos y de salud, acciones para reducir las emisiones y reciclar; y acciones de voluntariado corporativo de apoyo a algunas escuelas del interior. A propósito de estas actividades, la empresa hace diversos tipos de compras a proveedores, relacionadas con las indicadas anteriormente.

*Oportunidades de encadenamientos*

Pánama Ports Company se ofrece a apoyar a las nuevas empresas de los núcleos empresariales de las provincias de Panamá y Chiriquí, como potenciales empresas proveedoras. Se podrían hacer visitas a sus instalaciones, para conocer el negocio y las necesidades de compras que tiene la empresa, además de explicar cómo darse de alta como potenciales empresas proveedoras.

En concreto, la compañía tiene relación de compras con empresas locales grandes y pequeñas. Algunas de las compras habituales son:

- Equipos de oficina.
- Mantenimiento.
- Limpieza.
- Catering.
- Buzos homologados para tomar fotos de los barcos.
- Capacitaciones para obtener las certificaciones necesarias para los operarios.
- Capacitaciones para personal administrativo: financiero, gestión del estrés, liderazgo, etc.
- Decoración de Navidad. El presupuesto está en torno a 5.000 \$.
- Decoración Fiestas Patrias. La compañía ha tenido problemas para encontrar algunas decoraciones específicas, por ejemplo, banderas nacionales de gran formato para edificios para las fiestas patrias.
- Regalos.
- Empaquetado.

Estas necesidades abren opciones a las emprendedoras de los núcleos empresariales de Panamá y Colón, para promover negocios en algunas de estas líneas de actividad. En todo caso, es imprescindible profundizar con la empresa Panamá Ports Company en los siguientes aspectos:

- Necesidades de productos/servicios:
  - Para personal directivo y administrativo, y operarios: capacitaciones, catering u otros por identificar.
  - Para las oficinas: equipos de oficina, limpieza, decoración para eventos u otros por determinar.
  - Para la zona portuaria: mantenimiento, empaquetado, buzos homologados u otros.
- Debilidades de la provisión y compras actuales. Por ejemplo, y como se ha señalado anteriormente, problemas de abastecimiento de banderas de gran formato para las fiestas patrias.
- Posibilidades de nuevos productos/servicios, acorde con alguno de los espacios de necesidad de esta empresa (personal, oficinas, zonas portuarias). Por ejemplo, además de un servicio de catering para eventos que se celebren en la empresa (capacitaciones, reuniones, etc.), se podría proponer un servicio de comidas para el personal, caseras y a precios competitivos, con diferentes tipos de menús.

## 4. Conclusiones

### 4.1. EL SECTOR LOGÍSTICO EN PANAMÁ

#### El sector logístico, un sector estratégico para el país

El sector logístico de Panamá representa la actividad económica por antonomasia del país, siendo el que en mayor medida identifica a la nación gracias a la actividad generada alrededor del Canal de Panamá, con un gran aporte en términos de producción y empleo, y formando parte de las actividades más competitivas y productivas del país.

Según los datos de la EENF 2015, que incluye a empresas de 5 o más personas trabajadoras, el sector logístico tiene alrededor de un 7% del total de empresas del país, el 10% del empleo total y supone el 9% y el 11%, respectivamente, de la producción y el valor agregado del total de Panamá. Además, la productividad es un 15% superior a la media de la economía, lo que se traduce en una remuneración al trabajo también superior.

Las actividades de mayor tamaño son transporte aéreo de pasajeros y pasajeras, que supone el 18% del sector en términos de empleo, actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática (12%) y transporte urbano de pasajeros (12%). En términos de producción, el transporte aéreo de pasajeros destaca por encima de las demás, con el 46% de la producción total del sector.

El empleo femenino en el sector logístico es del 28% de media, muy por debajo del promedio de la economía panameña (43%). No obstante, hay varios rubros con más de un 40% de empleo femenino: actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre, actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas y transporte de carga por carretera en Zonas Francas, depósito y almacenaje en Zonas Francas y transporte por tuberías y otras actividades complementarias de transporte. En el otro extremo, las ramas más masculinizadas son transporte urbano de pasajeros y los servicios secundarios de transporte por vía acuática, con tasas en ambos casos inferiores al 10% del empleo total,

#### Panamá cuenta con importantes activos logísticos

Panamá posee innumerables activos logísticos, con el Canal (y su reciente ampliación) como máximo exponente, al que se une la red de puertos, aeropuertos, ferrocarril y transporte terrestre. Adicional, el país tiene establecidas Zonas Económicas Especiales, destacando entre todas ellas la Zona de Libre Comercio de Colón. Recientemente la oferta de activos logísticos se está viendo complementada por la inversión en los denominados Parques Logísticos.

#### La morfología empresarial del sector se encuentra caracterizada por la existencia de las grandes empresas logísticas junto con las suplidoras de servicios

El sector está formado por empresas medianas y grandes, con un tamaño medio superior al de la media de la economía: 57 personas empleadas en promedio, frente a las 45 de las empresas del país. Junto a las grandes empresas de logística y transporte (muchas de ellas concesionarias de la gestión de los recursos públicos destinados al transporte) conviven una amalgama de empresas



de tamaño mediano, suplidoras de servicios al transporte tales a bodegas, agencias de carga, consolidación de carga, transporte, corredores de aduana, agencias marítimas, suministros de naves, estibadores, suministro de combustible, empresas navieras, líneas áreas, empresas de acarreo, consultoras de logística y proveedores de tecnología.

### **El gran reto del sector consiste en transitar del hub del transporte al hub logístico**

El sector logístico panameño se enfrenta a la competencia de otros países y requiere de una estrategia orientada a renfocar su actividad, complementando la actividad canalera y aeroportuaria con la industria de los SLVA e integrando de un modo más eficaz todos sus activos, transitando, como se decía, de un hub de transporte hacia un verdadero hub logístico. Precisamente esos son los cometidos principales de la Estrategia Logística Nacional 2030, impulsada por el Gobierno, que precisa no solo de inversión y coordinación de agentes, sino también del refuerzo de la institucionalidad del sector.

## **4.2. EL SECTOR LOGÍSTICO EN LA PROVINCIA DE PANAMÁ**

### **Importante peso del sector logístico en la economía provincial**

El sector logístico supone alrededor de la décima parte de la economía provincial. Según los datos de la EENF 2015, el sector acoge al 7% del total de empresas de la provincia, al 9% del empleo y al 11% y el 9% de la producción y valor agregado, respectivamente. Tiene elevado valor agregado y productividad (un 4% superior a la media de la economía provincial), lo que supone una remuneración al trabajo un 51% superior a la media de la economía provincial. Por lo tanto, es un sector con fuerte presencia económica y más competitivo que la media.

Por subsectores, actividades complementarias del transporte y manipulación y transporte de carga por carretera o vía férrea concentran un elevado número de empresas, el 34% y el 20% del total de empresas del sector en la provincia, aunque su importancia es menor en términos de empleo generado, con el 11% y el 8% del empleo del sector en la provincia. A la vez, transporte de pasajeros por vía aérea y actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática tiene menor peso en términos de empresas, pero suponen, respectivamente, el 24 y el 16% del empleo del sector en la provincia.

### **Grandes empresas conviviendo con pequeñas empresas**

El tamaño de las empresas es superior a la media del sector, tanto en número de personas empleadas, 77 frente a 57, como en cifra de ventas, 11 millones de balboas anuales frente a 7 millones y medio. Este mayor tamaño se verifica también al hacer la comparación con el tamaño medio de la empresa de la provincia, 55 personas empleadas, y con el correspondiente al país en su conjunto, 45 personas.

El tamaño de las empresas del sector logístico presenta una gran variación por subsectores. Las más grandes son transporte urbano de pasajeros (más de 700 personas empleadas de media) y transporte aéreo de pasajeros (550), mientras que otras actividades de transporte de pasajeros por carretera no llegan ni a las 10 personas empleadas de media.

### Presencia dispar de las mujeres en el empleo del sector

El sector logístico está poco feminizado (la tasa de feminización media es del 27%), no obstante, las actividades de transporte marítimo y de cabotaje de carga (52%) y las actividades de servicio secundario de transporte por vía terrestre (53%) cuentan con una participación de las mujeres por encima de la paridad. Por el contrario, los subsectores más masculinizados no tienen ni un 10% de representación femenina, como sucede en transporte terrestre urbano de pasajeros (7%) y actividades de servicio secundario de transporte por vía acuática (8%).

## 4.3. EL SECTOR LOGÍSTICO EN COLÓN

### Sector clave en la economía provincial

El sector logístico es clave en la economía de Colón. Según los datos de la EENF 2015, el sector logístico de Colón está conformado por el 14% del total de empresas de la provincia y supone algo más de la cuarta parte del empleo, y el 4% y el 9% de la producción y el valor agregado provinciales. Colón tiene un gran peso dentro del sector, ya que el 28% de las empresas y el 18% del empleo del sector se localizan en Colón.

El sector logístico en Colón es más competitivo que el conjunto del sector, pero menos que la media de la economía provincial. Como sector de servicios que es, el valor agregado es una parte importante del producto final (29%), sin embargo, la productividad (valor agregado por persona empleada) en este sector es inferior a la media de la economía provincial, pues cada persona empleada del sector añade un valor de 26 mil balboas anuales a la economía provincial, mientras que la media de la provincia es de 36 mil.

A la vez, la comparación con el sector logístico en Colón con su homólogo nacional, muestra una productividad del sector superior en Colón a la media del sector en Panamá. Así, si se indica anteriormente que cada persona trabajadora del sector genera un valor agregado de 26 mil balboas anuales en la provincia de Colón, en el conjunto del país esta cifra se reduce a 23 mil, un 13% inferior.

El sector está formado por múltiples actividades de diversa importancia cuantitativa, tanto en términos de empleo como de valor agregado. Las actividades que generan más empleo son otras actividades complementarias del transporte (36%) y actividades de otras agencias de transporte realizadas en Zonas Francas (32%). Y en términos de VAB, la de mayor peso es otras actividades complementarias del transporte, con 92 millones de balboas, lo supone más de la mitad (56%), del valor agregado del sector en Colón.

### Empresas relativamente más pequeñas que la media del sector

El tamaño medio de las empresas es de 36 personas empleadas, cifra superior a la media provincial (24 personas trabajadoras), aunque inferior a la media del sector total (57 personas) y del conjunto de la economía (45 personas). Además, en términos de producción media, las empresas del sector logístico de Colón tienen un tamaño menor que las del sector en su conjunto y las de la economía nacional.

En el mismo sector coexisten subsectores donde las empresas tienen un tamaño medio superior al centenar de personas empleadas, como otras actividades complementarias del transporte (114 personas empleadas de media) o actividades de depósito y almacenaje (102). En el extremo opuesto, se sitúan las empresas de transporte de carga por carretera, con un tamaño medio de 12 personas empleadas.

#### **Relativa importancia de las mujeres en el empleo del sector**

Según los datos de la EENF 2015, la participación femenina en el empleo del sector en Colón es relativamente reducida (34%) aunque se sitúa por encima de la media del sector logístico total (28%) y de la provincia de Panamá (27%). No obstante, es algo menor que la media de la economía provincial (39%) y está más alejada de la media de la economía nacional (43%). Además, aunque ningún subsector supera un 50% de empleo femenino, varios de ellos se encuentran por encima del 40%: otras actividades de agencias de viaje en Zonas Francas, que está muy próximo a la paridad (48%), transporte de carga en carretera en Zonas Francas (44%), transporte de carga por carretera (42%) y depósito y almacenaje (41%). Por el contrario, el subsector de otras actividades complementarias de transporte tiene una escasa participación femenina del 15%, aunque supone el 36% del empleo total del conjunto del sector logístico en esta provincia.

## 5. Recomendaciones

El sector logístico es clave en la economía panameña, con particular importancia en las provincias de Panamá y Colón, que se visualiza a través de los dos grandes conglomerados que se identifican en el *clúster marítimo*, que tiene como *pívor* principal al Canal, y en el *clúster logístico y de comercio terrestre y aéreo*, en el que se incluyen todos los servicios de transporte y servicios de carga y la Zona Libre de Colón.

El análisis realizado sobre las oportunidades para nuevos emprendimientos relacionados con el sector logístico en las provincias de Panamá y Colón, permite extraer algunas recomendaciones para apoyar la puesta en marcha y el desarrollo de los núcleos empresariales que están comenzando a andar en estos territorios.

### 5.1. SOBRE NEGOCIOS RELACIONADOS CON EL SECTOR LOGÍSTICO

#### *Mipyme proveedoras de empresas del sector logístico*

---

El sector logístico se encuentra configurado, por un entramado de autoridades públicas, grandes empresas concesionarias de licencias de uso de instalaciones públicas y empresas proveedoras de servicios de distintos tipos. Hay dos grandes tipologías de empresas, las grandes empresas de servicios logísticos y las empresas proveedoras de servicios, con predominio de grandes empresas, en la que se incluyen desde bodegas, agencias de carga, consolidación de carga, transporte, corredores de aduana, agencias marítimas, suministros de naves, estibadores, suministro de combustible, empresas navieras, líneas áreas, empresas de acarreo, consultoras de logística y proveedores de tecnología.

Con relación a este conglomerado de empresas, algunas de las cuales pueden resultar tractoras para emprendimientos encadenados, las nuevas empresas que puedan surgir de los núcleos empresariales de Panamá y Colón han de estar orientadas a la provisión de productos/servicios, no tanto para las actividades propias de los negocios de las empresas ancla, sino más bien para su personal y oficinas. De este modo, se podrán poner en marcha emprendimientos encadenados a estas empresas como proveedoras de servicios de catering, capacitación, limpieza, regalos y decoración para eventos, principalmente.

No obstante así, la inversión y focalización en los denominados SLVA (servicios de envasado, empaquetado, etiquetado, personalización, acabado y montaje finales de productos y mercancías), como estrategia de crecimiento competitivo promovidas por en el sector, también podría considerarse como una vía de entrada para las nuevas empresas de mujeres relacionadas directamente con los servicios logísticos.

## **Claves para la competitividad de los nuevos emprendimientos**

---

Para la creación de micro y pequeñas empresas es indispensable tener en cuenta que *"el análisis y el control de la productividad tiene relación directa con el uso eficiente (combinación óptima de los recursos) y eficaz (relación de la producción en el menor tiempo posible) de todos los recursos con que cuenta una empresa para la generación de los bienes y servicios; pero para que el proceso sea exitoso requiere en primera instancia, del compromiso directo de la gerencia y todas las instancias que conforman la administración superior, para generar un efecto de cascada y así permear todos los niveles empresariales; generándose una cultura de comprobación de la productividad"* (Benavides, 2009).

Una productividad elevada es factor clave de la competitividad de una empresa, por lo tanto, en el proceso de creación de nuevos negocios, por pequeños que sean, las emprendedoras han de valorar la importancia de capacitarse o tener personal capacitado para las diferentes tareas (técnicas, de gerencia y administración) y de tener un equipamiento y/o un local (o lugar) donde desarrollar el negocio, que permita ser eficiente, es decir, aprovechar lo mejor posible los recursos (personales, materiales y financieros) para ofrecer más productos/servicios.

Además, y para conseguir aumentar la capacidad de generación de valor de la nueva empresa se pueden realizar innovaciones en términos de producto/servicio y/o de mercado. Este aspecto, en el caso de emprendimientos de los núcleos empresariales de las provincias de Panamá y Colón, tiene mayor recorrido en términos de innovación de producto/servicio que de mercado, puesto que los encadenamientos que se están planteando no van a llegar al mercado final de las empresas del sector logístico, sino que están orientados para proveer o dar cobertura a necesidades de estas mismas empresas (a sus recursos humanos, instalaciones u otros). En este sentido, las innovaciones se podrán orientar hacia la generación de productos/servicios diferenciados / segmentados, por ejemplo, servicios de catering para eventos (capacitaciones, comidas de empresa u otros) que tengan en cuenta ciertas particularidades de los clientes (celíacos, diabéticos, gourmets, etc.).

## **5.2. SOBRE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

### ***Oportunidades desde la empresa tractora consultada***

---

Los encadenamientos productivos, en términos de provisión de productos/servicios, a empresas del sector logístico ofrecen uno de los nichos de oportunidad más destacados a explorar para las emprendedoras de los núcleos empresariales de las provincias de Panamá y Colón.

De hecho, la entrevista con la empresa Panamá Ports Company ha abierto diversas posibilidades para promover emprendimientos, dada además la buena disposición de la empresa a realizar una visita a sus instalaciones y registrar como proveedoras las nuevas empresas creadas, que se concretan en la compra de productos/servicios para (véase el apartado 3.2. para más detalle).

- Para personal directivo y administrativo, y operarios: capacitaciones, catering u otros por identificar.
- Para las oficinas: equipos de oficina, limpieza, decoración para eventos u otros por determinar.
- Para la zona portuaria: mantenimiento, empaquetado, buzos homologados u otros.

### *Recomendaciones sobre encadenamientos productivos*

---

Al respecto de este tipo de nichos de oportunidad para el desarrollo de los núcleos empresariales de las provincias de Panamá y Colón, cabe hacer las siguientes recomendaciones para tener mayores garantías de éxito en los emprendimientos (Falck, 2012 y Benavides, 2009):

- ✓ *Tamaño de las empresas tractoras.* Si bien las empresas tractoras más influyentes económicamente y con mayor capacidad de arrastre y dinamización de las economías locales son empresas de gran tamaño, también sucede que éstas necesitan proveedores capaces de garantizar grandes suministros de productos/servicios. Sin embargo, los emprendimientos femeninos que están gestándose no van a tener capacidad de respuesta al por mayor, de manera que a la hora de buscar empresas ancla con las que explorar oportunidades de negocios encadenados, las emprendedoras han de tener en cuenta las necesidades de la empresa ancla y la capacidad de provisión de productos de su negocio para dar cobertura a esas necesidades.
- ✓ *Objetivos comunes y transparencia en la relación con la empresa tractora.* El encadenamiento a la cadena productiva o de valor de una empresa requiere de conocimiento y confianza mutua entre dicha empresa, el núcleo empresarial y las emprendedoras de éste. Es importante crear relaciones institucionales y comerciales basadas en la transparencia y con objetivos comunes compartidos.
- ✓ *Actitud innovadora y necesidades de la empresa tractora.* También requiere profundizar con la empresa tractora en sus necesidades, en términos de su personal, sus instalaciones u otros aspectos que pudieran surgir. Con respecto a su personal, la segmentación de producto puede ser útil teniendo en cuenta que, por una parte, tiene personal directivo y administrativo (en oficinas) y, por otra parte, personal operario (en zonas portuarias), por lo que es preciso tener un conocimiento detallado de sus necesidades y preferencias. Y con respecto a su actitud y capacidad para introducir mejoras e innovaciones, las emprendedoras que quieran desarrollar negocios con una empresa tractora han de tener una actitud proactiva y propositiva de novedades en cuanto a productos o servicios, haciendo que en este caso "la oferta de posibilidades innovadoras" cree/motive "la demanda de innovación" por parte de la empresa ancla.
- ✓ *Presentación de una oferta competitiva.* El tipo de empresas tractoras del sector se va a encontrar caracterizado por procesos de contratación "transparente", con solicitud de varias ofertas y, en su caso, sistemas de contratación pública. Ello va a requerir no solo contar con una oferta de servicios competitiva en términos de precio y calidad, sino también con un sistema de presentación de ofertas que avale y demuestre el valor añadido del servicio presentado.
- ✓ *Negocios formales de los nuevos emprendimientos.* Para trabajar con empresas tractoras, las pequeñas empresas proveedoras han de estar formalizadas y ofrecer garantías en cuanto a sus productos (certificaciones, licencias u otros).
- ✓ *Diversificación de empresas tractoras clientes:* Es aconsejable no "encadenarse" sólo a una empresa tractora, porque si ésta falla, los emprendimientos nacidos a su calor tendrán dificultades para sobrevivir. En los clúster logísticos hay variedad de empresas a las que ofrecer productos/servicios que sean de uso generalizado y que puedan ofrecer un mercado amplio para los nuevos emprendimientos.

### 5.3. SOBRE EL RETO DE EMPRENDER

La creación de un negocio, su puesta en marcha y su gestión es un gran reto en sí mismo, como bien es sabido por parte de las emprendedoras de los núcleos empresariales. Recordemos algunas recomendaciones que pueden ayudar a afrontarlo y superarlo, y que tienen perfecto acoplamiento en el contexto de nuevos emprendimientos en el sector agroalimentario que se han explorado en el presente estudio:

- *Capacitarse y tener disposición a seguir aprendiendo.* Para emprender un negocio hay que capacitarse, no sólo en aspectos técnicos que exija la marcha del negocio, sino también en los aspectos relacionados con la creación, puesta en marcha y gestión del mismo (finanzas, marketing, gestión-administración, tecnologías, etc.). Además, hay que estar dispuesta siempre a aprender más si así lo requiere el negocio para su crecimiento y/o consolidación.
- *Crear alianzas.* Buscar el apoyo de socios o colaboradores es importante, porque permite segmentar las tareas a llevar a cabo (por ejemplo, elaboración de producto, compras, trabajos administrativos, tareas comerciales, etc.), también facilita compartir costos con negocios semejantes, por ejemplo, de equipamiento del lugar de trabajo, compras de insumos o alquiler de un local compartido; asimismo facilita conseguir más encargos si se puede atender un mercado mayor; y acceso a financiamiento (Bertolini, sin fecha).
- *Tener disposición a los cambios.* Un negocio es un ente vivo y dinámico en términos de productos/servicios, procesos, tecnologías, clientes, etc., por lo que hay que estar pendiente de las nuevas tendencias del mercado, reinventarse ante un fracaso, etc. En un negocio es clave estar pendiente de las necesidades y preferencias de los clientes, para estar a la vanguardia y adaptarse a los cambios que se vayan produciendo.
- *Ofrecer productos/servicios de calidad.* La satisfacción del cliente es clave para mantener y hacer crecer un negocio. En general, un cliente satisfecho es un cliente fiel, además de que puede recomendar de su negocio a otros potenciales clientes.
- *Crear comunidad con otras emprendedoras y profesionales.* Estar en contacto y compartir con otras personas emprendedoras y con profesionales del mismo o diferentes campos, asistir a eventos online o presenciales, etc. tiene efectos positivos personales y sobre el negocio; por ejemplo, asistir a eventos juntas, etc.
- *Usar la tecnología, el mercadeo digital y las redes sociales.* En la actual era digital, estas herramientas son clave para dar a conocer el negocio, buscar nuevas empresas ancla como clientes o también clientes directos, por ejemplo, diversificarse como proveedoras de varias empresas del sector logístico.
- *Tener resiliencia y perseverancia.* Desde que surge una idea para un negocio hasta que se materializa en productos concretos que los clientes acepten, hay que recorrer un camino, que exige tener capacidad para superar los malos momentos y firmeza y constancia para continuar en el proceso hasta alcanzar sus frutos.
- *Admitir los errores y compartirlos.* Asumir los errores cometidos hace más fácil aprender de los mismos para seguir creciendo, y si, además, se comparte con otras personas, se puede ayudar a evitar que otras personas cometan los mismos errores y a crear una cultura basada en que el error no es necesariamente fracaso, sino que puede ser oportunidad.

# Bibliografía

Banco Mundial. (2016). *Índice de Desempeño Logístico*.

Benavides, S. (2009). Encadenamientos productivos y clusters: Una estrategia para fortalecer las micro y pequeñas empresas del turismo rural. *Revista Geográfica de América Central*, N° 42, I Semestre de 2009, pp. 113 a 130.

Bertoloni, G. (sin fecha). *Los emprendedores asociativos y las cadenas productivas*. Fundación CIESO, Centro de Investigaciones de la Economía Social.

Falck, M. (2012). *Encadenamientos como eje para el desarrollo con inclusión de las mujeres: Sobre la base de la experiencia MyDEL*. Preparado en el marco de la I Conferencia regional sobre Derechos Económicos de las Mujeres: "Emprendimientos, políticas públicas y acceso a activos".

Gabinete Logístico. (2017). *Estrategia Logística de Panamá 2030. Resumen Ejecutivo*. Gabinete Logístico, BID.

Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center. (2017). *Aeropuertos*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2017, de Georgia Tech Panama Logistics Innovation and Research Center : <http://logistics.gatech.pa/es/assets/airports>

Gobierno de la República de Panamá. (2014). *Plan Estratégico del Gobierno 2015-2019*. .

ICEX. (Junio de 2014). *El desarrollo del sector logístico clave para el futuro de Panamá*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4759164.html?idPais=PA>

INEC. (2015). *Anuario de Comercio Exterior*.

INEC. (2013). *Directorio de Empresas y Locales*.

INEC (2015). Encuesta a Empresas no Financieras.

INEC. (2016). *Encuesta de Mercado Laboral*.

INEC. (2017). *Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral de la República: II trimestre 2017*.

Montes, J.M., Fernández, B., González, L.I. y Vázquez, C.J. (2015). Estudio de investigación sobre las empresas tractoras de Asturias. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA).

Moreira, R. (2017). *Balance Económico de Panamá del 2017 y Perspectivas para 2018*. Ministerio de Economía y Finanzas.

Reyes, M. (2016). *Sector Logístico- Panamá*. Gabinete Logístico. Ministerio de la Presidencia.

Secretaría de Economía (2012). *Programa Nacional de Empresas Tractoras*. Secretaría de Economía, Gobierno de México.

Trend Watching (2016). <http://trendwatching.com/es/trends/10-latin-trends-for-2016>