

Consultoría:

**“Identificación de Cadenas de Valor para Paso Canoas
y David Panamá, para Sector Integración y Comercio”**

INFORME FINAL

09/07/2021

Consultor: Francisco Javier Balbín Botello

TABLA DE CONTENIDOS

ACRÓNIMOS, SIGLAS Y ABREVIATURAS	Pág. 3
1. PRESENTACIÓN	Pág. 5
2. CONCEPTUALIZACIÓN	Pág. 6
3. OBJETIVO, ALCANCE, METODOLOGÍA Y SEGMENTACIÓN DE LA CONSULTORÍA	Pág. 7
4. RESUMEN EJECUTIVO	Pág. 10
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pág. 38
BIBLIOGRAFIA Y OTROS ENLACES CONSULTADOS	Pág. 45

Acrónimos, siglas y abreviaturas

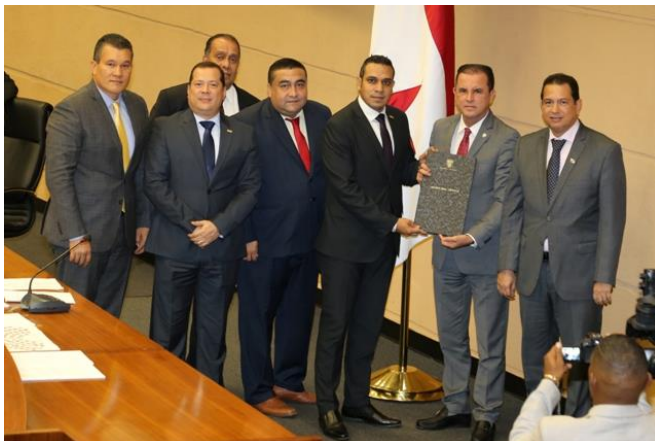
a.C	Antes de Cristo
ADPZ	Agencia para el Desarrollo Pérez Zeledón de Costa Rica
ADZS	Agencia para el Desarrollo de la Zona Sur de Costa Rica
ALIDES	Alianza para el Desarrollo Sostenible de Centroamérica
AMP	Autoridad Marítima de Panamá
ANA	Autoridad Nacional de Aduanas
APP	Alianza Público-Privada
ATP	Autoridad Nacional de Turismo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAC	Consejo de Ministros de Agricultura de Centroamérica
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CCA	Centro de Carga Aérea
CCI	Centros de Control Integrado
CCND	Consejo para Concertación Nacional para el Desarrollo
CECOMRO	Centro de Competitividad de la Región Occidental de Panamá
CGV	Cadenas Globales de Valor
CMPC	Centro de Manejo Post Cosecha
CNP	Centro Nacional de Producción de Costa Rica
CNV	Cadenas Nacionales de Valor
COEL	Consejo Nacional de Logística
COMPRO	Comisión de Encadenamiento Productivo de Panamá
CRV	Cadenas Regionales de Valor
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortaleces y Oportunidades
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EPFL	Escuela Politécnica Federal de Lausana
ERDS	Estrategia Regional de Desarrollo Sostenible
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FODA	Debilidades, Amenazas, Fortaleces y Oportunidades
GCF	Gestión Coordinada de Fronteras
HBR	Harvard Business Review
HIID	Instituto de Harvard para el Desarrollo Internacional
IED	Inversión Extranjera Directa
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INCOTERMS	Términos Comerciales Internacionales
INDER	Instituto de Desarrollo Rural de Costa Rica
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos de Panamá
ISO	International Organization for Standardization

MICI	Ministerio de Comercio e Industrias
MIDA	Ministerio de Agricultura de Panamá
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMC	Organización Mundial de Comercio
OPS	Organización Panamericana de la Salud
p.e.	Por ejemplo
PIB	Producto Interno Bruto
PIF	Programa de Integración Fronteriza
PILA	Programa de Integración Logística Aduanera
PM	Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica
PMA	Produce Marketing Associaton
PMARO	Plan Maestro del Agro de la Región Occidental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PVA	Planta de Valor Agregado
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RO	Región Occidental de Panamá
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil
SEDCO	Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo a Través del Capital Humano
SEM	Sede de Empresa Multinacional
SICA	Sistema de Integración Centroamericana
TDR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
VU	Ventanilla Única
VUCE	Ventanilla Única de Comercio Exterior
WSL	Instituto Federal Suizo de Investigación sobre Bosques, Nieve y Paisajes
ZAL	Zona de Actividades Logísticas
ZFB	Zona Franca de Barú

1. PRESENTACIÓN

En 2012, Panamá y Costa Rica aprueban la propuesta presentada por el BID para modernizar los pasos de frontera, implementando centros de control integrado y sistemas de facilitación comercial basados en la Gestión Coordinada de Fronteras (GCF). En 2015, se acordaron los modelos funcionales para cada paso de frontera y las tareas a realizar por cada país.

El 2017 ambos países firmaron en San José (Costa Rica) el "Acuerdo Marco para Implementar Sistemas de Control Integrado Binacional en los Pasos de Frontera de Costa Rica y Panamá", norma de carácter supra legal de implementación binacional (Panamá-Costa Rica), en el marco del "Programa de Integración Logística Aduanera (PILA)" de Panamá y el de su homólogo tico "Programa de Integración Fronteriza (PIF)", ambos bajo el auspicio, el apoyo técnico y financiero del BID.



Aprobación en la Asamblea Nacional de Panamá del proyecto de Ley N°40, por el que se refrenda el "Acuerdo Marco para Implementar un Sistema de Control Integrado en los pasos de frontera" firmado con Costa Rica. Fuente: ANA

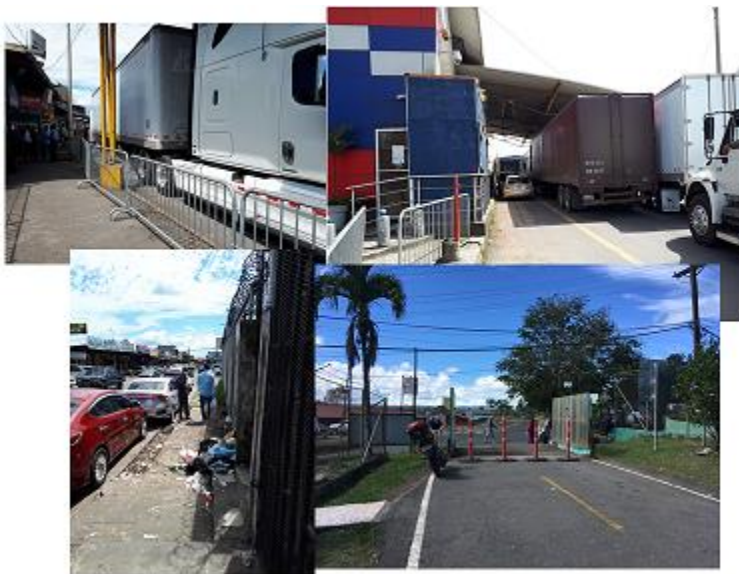
El 28 de agosto de 2019, el pleno de la Asamblea Nacional de Panamá ratificó el acuerdo, mediante el proyecto de Ley 40, que establece el fortalecimiento de las relaciones entre Panamá y Costa Rica, a su vez promueve mayores niveles de integración y cooperación en temas fronterizos, asegurando la trazabilidad en las rutas fiscales con la modernización de procesos, tecnología, infraestructura y equipos de control fiscal y parafiscal en los tres pasos de la frontera más importantes con Costa Rica: Paso Canoas, Guabito y Rio Sereno.

Por tu parte, Costa Rica también ratificó dicho acuerdo, el 10 de abril de 2019, mediante el Tratado Internacional No. 9678.

2. CONCEPTUALIZACIÓN

Modernizar los pasos fronterizos de Panamá, supone un importante reto para el país, principalmente debido al estado de abandono en el que se encuentran, carentes de mantenimiento y actualización desde muchos años atrás, con escasas y deficientes infraestructuras y equipamientos, además de la casi nula interoperabilidad institucional, lo que afecta a su desempeño logístico y le impide aprovechar el potencial de sus ventajas comparativas.

Por su parte, la División de Comercio e Inversión, Sector de Integración y Comercio, del BID, junto con el Centro de Competitividad de la Región Occidental de Panamá (CECOMRO), se han alineado con lo afirmado por Laureen Montes y Raúl Rodríguez Molina, Especialistas de la División de Transportes del BID, en su artículo publicado en 2017: “Cómo lograr pasos fronterizos más eficientes -y que tengan en cuenta a las comunidades locales-”, en donde afirman que, ***“mejorar los pasos de frontera puede llevar en ocasiones a empeorar la vida de las personas que habitan en sus áreas de influencia”***.



Fronteras de Paso Canoas y Río Sereno. Fuente: propia

En este contexto y paralelamente a la citada actuación para modernizar los pasos fronterizos de Panamá, **se consideró de sumo interés realizar una investigación de campo con actores directos e indirectos de la zona fronteriza en la Región Occidental de Panamá, a efecto de identificar y proponer cadenas de valor comunes y fungibles con la Zona Sur de Costa Rica;**

identificar las condiciones de borde para el crecimiento, incluyendo la infraestructura de puertos y aeropuertos, que contribuyan a la logística eficiente; así como identificar las capacidades de negociación competitiva en mercados.

3. OBJETIVO, ALCANCE, METODOLOGÍA y SEGMENTACIÓN DE LA CONSULTORÍA



Perímetro de la consultoría

El trabajo consistió en la identificación de Cadenas de Valor comunes y fungibles en el perímetro de la frontera en la Región Occidental de Panamá con la Zona Sur de Costa Rica; para elaborar un conjunto de propuestas, considerando las condiciones de Borde binacionales para el crecimiento productivo, incluyendo la situación de la logística en el manejo de sus operaciones, en relación a la infraestructura de conectividad terrestre, marítima y aérea; a fin de proponer las mejores rutas en precio y tiempo de

entrega; **contribuyendo, de este modo a la potenciar una logística eficiente.**

En su conjunto, **se trató de complementar acciones que aporten a al “Programa de Integración Logística Aduanera (PILA)”**, especialmente en la implementación de propuestas que posibiliten mejorar la atención a la sociedad civil, PYMES, **así como el fortalecimiento de las medidas de gestión en respuesta a la crisis de la COVID-19.**

Una vez presentados y aclarados los objetivos de la consultoría, **se inició el proyecto, considerando estructurar las tareas en tres fases**

La primera fase se desarrolló en el escritorio, focalizado en la identificación de stakeholders, tanto públicos como privados; considerados como relevantes para la obtención de insumos relacionados con la Consultoría; con quienes **se programó un calendario de reuniones** virtuales y presenciales, estas últimas durante el trabajo de campo (Fase II).

Para las entrevistas **fueron seleccionadas diferentes empresas, con independencia de su dimensión,** es decir, se contactó con compañías grandes, medianas, pequeñas y micro productores. **La idea fue profundizar todo lo posible, además de constatar visualmente**

en el trabajo de campo, **la forma en que se manejan** u operan, al objeto de percibir e identificar el conjunto de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

El estudio abarcó a los sectores productivos y de servicios, como es el caso de los agricultores en sus diferentes rubros, los ganaderos, la agroindustria transformadora, el turismo, el comercio de frontera (formal e informal), el transporte (carretera, aéreo y marítimo) los agentes aduanales, las finanzas, el sector asegurador, así como hotelería y la hostelería. Del mismo modo, **también fueron incluidos representantes públicos**: el Viceministro de Comercio Exterior, la Sub Administradora de la ATP, la ANA, la AMP, el MICI, el MIDA y la SENACYT. Igualmente, **se hicieron entrevistas con diversos actores sociales**, como es el caso de la Fundación Ciudad del Saber, la Agencia de Desarrollo de la Zona Sur de Costa Rica (ADZS), las Cámaras de Comercio y de Turismo, la Zona Franca de Barú, así como a **diversas asociaciones y gremios**; completándose la relación con **representantes del sector de seguros, el financiero y la Academia**, además de alguna institución internacional, como el IICA



CECOM **RO**
Centro de competitividad y
de la Región Occidental
de Panamá

Te invita a participar del **Conversatorio**
*Cadenas de Valor de la Región
Occidental de Panamá y el Sistema
Logístico Regional: Consultoría BID*
Con la participación de Margarita Libby, Especialista Senior
en Integración y Comercio & Equipo de consultores del BID

Fecha: Viernes 15 de enero de 2021
Hora: 9:00 a.m. a 12:00 p.m.

Dirigido a las Juntas
Directivas y Socios de
Gremios Productivos e
Inversionistas de la Región
Occidental de Panamá

Enlace de Zoom: <https://bit.ly/3rWdoHJ>

[f](#) [i](#) [t](#) [in](#) [t](#) [www.cccomro.com](#)

La segunda fase se dividió en dos periodos, el primero entre los días 2 al 24 de enero y segundo entre los días 29 a 31 de marzo, ambos del presente año. **El trabajo de campo cubrió ampliamente todo el perímetro de la consultoría y permitió ver y analizar, in situ, la realidad en la que viven los moradores de estos territorios y las dificultades a las que diariamente se enfrentan.** También se **aprovechó para celebrar Talleres** con diferentes actores.

Durante el desarrollo de la gira, visualizando las situaciones que se iban sucediendo, **se fue dando forma al diseño de lo que finalmente serían los pilares sobre los que se pensaba sustentar las propuestas del proyecto**; aunque, al mismo tiempo, también surgían ciertas dudas sobre la reacción que podrían suscitar dichas propuestas; dudas que terminaron por

disiparse, al llegar al convencimiento de que el conjunto de **estas acciones, están plenamente alineadas con los objetivos de la consultoría, son viables y han sido pensadas para contribuir a mejorar la vida de las personas en el perímetro descrito.**

En la fase III se retomó el trabajo de gabinete, que consistió en completar el *planning* de reuniones, alternando con el **análisis y la validación de la información recogida**, que daría lugar a la elaboración de los Entregables requeridos.

Las labores de investigación consistieron en la recopilación de información de interés, relativa al proyecto; proveniente de libros, legislación vigente, revistas, bancos de información estadística y diversos sitios de internet, **privilegiando los datos de fuentes oficiales y reconocidas**, como fue indicado en anteriores Entregables.

Pese a que **cabe reconocer como un hándicap, la carencia de data actualizada** (cuestión no solo característica de Panamá, también extensiva a otros muchos países), **los insumos recopilados fueron tabulados, analizados y tamizados bajo diferentes prismas**; de una parte, **en cuanto a su impacto social**, es decir, en lo relacionado con lo que directamente afecta a la comunidad de individuos que habitan el territorio objeto de la consultoría (derechos de la infancia, inclusión, equidad y brecha de género, derecho a las libertades, gobernanza, seguridad, calidad y condiciones de vida); también, sobre **la repercusión socioeconómica** (nivel de pobreza, acceso a la educación de calidad y derecho a un empleo digno y de calidad); así como **respecto al mundo empresarial** (desarrollo de sectores productivos, economía circular, estrategia, negocios escalables, competitividad, internacionalización, RSE, innovación, capacidad tecnológica, finanzas, infraestructuras industriales...); y, por supuesto, en lo que compete a **la sostenibilidad** (respetuoso con el medio ambiente y el mantenimiento de los recursos).

El formato de las entrevistas tuvo un carácter híbrido, combinando preguntas estructuradas con otras, más propias, del contexto del entrevistado; habiendo **computado un total de 115 entrevistas** (50 virtuales y 65 presenciales, lo que se considera una **importante beta de la que poder extraer conclusiones.**

Cabe destacar la **continua y fluida relación con el CECOMRO** que, con su intenso apoyo y aportación documental, **facilitaron y estimularon, en todo momento, el desarrollo de las tareas** durante los meses que duró la consultoría.

Las aportaciones recibidas contribuyeron a la calidad la consultoría, por lo que **se aprovecha la ocasión para agradecerles a tod@s su desinteresada e inestimable colaboración.**

4. RESUMEN EJECUTIVO

El presente Entregable, aspira a acreditar que satisface las expectativas señaladas en los Términos de Referencia (TRD) de la consultoría, integrando los principales aspectos de los anteriores productos, con la intención de exponer de manera clara y concisa, un panorama completo del trabajo realizado. Igualmente, se han tenido en consideración, las indicaciones formuladas por el BID en anteriores informes.

Cabe reseñar, que **el consultor enfrentó un importante desafío con la ejecución de este proyecto**, por tener encomendada **la responsabilidad de identificar Cadenas de Valor para proponer Modelos de Negocio Sostenibles, con el fin de contribuir al fortalecimiento socioeconómico de las personas**; en este caso, las que habitan en la Región Occidental de Panamá y su zona fronteriza con Costa Rica, línea que se extiende a lo largo de 378 km.

Sin embargo, también es preciso indicar, que el consultor ha tenido el privilegio de liderar la ejecución de otra consultoría, a petición del PIF costarricense e igualmente financiada por el BID, pero de similares características a la presente, focalizada en del perímetro en los cantones de la Zona Sur de Costa Rica y la zona fronteriza con Panamá, lo cual le permitió disponer de una singular visión holística, que sin duda ha redundado en beneficio del resultado de ambas consultorías.

Partiendo de la primera premisa, **se considera a la Cadena de Valor, una herramienta que facilita el análisis de los detalles del funcionamiento de las empresas, fijando como objetivo la generación de ventajas competitivas mediante la optimización del proceso**

de producción, en el que las actividades primarias deben estar apoyadas por las actividades secundarias. La ventaja competitiva crece, fundamentalmente, en razón del valor que es capaz de generar (*"Ventaja competitiva", M. Porter, 1985*).

La Cadena de Valor engloba una alta variedad de actividades, imprescindibles para que un producto o servicio transite por diferentes fases, desde su concepción hasta la entrega al consumidor; además del proceso de reciclaje o de reutilización, al que se llega, una vez finalizado el uso para el que fue concebido (*Kaplinsky y Morris, 2002*). **A cada una de estas fases (creación y diseño, producción, consumo y manejo, junto al posterior reciclado) se les denomina eslabones**. La cantidad de eslabones de una Cadena de Valor, realizadas por una o varias empresas, fluctúa de manera sustancial según el sector (*Kaplinsky, 2000*).

Al respecto de las Cadenas de Valor, se debe hacer **una puntualización según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)**, la cual matiza que **el comercio transfronterizo** se mide en términos de valor agregado, considerando éste, como comercio en **Cadenas Globales de Valor (CGV)**; mientras que tendría la consideración de **Cadenas Nacionales de Valor (CNV)**, cuando el comercio se da entre empresas locales y si es entre empresas de la Región Cadenas Regionales de Valor (CRV).

Se incluye esta apreciación, por cobrar especial importancia, precisamente en momentos como los actuales, afectados a nivel mundial por **la COVID-19, lo que, sin duda, ha venido a marcar un antes y un después en la vida de las personas**.

Por otra parte, impulsada por los avances tecnológicos, principalmente en el campo de las comunicaciones y de la logística, **la internacionalización de las Cadenas de Valor caminó de la mano de la globalización**, inmersa en una incesante y despiadada carrera por mejorar la competitividad, **hasta que surgió el factor exógeno de la pandemia**, apenas o nada considerado previamente. Así, mientras que el comercio mundial vivió, desde hace décadas, inmerso en la citada globalización, caracterizado por procesos de producción fragmentados en varias etapas, a su vez, realizadas en diferentes países, es decir, bajo el modelo de las Cadenas Globales de Valor (CGV); **la incertidumbre generada en todo el mundo por la crisis sanitaria, ocasionó el total desabastecimiento**, con la consiguiente ruptura de stocks, de numerosas industrias de montaje y ensamblaje en todo el planeta, hasta ahora acostumbradas al modelo *just-in-time manufacturing or production*, **cuyas consecuencias están deparando incalculables e insoportables sobrecostos**.

Un análisis pormenorizado del citado **modelo de la CGV, altamente especializadas e interconectadas, determina que la mayoría de los “eslabones” de la cadena tienden a concentrarse en una misma región, formando “conglomerados regionales”**. *Modus operandi* totalmente lógico, al concurrir diversos factores comunes entre los estados que integran cada una de esas Regiones, muy beneficiosos para la CGV, como acostumbran a ser cuestiones relacionadas con legislaciones similares, la proximidad entre países que facilita la inmediatez y la reducción en los costos de transporte, además de mitigar la exposición a los riesgos por factores no controlables y posibilitando una rápida reacción ante situaciones sobrevenidas.

El punto de partida para recomendar una nueva regionalización, fuera de las tradicionales, para la producción industrial del comercio internacional, se sustenta en que **el actual sistema ha dejado de ser funcional**; además, los datos confirman que las barreras arancelarias van en aumento y que **la globalización de antaño está en entredicho**, dejando paso a la regionalización, consecuencia de la transformación del orden económico mundial, a raíz de la pandemia.

Por todo ello y como antídoto ante futuras contingencias mundiales (no descartables), como fue el caso de la COVID-19, **resulta fácil intuir que pudiera estar próximo el retorno del viejo modelo de Cadenas Regionales de Valor (CRV) e incluso Nacionales, (CNV)**, donde se reducen los costos de transporte, así como las vulnerabilidades a los riesgos globales, además de las interrupciones de la cadena de suministro.

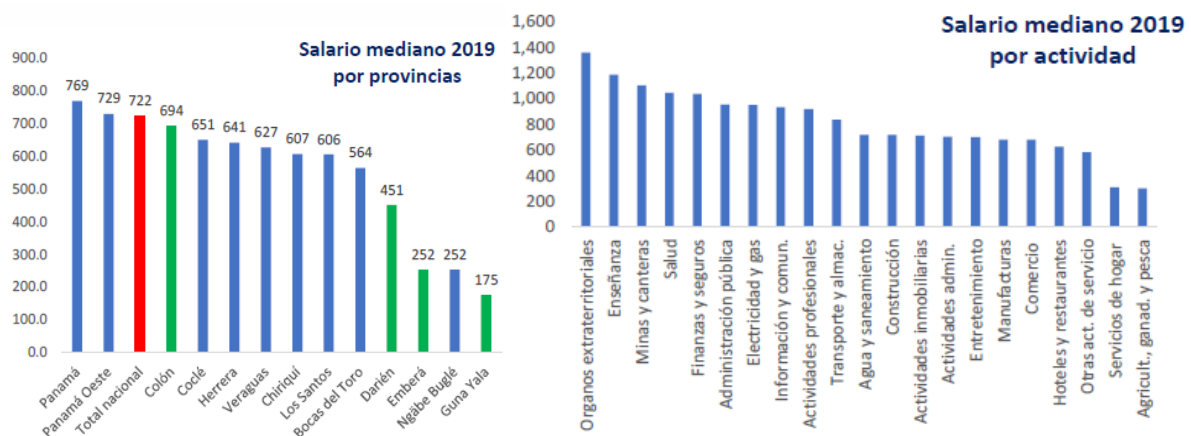
De ello, se entiende, que haya tomado buena nota todo el sector empresarial que ahora está sufriendo las consecuencias de la otrora desmedida deslocalización industrial.

En este sentido, tal como sugieren *Padilla y Oddone (2016)*, autores que se enfocan en el análisis de Cadenas Nacionales de Valor, **“el reto no estriba simplemente en ser integrante de una Cadena de Valor; de lo que se trata es de incrementar la participación en la generación de valor agregado a partir del escalamiento y de introducir modificaciones en la estructura de la cadena, con el consecuente ascenso en la jerarquía de las cadenas, transitando desde actividades simples a otras de mayor complejidad”**.

Cuestión especial a estudiar, es la habitual consideración que se da al principal objetivo de las Cadenas de Valor, fundamentado en la contribución al fortalecimiento socioeconómico,

término éste último, **que engloba la cuestión social y la económica**. Pero lo cierto es que **ambos factores no siempre medran al mismo ritmo**, lo que pone en desventaja a una de las partes del binomio, generalmente la del ámbito social, es decir, a lo que concierne a las personas.

Según afirman Barrientos y otros (2013), el escalamiento social se relaciona con el nivel de salarios de una población, la tipología de empleos, el acceso a sistemas de protección social, la duración de la jornada laboral, así como el respeto a los derechos humanos, incluyendo el derecho de asociación laboral, ampliamente considerado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT); sin embargo, es un hecho, que **los procesos de escalamiento basados en eficiencias productivas, no necesariamente generan mejoras en las prestaciones y derechos de los trabajadores**; motivo por el que se introduce esta explicación, con el propósito de invitar a la reflexión.



Fuente: INEC

Fuente: INEC

En la gráfica de la izquierda, se observa como las provincias de Chiriquí, Bocas del Toro y la Comarca Ngäbe Buglé, disfrutan de un salario medio, considerablemente inferior a la media nacional. La gráfica de la derecha indica que la actividad agropecuaria, característica de la RO, es la peor remunerada.

En el caso de Panamá, el éxito económico del país, lo que prácticamente se ha venido dando durante los dos últimos decenios, **no se correlaciona en la misma medida**, con los logros de los trabajadores. Esta asimetría, **no es sólo una cuestión de justicia social, sino que también afecta a las bases necesarias para garantizar un crecimiento sostenido**.

En este sentido, **la presente consultoría, haciendo suyos los lineamientos estratégicos del BID**, que considera como prioritarios los factores de inclusividad social e igualdad, la productividad e innovación y la integración económica regional; pudo constatar, a través de las entrevistas realizadas y las giras cursadas al territorio, que **el fenómeno anterior se replica de igual manera en la RO.**

Analizando el principal sector productivo de la Región Occidental de Panamá, se aprecia que la actividad del agro se encuentra muy deprimida y el rendimiento de la producción prácticamente está a la mitad de los países vecinos (80% de productos del agro no alcanza el 50% de los rendimientos físicos por hectárea). Los productores de los cultivos de diversos rublos, enfrentan graves riesgos de rentabilidad, lo de demanda hacer correcciones, modernizando las explotaciones, mejorando la gestión tecnológica y adoptando buenas prácticas agrícolas, con el fin de mejorar la producción y poder disponer de una oferta competitiva y exportable. Situación que acredita, el informe del *BID-Centro Nacional de Competitividad “El reto de la economía, incrementar la productividad” (2015*, señalando que el VAB del Sector Agropecuario *“ha tenido un comportamiento poco dinámico en relación a la economía en su conjunto y, por ello su aporte a la economía ha ido disminuyendo gradualmente a pesar de experimentar crecimiento en los últimos años. Este bajo dinamismo es consecuencia de la menor competitividad de las actividades primarias que no les permite penetrar mejor los mercados externos y satisfacer en forma eficiente el mercado local para generar los ingresos suficientes para el desarrollo sectorial”*.

La respuesta al reto de la citada demanda de modernización, servirá para paliar la amenaza de la evolución de **la integración de Panamá en los mercados de consumo mundiales**, que corre el riesgo de suministrar al país, en exclusiva, con importaciones, lo que **podría desbastar gran parte de la estructura productiva de la RO del país.**

Profundizando más en el tema, se destaca que buena parte del sector agropecuario es abiertamente informal, **con bajos índices de productividad y de tecnificación**, así como limitadas posibilidades de acceso a economías de escala; además de contar **con escasa iniciativa empresarial (incluso gremial) y con poca capacitación de la fuerza laboral.**

En cuanto a las actividades económicas del sector secundario, se visualiza un importante rezago en el desarrollo de la Agroindustria, pieza imprescindible para el encadenamiento. Este patrón obstaculiza el crecimiento económico de la RO, que desaprovecha su ventaja comparativa al obviar el liderazgo que ejerce como principal abastecedor de alimentos destinados al Mercado Agrícola Central y a los distintos supermercados y restaurantes a nivel nacional; gracias al aporte de más del 80% sobre el total de la producción agrícola del país al que contribuye la provincia de Chiriquí (principalmente: hortalizas, arroz, maíz, café, palma aceitera, maracuyá, naranja de jugo, plátano, papaya y piña), según registros obtenidos del Sistema de Información para Agronegocios.

Quizás, para comprender mejor la importancia del encadenamiento del Agro, podríamos remontarnos a la era del Neolítico. En el Mundo Antiguo (Eurasia), la evolución desde la etapa de la caza y de la recolección nómada a la etapa de la sedentarización y la agricultura, para garantizar su subsistencia, fue uno de los cambios comportamentales más importantes desde la aparición de los humanos en África hace unos 200.000 años. De hecho, remontándose a la época de trueque en la era del Neolítico, durante el último periodo de la Edad de Piedra, el descubrimiento de la Agricultura de subsistencia deparó también los orígenes del comercio (aproximadamente 9.000 años a.C).

Neolítico 9000 a.C. – 4000 a.C.

El origen del comercio se remonta al descubrimiento de la agricultura. Inicialmente, agricultura de subsistencia y posteriormente, debido a los avances tecnológicos, a una agricultura excedentaria.



Trueque

Con las sociedades productivas surgen organizaciones más complejas debido a los excedentes, a la división del trabajo y a la propiedad privada.

El trueque permite a las antiguas civilizaciones empezar a comerciar a través del intercambio de unas mercancías por otras de igual valor.

Los orígenes del comercio y de la agricultura sedentaria
Fuente: mercatia.com

En el Nuevo Mundo (América), en el actual México, es donde parece que están los primeros inicios del desarrollo de una cultura cerealista del maíz, que sirvió como base de alimentación durante casi siete milenios.

La Agricultura es, por tanto, una de las actividades más antiguas que tienen las personas para relacionarse con el medioambiente y lograr su sustento, además de ser un factor decisivo para la

economía de un país y de su sistema económico y social; actividad generadora de divisas, **fuentes de trabajo y de riqueza**; por lo que parafraseando a *Ibrahim Thiaw* (*secretario ejecutivo de la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación*), que afirmó que **“el suelo es la fábrica de la vida”**.

Por todo ello, **el sector del Agro, al ser considerado como vector para la proyección y catalizador del desarrollo, en el contexto de la consultoría se determinó tomarlo como una de las directrices clave en el diseño del fortalecimiento pretendido**; considerando, además, como **relevante, el paralelismo que mantiene la RO de Panamá con la Zona Sur de Costa Rica**; de ahí que, concentrarse en la búsqueda de **soluciones conjuntas**, estimulará exponencialmente su desarrollo.

Se trata, por tanto, de una espléndida oportunidad para promover el adecuado y firme crecimiento de un sector, que **reclama su atención desde tiempo atrás**, por lo que demanda unas **políticas que promuevan la innovación** en tres dimensiones, como son el incremento de la producción, la generación de valor agregado y la eficacia en la comercialización; todo ello, **bajo los términos de rentabilidad, sustentabilidad y de justicia social**.

Claro está que **será lento el proceso para alcanzar estos objetivos**, aunque tampoco **no va a estar exento de victorias rápidas, que servirán de estímulo** para perseverar en el camino de la ruta trazada.

En la actualidad, la mayoría de los productores (medianos, pequeños y micro), suelen acumular más de 10 años de experiencia en el sector, generando **empleos con mano de obra no cualificada y asumiendo elevados costos de producción** (costes laborales e insumos). En algunos casos, compitiendo en nichos de mercados con producto fresco de alto valor, pero la mayoría lo hacen valiéndose solo de ofrecer volumen, calidad y precio. Apenas cuentan con *packing house* propio y acostumbran a tener problemas en el acceso a los servicios de los laboratorios, dada su total escasez, así como para la capacitación y el manejo de certificaciones (*GlobalGap, Rainforest, Fair Trade, ISO, Kosher, RSPO...*).



Visita al Centro Post Cosecha de Cerro Punta
Fuente: propia

Lo mismo en cuanto infraestructuras, principalmente **en lo referente a la cadena de frío** que, según estimaciones, **depara pérdidas cercanas al 50% de la frutas y hortalizas** producidas por tratarse de productos perecederos. En este apartado, se debe señalar que **la RO dispone de tres Centros de Manejo Post Cosecha (CMPC)** ubicados en Dolega, Volcán y Cerro Punta, que forman parte del sistema integral de Cadena de Frío (Mercados Nacionales de la Cadena del Frío, SA); plataformas creadas para la logística de distribución, pero que, generalmente, **todavía con un bajo nivel de utilización y aprovechamiento**, realidad que desincentiva a estos Centros para incorporar nuevas tecnologías y procesos, simplemente, por carecer de la demanda que lo justifique.

Al hilo de la simetría en la producción agrícola Binacional (RO de Panamá y la Zona Sur de Costa Rica), **destaca la previsión de construcción de una Agroparque en la RO, bastante similar a la Planta de Valor Agregado (PVA)** que se está construyendo en el cantón tico de Coto Brus.

Según descrito en Entregables anteriores, **se trata de megaproyectos agroindustriales que en su ADN llevan incorporado el germen de la innovación**, mediante la incorporación de las nuevas tecnologías, que proyectarán el incremento y la mejora de la producción agrícola y su posterior encadenamiento, **creando Cadenas de Valor** que transformarán la realidad del Agro.

Para muchos agricultores que terminan su ciclo con la venta de la materia prima que cosechan, **los procesos de encadenamiento al que podrán acceder con el desarrollo de los Agroparques**, junto al clima tecnológico que llevará parejo, **va a propiciar su transición**

a las economías de escala, al beneficiarse del asesoramiento técnico para los insumos en el uso adecuado de los agroquímicos orgánicos (abonos, fertilizantes, plaguicidas...) y el aprovechamiento en el uso de la tierra (agua y otros insumos), consultoría agrícola (mejora de la genética en el desarrollo de nuevos productos) y agrologística (cargas refrigeradas que reduzcan las pérdidas postcosecha, *packing house* y *packaging*).



Fuentes: propias



En la RO son varios los rubros que albergan un gran recorrido y que se candidatatan para integrar el Agroparque, como es el caso de las frutas, en el que se identificó como masa crítica a la

producción de Papaya, Plátano y Naranja, plantaciones que suponen una producción nacional del 93%, 82% y 38%, respectivamente y que ha sido incluidos en el Clúster de Agroexportación de Fruta Fresca en las provincias centrales y occidentales. También en cuanto al prestigio logrado por el café Geisha, cosechado en altura en la provincia de Chiriquí y considerado como una de las variedades más exclusivas en todo el mundo, entre los amantes del café, con unas cualidades tan especiales que alcanzaron las mejores calificaciones (y con los precios más altos) en los mercados internacionales del café.

También destaca el cultivo de la Palma Aceitera, que igualmente es un firme candidato a liderar un Agroparque en la zona, pese a que alrededor del Aceite de Palma se haya creado cierta controversia, versada en lo benéfico o dañino de su uso como alimento para las personas.

Sin entrar a valorar lo anterior (nocivo o no), por carecer esta consultoría de los conocimientos científicos que al efecto se precisan; la realidad acredita que, **el Aceite de Palma, es muy apreciado en el mercado por las diferentes aplicaciones que tiene, al estimarse su presencia en más del 70% de los lineales de los supermercados,** según afirmaciones de expertos profesionales del rubro con larga experiencia (*Enrique Henríquez, Responsable de la explotación en la Región Occidental de Industrias Panamá Boston -PABO- y Edwin Oviedo, Director Comercial de Internacional de COOPEAGROPAL, en Costa Rica*).



Visita a plantación de Palma de Aceite
Fuente: propia

Además del citado uso culinario (para freír y para la repostería industrial), **la oleína también tiene aplicación industrial, donde inciden en que resultaría difícil su sustitución, por emplearse en la fabricación de múltiples productos:** cosméticos, jabones en general, quitamanchas, grasas y mantecas, ceras, alimentos para animales, suplemento para el ganado, biocombustibles, generación eléctrica (base de materia orgánica y el butano de la extracción).

También importante es el **beneficio medioambiental,** debido a su **alta absorción de CO₂ (11.0 TM/ Hectáreas x Año),** con un **promedio de captación de carbono del 47,15%** (*Enrique Henríquez, 2019*). Además, los combustibles con mezclas de biodiésel (+adicción de aditivo -B10A al 10%-) **reducen la emanación de hollín** bajo el criterio de opacidad hasta aproximadamente un 37%. (*Juan C. Rocha-Hoyos y otros, 2019*), junto a la reducción en el consumo de combustibles fósiles, sumado al **beneficio de la venta de derechos de CO₂.**

Las zonas de producción en el país, mayoritariamente se localizan en el sur de Chiriquí, en los antiguos terrenos que ocuparon décadas atrás las compañías bananeras, intoxicando

el suelo con productos con base de cobre (caldo bordelés), ahora infértiles para el cultivo de granos básicos; pero no así para la Palma Aceitera, que no basa su desarrollo en la capa vegetal (los primeros 10 centímetros del suelo), lo cual **viene a solucionar un problema**.

Por tanto, el cultivo de Palma de Aceite, bien manejado, **puede constituir uno de los sistemas productivos más favorables con la biodiversidad**, además de contar con un **amplio potencial de crecimiento, especialmente en tierras degradadas e improductivas**, lo que atraerá la incorporación de pequeños palmicultores, bajo enfoques organizacionales que incorporen buenas prácticas agrícolas.

De todos modos, va a ser imprescindible que se apliquen, en conjunto, políticas de acompañamiento, capaces de **activar la palanca de la clusterización del sector, que deberá liderar la inaplazable transformación tecnológica, entendiendo, analizando e innovando en la gestión de los diferentes negocios que se dan en un conglomerado**, incorporando en su agenda estratégica la digitalización de la producción, junto a equipos y



Visita a la Hacienda Doña Evita, SA, que incorpora tecnificación mediante collares inteligentes para el ganado vacuno
Fuente: propia

maquinaria de vanguardia orientados al producto y a la inteligencia de mercado; es decir, **implementando las tecnologías del Big Data**, necesarias para identificar las *Insights* de eficiencia productiva, las preferencias del consumidor (y cómo satisfacerlas) y las tendencias de mercado (*Cloud Computing*); todo ello, junto a la aplicación de la transversalidad de las tecnologías IoT y de la Industria 4.0 (estaciones meteorológicas, sensores en plantación, drones de monitoreo...), **junto a las herramientas geotecnológicas** (aplicación de técnicas de agricultura de precisión y su enlace con Cloud Computing y el Big Data).

Las tendencias afectan de forma relevante a la cadena de producción, puesto que el mercado puede variar de manera repentina por condicionantes exógenos (p.e. la

COVID-19, entre otros muchos), exigiendo a la cadena de producción que reaccione de inmediato para dar rápida respuesta a las nuevas demandas.

Al hilo de esto, fruto de una reciente investigación de la *Produce Marketing Association (PMA)* “*Consumer Sentiment During the Coronavirus Crisis in de U.S., UK, China and Brazil*”, consumidores encuestados de estos **países (grandes importadores de frutas y verduras)**, **manifestaron que, a raíz de la pandemia, los productos agrícolas han pasado a ser parte fundamental de su dieta**, así como también, **expresaron su preocupación por la limpieza y seguridad (inocuidad) de los productos frescos**, optando preferentemente en sus compras por productos cuyo *packaging* incorpora una bolsa sellada.

También está el ejemplo del escenario europeo, que desde 2019 con el *Green Deal* y el *Farm to Fork*, **impactan a la agroindustria con estrategias que se enmarcan en el Pacto Verde**, afectando a productores y consumidores, junto al clima y el medioambiente.

Es evidente que, ante escenarios sobrevenidos, **los conglomerados tecnológicos tienen la capacidad de direccionar al sector agroindustrial bajo los ejes que vienen marcados para su desarrollo: la sostenibilidad y la innovación**, al contrario que sucedería con los medianos y pequeños productores, con una capacidad de reacción mucho más limitada.

Por otra parte, cabe indicar que, la política propuesta para la implementación de la estrategia de clúster, está en línea con la política de fomento productivo del Ministerio de Agricultura de Panamá (MIDA), según manifestó, durante las entrevistas el señor Tomás Solís, responsable de la Dirección Nacional de Agroparques.

La reconversión agrícola consolidará la actividad agroindustrial sostenible, posicionándola como un negocio rentable (que atraiga a nuevos productores e inversores -*Agrobusiness*-), **favoreciendo el desarrollo socioeconómico de las personas** (procurando el bienestar social) **y amigable con el medio ambiente** (asegurando el mantenimiento de los recursos del planeta).

Pero el proceso de clusterización, necesitará activar otros mecanismos. De una parte, el **“Plan Maestro del Agro para la Región Occidental de Panamá, 2017-2024” (PMARO)**, que contó con la dirección técnica del IICA, **pero que todavía no ha sido implementado por el MIDA**, a quien le compete dotarle de los recursos que fueron comprometidos. EL PMARO, que fue diseñado para un periodo de 7 años, se enmarca en el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2015-2019 y el Programa de Competitividad y Apertura Comercial, así como en la Ley 25 de Transformación Agropecuaria (del 4 de junio de 2001).

Cadenas	Productores	Ocupados	Nuevos empleos
Lácteos	2,746	10,310	7,564
Café	1,480	5,270	3,790
Cacao	1,042	1,300	258
Carne	1,226	1,537	311
Palma	850	1,390	540
Plátano	2,424	3,424	1,000
Tomate y Pimentón	900	2,586	1,686
Otros	5,500	6,000	1,550
Total estimado	16,168	31,817	16,688

Contingente de Beneficiarios del PMARO relacionados por Cadenas de Valor - Fuente: Visión 2050 CHIRIQUÍ

La clave del PMARO radica en la intervención sobre el recurso humano y la transferencia de la información y el conocimiento a los productores. Se trata del libro blanco del agro para la RO, hoja de ruta necesaria para direccionar y unificar las políticas del sector, aportando innovación, digitalización y tecnología, gestionando el capital humano y articulando inversiones mediante alianzas público-privadas (APP) por un importe total de US\$ 557

Precisamente, **el fortalecimiento del capital humano es otra de las cuestiones a considerar**, no sólo en materia técnica enfocada a la producción, sino también en las habilidades comerciales de los equipos de ventas. **La producción hay que venderla; pero además, hay venderla bien**; de ahí que resulte necesario, **conocer las técnicas de negociación comercial** (para vender), **el funcionamiento de la logística internacional** (para entregar los productos a tiempo) **y el manejo de las finanzas** (para asegurar el cobro).



Es vital el conocimiento de los mercados, para acceder a los de mayor valor, en los que prima el precio sobre el volumen; igualmente, respecto a la necesidad de **construir una narrativa propia Agroexportadora**, con la que se identifique el producto; también en cuanto a la **adecuada elección de la Regla Incoterms** (*Términos Comerciales Internacionales*), así como el **manejo de instrumentos de cobro que aporten seguridad al contrato** de compraventa (entrega y pago) mediante coberturas con Cartas de Crédito u otro tipo de Garantías; o también, algo esencial que caracteriza al Comercio Internacional, conocido como la **tramitología documental**... que como se suele decir en el argot, *“a quien no le guste los documentos, mejor que no se dedique al COMEX”*.

Habilidades, todas ellas, que generalmente, de una u otra manera, todavía no están convenientemente incorporadas en “la mochila” de las fuerzas de venta de la RO (ni tampoco en el lado tico), según se pudo constatar en el trabajo realizado.

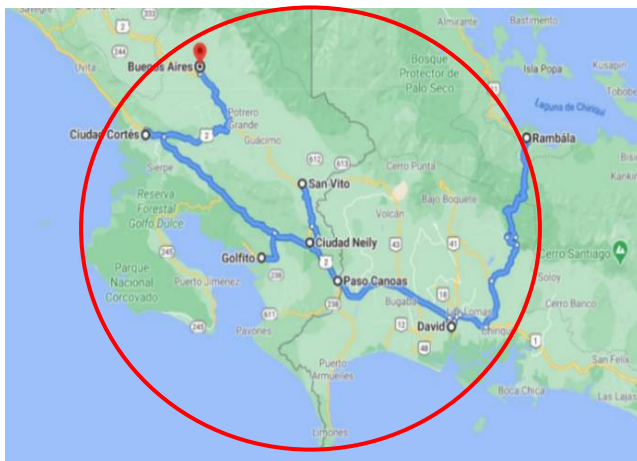
Queda, por tanto, un importante camino a recorrer; que bien andado, seguro que dará sus frutos.

Otra de las principales propuestas formuladas ha sido la creación de un Hub Agrologístico, cuya conceptualización se proyectó sobre el **hinterland Binacional** de la Región Occidental de Panamá y Zona Sur de Costa Rica (corredor logístico Brunca-Chiriquí), por considerar que está plenamente justificado **dada la afinidad y complementariedad que se da entre ambos territorios, compartiendo objetivos de desarrollo y planteamientos de competitividad**, que cuentan con el sector Agro, como su principal actividad económica, junto a una *cuasi* incipiente Industria del Turismo que igualmente hay que fortalecer; unido a la interconexión viaria, la logística portuaria marítima y aérea... En su desarrollo socioeconómico conviven intereses comunes.

Pero, además, la **armoniosa vecindad que data desde hace más de 150 años**, de relaciones interpersonales y de negocios. **Personas para las que las fronteras no son más que una división administrativa**, sin que necesariamente implique la ruptura de las relaciones vecinales de intercambio en el territorio. Todas ellas, **dinámicas altamente positivas, que se deben aprovechar en beneficio mutuo**.

En definitiva, queda de manifiesto **que viven una realidad común y así debe ser abordada**. Se suele decir que, trabajar en equipo, divide la tarea y multiplica los resultados, lo cual constituye la base sobre la que se formula la propuesta de la creación del Hub Agrologístico Binacional (se aclara que, a efectos de esta consultoría, solo han sido tratado lo relacionado con el Hub en la RO).

Es sabido que **la logística es una de las principales herramientas para desarrollar ventajas competitivas**, que provocan la disminución de costos y de tiempos, simplificando procesos y alcanzando la satisfacción del cliente; **de manera especial en estos tiempos donde la globalización provocó un mundo más plano y pequeño**, merced a la utilización de las tecnologías de la información.



Perímetro que tendría el Hub Agrologístico Binacional
Fuente: Google Maps y elaboración propia

El Hub Agrologístico incorporará nuevos eslabones entre proveedores a ambos lados de la frontera, contribuyendo al fortalecimiento de las CRV y potenciando la integración económica con Mesoamérica, beneficiando la competitividad de la producción del agro, del Turismo y del comercio.

El desarrollo logístico del Hub demanda conectividad, para que sus redes de valor puedan enlazarse con la economía mundial en términos de eficiencia.

La infraestructura de transporte es clave para el desarrollo económico y logístico, al permitir la movilidad y la cohesión socioeconómica de los territorios. Ésta debe estar diseñada para que las personas, mercancías o flujos se puedan desplazar a otro lugar, de manera rápida y sencilla (*Estefani, 2013*).

La conectividad terrestre, junto a la que comporta grandes construcciones: terminales marítimas portuarias, aeroportuarias y Zonas de Actividades Logísticas (ZAL) **y la de suministros** (agua, electricidad, gas, telefonía e internet) **integran la infraestructura logística** (entendida como medio y no como fin).

A este respecto, al objeto de dinamizar y fortalecer el crecimiento económico regional, la disposición de **las infraestructuras de transporte, deberán facilitar la conexión con los nodos de consumo (asentamientos de personas) y de producción (polos industrializados)**. De este modo, se crean redes con diferentes densidades y características, dependiendo del tráfico generado en la zona (Larrodé, Gallego, & Fraile, 2011).

Por ello, empezando por la conectividad terrestre y concretando en lo referente a los movimientos de carga mediante el transporte carretero **en Chiriquí, las entradas y salidas de mercancía transcurren por la Vía Interamericana (también conocida como Panamericana), arteria que vertebra el país y que está condenada a la agónica saturación del tráfico pesado**, agravado en la RO, por disponer del Paso fronterizo de Paso Canoas, principal lugar de tránsito con Costa Rica. El informe “Perfil Logístico de Panamá del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF, 2016) señala que **por la frontera de Paso Canoas transita el 99% de la carga de la Zona Libre de Colón con destino a Centroamérica**.



Fuente: Revista Integración & Comercio No. 34 Año 16 Enero-Junio 2012 (BID) y Google Maps®

La Interamericana forma parte del Corredor Pacífico, también llamado Corredor Mesoamericano de Integración, que se extiende desde la Ciudad de Puebla, en México,

hasta la Ciudad de Panamá, recorriendo 3.241 km y atravesando siete países (seis fronteras). Es considerado el medio de integración más eficiente de la Región Mesoamericana; donde el **transporte carretero asciende al 95% del comercio de mercancías de toda la región.**

Pasando a **las infraestructuras marítimas, la oferta portuaria actual no llega a satisfacer las necesidades de transporte de carga de la RO;** por lo que se está canalizando, en uno casos, a través de los puertos de la zona canalera de Panamá; mientras que, en otros, utilizando los servicios del Puerto de Golfito en Costa Rica, como es el caso del Aceite de Palma producido en la provincia de Chiriquí. En ambos casos, **con un sobre costo que bien se podría evitar, si la RO fuese una alternativa firme para el transporte marítimo.**

El **Proyecto del Puerto Barú**, ubicado en el área conocida como Puerto Cabrito, concebido



Visita a los terrenos del futuro Puerto Barú
Fuente: Propia

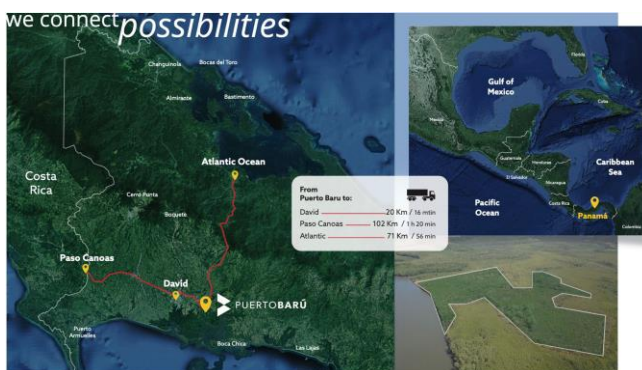
como una **instalación portuaria multipropósito;** cuya operatividad, inicialmente, se centrará en las actividades de transporte, almacenamiento y despacho de Combustible, granos y fertilizantes, movimiento de carga comercial (general y contenedorizada) y el Turismo, contando como soporte, además de los muelles de atraque, con una ZAL que está prevista en las propias instalaciones portuarias.



Son muchas las ventajas con las que parte este proyecto, como es la de **aprovechar la demanda del transporte de carga entre Chiriquí y el corredor interoceánico**, además de poder dar servicio al Turismo de cruceros en el litoral Pacífico la RO.

Maqueta de la ZAL proyectada para el proyecto Puerto Barú. Fuente: Puerto Barú

Otro de los atractivos con los que contará Puerto Barú, es su **ubicación, a muy poca distancia de los principales puntos estratégicos en la RO**, empezando con el propio Volcán Barú, del que toma su nombre, también su cercanía con la Carretera Interamericana



(a 8 km), principal carretera que articula el país, la ciudad de David (capital de la provincia de Chiriquí) a escasos 20 km, la proximidad a la principal frontera que une Panamá con el resto de países centroamericanos (Paso Canoas); y también, a unos 80 km del Mar Caribe, en la costa atlántica.

Proyecto Puerto Barú - Fuente: Puerto Barú

Esta consultoría también se hizo eco, en el *Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Modelo de Negocios y Sostenibilidad”*, del reciente anuncio de la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) del **proyecto de construcción de un nuevo Muelle Fiscal internacional multiuso en Puerto Armuelles**, con una dotación presupuestaria de US\$20 millones, dedicado a dar **servicios a la pesca artesanal y a la industria marítima auxiliar (también barcos**

atuneros y camareros), además de la atención de pasajeros en embarcaciones de hasta 45 metros.

Continuando con el distrito de Barú, en el corregimiento de Puerto Armuelles, área muy deprimida desde el cese de operaciones de las compañías bananeras en la década de los 80's, precisa de manera urgente, implementar proyectos que promuevan su **desarrollo socioeconómico**. Al respecto, entre las ventajas competitivas con que cuenta el distrito, quizás la más importante es la que le otorga la *Ley No. 19 de 04 de mayo de 2001, por la que se "Crea un Régimen Fiscal y Aduanero Especial de Zona Franca Turística y de Apoyo Logístico Multimodal en Barú"*. Esta condición debe ser activada (todavía son muy pocas las empresas instaladas bajo este régimen) y bien gestionada para que rinda sus frutos a la región de Barú.



Visita a la Zona Franca de Barú. Fuente: propia

En esta línea, ya fue expuesto en el *Entregable No. 2 – "Borrador de Propuesta de Cadenas de Valor"* que la **Zona Franca de Barú (ZFB)**, equiparada legalmente a la **Zona Libre de Colón**, debería ser muy importante en la estructura del **Hub Agrologístico propuesto**, puesto que también podría convertirse en una Zona Franca Transformadora, que ofertaría servicios de importación y exportación de mercancías y demás operaciones logísticas completas.

Otro aliciente logístico con el que cuenta la región de Barú, es **el Aeródromo de Puerto Armuelles, inoperativo desde hace tiempo**, aunque el pasado año recibió algunas obras de mejora en la pista y en la plataforma. **Su rehabilitación, junto a las posibles mejoras del aeropuerto Enrique Malek, podrían complementar los nodos de conectividad aérea del Hub Agrologístico.**

Pero al hilo del proyecto, antes indicado, de la AMP, referente a la construcción del nuevo Muelle Fiscal en Puerto Armuelles, también se deberían aprovechar otras oportunidades que acelerarían la citada reactivación, como sería la de **la construcción de un astillero para reparación de buques NEOPANAMAX y graneleros de hasta 170mil toneladas. La**

propuesta formulada, está basada en el **Proyecto de Resolución No. 52 de 8 de abril de 2014 del Consejo de Gabinete de Panamá**. Para ello, también sería necesario promover la modificación de cierta legislación vigente: *Ley No. 57 de 2008* *56 de 2008 “General del Puerto”, Ley 56 de 2008 “General de Marina Mercante” y el Código Fiscal*, al objeto de incentivar la industria de astilleros en Panamá y la industria colateral de repuestos.

Aunque la propuesta que se formula no es nueva, dese la consultoría proponemos su reactivación mediante con inversiones articuladas a través de la **cooperación público-privada (APP)**.

Como resumen de las infraestructuras para el transporte marítimo **bajo un enfoque Binacional, esta consultoría formuló la propuesta de aprovechar y potenciar la oferta de los puertos operativos de la región, orientando su uso al transporte de cabotaje y el tráfico de cruceros**. En el primer caso, **por la necesidad de abaratar los costos del transporte de carga**, lo que sería una ventaja competitiva; y, en el segundo, **para beneficiarse de la Industria internacional de cruceros, en auge en la costa del Pacífico de las Américas**, considerando Alaska, la costa estadounidense, Centroamérica y América del Sur (Colombia, Ecuador y Perú); lo cual contribuirá al fortalecimiento del Turismo a ambos lados de la frontera del litoral Pacífico.

También está la cuestión del **transporte aéreo**; que en la RO se reduce a dos aeropuertos, uno **en la isla Colón de Bocas del Toro, Aeropuerto Internacional José Ezequiel Hall** (Indicador OACI: MPBO), cuya actividad se focaliza en el tráfico de turistas, acorde con esa población, pero **que precisaría de una serie de mejoras** para poder cumplir dicho propósito, principalmente en lo referente a la mejora y ampliación de la terminal de pasajeros y las medidas de seguridad.

El otro aeropuerto es **el ubicado en la ciudad de David, Aeropuerto Internacional Enrique Malek** (Indicador OACI: MPDA), actualmente **muy distante de poder enfrentar con éxito el reto de ser el verdadero aeropuerto capaz de satisfacer las expectativas que demanda el transporte aéreo, carga y pasajeros, no solo de la RO, sino también para dar servicio a la Zona Sur de Costa Rica, distante tan sólo a 56 km.**

Esta instalación aeronáutica, aunque está recibiendo algunas obras de mejora, desafía diversos retos, que pasan por la modernización y mejora de la propia estructura (plataforma, pista, suministro de combustible, servicios contraincendios, accesos para el abordaje de la aeronave, terminal de pasajeros...), la dotación de un Centro de Carga Aérea (CCA), que es la plataforma logística especializada en el intercambio modal y el tratamiento de mercancías de carga aérea (incluyendo las refrigeradas); y, por supuesto, una oferta de vuelos nacionales e internacionales, acorde a los destinos que el transporte aéreo de la RO demanda.

Sin embargo, pese a que todo daba a entender que los anteriores requerimientos sólo se lograrían de forma parcial, recientes acontecimientos ya indicados en el *Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Modelo de Negocios y Sostenibilidad”*, referentes al **trámite de una Ley en Panamá, con el propósito de dotar de un marco legal que permita concesionar los aeropuertos regionales del país, lo que parece que podría ser la solución**, dando la oportunidad, una vez más, a **la cooperación público-privada (APP) que articule las inversiones necesarias para posicionar el Aeropuerto Enrique Malek, a la altura de las necesidades** que se plantean.

Afortunadamente, respecto a lo anterior, esta consultoría tiene constancia de que ya se ha iniciado la asistencia técnica para dicho fin.

En informes anteriores, se citó también, como muy positivo, en relación a lo que supone para el desempeño de la plataforma logística de la RO, el **Centro Logístico de Divalá**, inaugurado el pasado año, que ha supuesto el **primer “Puerto Seco” (depot) del país**. Con una buena ubicación y habilitado para el almacenamiento y manejo de diferentes tipos de cargas, **constituye una valiosa herramienta para los productores agroalimentarios**.

Siguiendo con el repaso a los retos que enfrentan las infraestructuras de la RO, se encuentran las correspondiente a los suministros de agua, electricidad, gas, telefonía

e internet, además de la infraestructura sanitaria, junto a las relacionadas con la gestión de residuos.

Precisamente, con la aplicación de la tecnología, se podría dar respuesta al reto de la reducción a cero las emisiones de carbono que genera la producción de alimentos (ganadería y cultivos, uso de fertilizadores, fuentes de energía empleadas, deforestación, transformación de ecosistemas). Al respecto, resaltar que, si bien LATAM y el Caribe representan el 9% de la población mundial, las emisiones de CO₂ que generan son el 12% (*“De estructuras a servicios”, 2020*).

También destaca el hecho de que la RO aun esté lejos de cumplir con los ODS, junto a la demanda que reclaman los diferentes sectores productivos y de servicios, como es, el de la Industria del Turismo, plantean la necesidad de desarrollar el citado bloque de infraestructuras.

No se puede pretender desarrollar un Hub, sin disponer de las infraestructuras antes relacionadas; como tampoco resultaría atractivo para la inversión extranjera, un territorio que carece, por ejemplo, de conectividad física, que facilite el desplazamiento de las personas y de las mercancías de manera eficiente; o de una vasta red de infraestructura física para sostener las conexiones a internet que garanticen la ciber conectividad, habilitadora para la interacción entre personas, cosas, máquinas y activos o sistemas digitales; o una saludable estructura de servicios sanitarios, que garanticen una asistencia médica eficaz a las personas que pudieran llegar desde otros países; o que la gestión de los residuos no se realice en términos de sostenibilidad, lo que daría una imagen de territorio poco amigable...

En consecuencia, **el desarrollo del Hub, siempre estará supeditado al plan de inversiones (públicas y privadas) que exige el desarrollo de las infraestructuras; dotaciones que ejercerán de efecto tractor para la atracción de inversiones nacionales y extranjeras;** esta última, favorecida por la benévola legislación de ambos países.

En el caso de Panamá, la IED tiene amparo en la Ley No. 54 del 22 de julio de 1998 para la “estabilidad jurídica de la inversión en Panamá”, cuyo objeto es promover y proteger la inversión realizada en el país en todos los sectores económicos, **además de la Ley No. 41 de 24 de agosto de 2007**, que creó una Ventanilla Única para otorgar Licencias de Sede de Empresa Multinacional y un régimen especial para el establecimiento y operación de Sedes de Empresas Multinacionales (SEM).

Bajo esta premisa, **un Hub Agrologístico que aporte elevados estándares de competitividad mediante la innovación, la digitación y el uso de las tecnologías** poniéndolo al servicio de la mejora de la producción de las mercancías, los servicios, el encadenamiento y el turismo alternativo, todo ello, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), **será todo un reclamo para atraer a muchas empresas, de diferentes sectores, al amparo del atractivo clima de negocios que reparte los beneficios del Hub** (fiscales, país eminentemente logístico de clase mundial, ubicación geográfica, posicionamiento interoceánico, puerta de entrada a Centroamérica, moderno centro financiero, país con 12 TLC en vigor, mano de obra estable y cualificada, reducción de costos operativos, oferta de suelo disponible, optimización de los procesos de la cadena de suministro, mejora de los indicadores logísticos de desempeño -producción, almacenamiento, distribución y ventas-).

Como indicado anteriormente, un aeropuerto internacional próximo al destino turístico, actuará como aliciente para la atracción del turismo internacional; excepcional generador de riqueza y favorecedor del desarrollo socioeconómico de las comunidades.

Al respecto, conviene resaltar que **la industria del Turismo es por naturaleza transversal, y es precisamente bajo ese concepto integrador, como de debe ser diseñada la estrategia del desarrollo de esta industria, que no sector, por ser muchos los sectores que aportan, tanto de manera directa, como indirecta.**

El turismo no sólo engloba a hoteles, restaurantes, empresas de ocio-aventura, organizadoras de eventos y espectáculos, guías turísticos, agencias de viaje, todo tipo (cualquier medio) de transporte y sus infraestructuras, marinas, compañías de seguros, agencias de *Rent-a-car*....

A esta relación, aunque de por sí ya es relevante, sin duda habría que añadir otras actividades y sectores productivos que también contribuyen, directa o indirectamente, al desarrollo del Turismo, como pueden ser el sector de la alimentación y bebidas, la industria de la construcción, las ingenierías industriales, especialistas en interiorismo, en paisajismo, la sanidad, las de actividades lúdicas, instalaciones deportivas, el bloque relacionado con el turismo de experiencias (actividades agrícolas y pesqueras, viticultura, floricultura...), los servicios de seguridad..

Incluso, a esta larga lista, también habría que añadir a la gobernanza, como es el caso de las municipalidades (en aquellas zonas que se destaque esta actividad), puesto que, tanto en sus políticas, como en sus presupuestos e ingresos, tienen muy en cuenta al Turismo. También las compañías de suministros (electricidad, agua, gas, internet), puesto que tienen que estar preparadas para satisfacer la demanda de turistas que eleva el consumo, a veces en periodos pico. También a las fuerzas de seguridad (cuerpos de policía), instituciones como inmigración y aduanas, a los que se les incrementa el trabajo por el movimiento del turismo. Y así, se podrían seguir añadiendo otros que su actividad guarda relación con la Industria del Turismo.

Sin embargo, en cualquier foro de Turismo (Asociaciones, Cámaras, congresos, simposios...) no se tiene en cuenta la participación de la mayoría de estos sectores antes indicados; es decir, pese a que pocos son los rubros tan transversales como es la industria del Turismo, en la práctica no se entiende así. Por ello, **esta consultoría propone convocar a una mesa de diálogo, integrando a todos los actores involucrados (de cualquier forma) en esta industria, para empezar a trabajar en una verdadera estrategia conjunta** de las políticas que, al respecto y por consenso, se deben implementar en la RO, que fijen con claridad los objetivos que persiguen y la forma de alcanzarlos.

El lema que quizás deberán asumir para la citada mesa de diálogo, podría ser **“entre todos se propicia todo”**, teniendo en cuenta que, en los diálogos, no debería de haber liderazgos.



Visita al complejo Boquete Tree Trek. Fuente: propia

Otro aspecto importante a desarrollar en el marco Binacional, son las **iniciativas conjuntas relacionadas con el moderno modelo de ecoturismo diferenciado, basado en el diseño de una oferta focalizada en el “concepto de experiencias y de sensaciones” interactuando con productos combinados de las explotaciones agrícolas (café, frutas, flores, cacao, vinos, licores...) y con la propia naturaleza** (el agua, la

biodiversidad, las aves, las especies marinas), todo ello ambientado en un exclusivo marco, mantenido con el arduo esfuerzo de velar por preservar los recursos naturales.



En esta línea, ya hay grandes iniciativas, con diferente grado de avance, pero que a priori se les augura éxito, como es el caso del “Circuito del Café” o el de la “Ruta del Agua en Coto Brus” en el Sur de Costa Rica, así como el proyecto turístico para la creación de un parque temático (Parque Temático de Mosaicultura y Flores) en el corregimiento de Volcán, primer proyecto con estas características en Centroamérica.

Otro posible nicho de negocio asociado al Turismo, que ya ha tomado forma, es la figura del teletrabajador, por lo que se **formula como propuesta de Negocio para**

la RO, el fenómeno de los “Nómadas Digitales”. Según el informe de la OIT “El Covid19 y el Mundo del Trabajo. Segunda Edición” se estima que, a raíz de la crisis de la COVID-19 en 2020, el teletrabajo ha alcanzado al 88% de las empresas, frente al 4% que había previo a la pandemia. Añadiendo, que el 27% de los trabajadores en los países de altos ingresos, podrían teletrabajar desde su casa o desde cualquier otra parte del mundo. Por tanto, **cada día son más las personas que están trabajando a distancia y ello permite una mayor flexibilidad en cuanto a los lugares, espacios y horarios, en los cuáles se pueden prestar las labores.**

En esta línea, la Asamblea Legislativa del vecino país Costa Rica, aprobó el 28 de junio pasado, la nueva Ley que fomenta la atracción de trabajadores y prestadores de servicios remotos por lo que Panamá, aprovechando su competitiva conexión logística, debería sumarse a la iniciativa, como una nueva oportunidad de enriquecer el Modelo de Negocio turístico. Ahora bien, **está oportunidad, deberá venir refrendada con la garantía de contar en la RO, de las infraestructuras básicas necesarias que demandan este tipo de trabajadores;** es decir, disponer de conexión a **internet de máxima velocidad, conectividad interior eficiente y servicios de atención sanitaria de calidad**, dispensados como contraprestación de pólizas de seguro médico, a la altura, como mínimo, de la que disfrutaban dichos trabajadores en sus países de origen; **además de poder vivir en un ambiente amigable y seguro.**

El alto impacto transversal que tiene la Industria del Turismo, **igualmente se replica en la industria fílmica**, ahí que, **en el ámbito de las Industrias creativas**, en el *Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Modelo de Negocios y Sostenibilidad”*; **se formuló al CECOMRO la propuesta de iniciar conversaciones**, tanto con la Dirección Nacional de Cinematografía y Audiovisual del Ministerio de Cultura, así como con la Comisión Fílmica de Panamá, dependiente del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), **al objeto de establecer un acuerdo de cooperación para la promoción a nivel internacional, de las bondades fílmicas que ofrecen los escenarios naturales que alberga la RO.**

Otra cuestión de gran relevancia son las relaciones vecinales anteriormente comentadas; máxime en el propio contexto de la consultoría, cuyo eje central gira en torno al fortalecimiento socioeconómico de la zona fronteriza entre Panamá y Costa Rica. De su situación y de cómo se desarrollen las citadas relaciones, dependerá en gran medida la supresión de conflictos y se podrá seguir construyendo de manera conjunta (Binacional), el camino del desarrollo.

Sin pretender redundar en lo expuesto en el punto “9. ***Dinamizar las relaciones de vecindad***” del *Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Modelo de Negocios y Sostenibilidad”*, **se hace especial énfasis** en donde se indica: “*se precisa de manera urgente, alcanzar pactos para pensar, construir y habitar territorios en términos de sostenibilidad, por lo que se formula propuesta a la ECADERT, para que, a su vez coordine... y se activen acciones precisas y efectivas a fin de actualizar, modernizar y poner en valor viejos acuerdos...*”

Tomando como figura clave la Educación, como base para desarrollo de las personas, es importante destacar el “Programa de Apoyo al Desarrollo Productivo a través del Capital Humano” (SEDCO) que lidera la Secretaría Estratégica para el Desarrollo y Competitividad, dependiente del Ministerio de la Presidencia de Panamá, con el apoyo del CECOMRO y la financiación del BID, que apoya el diseño de una política pública para la atracción, desarrollo y retención del capital humano, con el objetivo de convertir a Panamá en un Hub de Talento Humano.

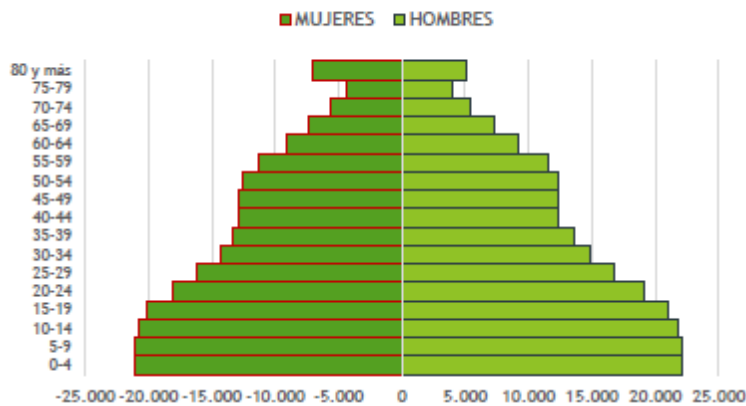
En este sentido, la transformación tecnológica no sólo consiste en incorporar maquinaria y equipos sofisticados; además, hace falta mano de obra capacitada para el manejo de la tecnología y la gestión de la digitalización.



Este tipo de actuaciones, junto con el diálogo permanente entre la Academia y el sector empresarial, que sirva para consensuar la oferta formativa, con diferentes perfiles profesionales, pero siempre al dictado de lo que demanda el mundo laboral.

Solo así se conseguirán los resultados esperados, obteniendo profesionales formados y competentes, capaces de desempeñar con éxito los puestos de trabajo que les sean encomendados, acordes a su capacitación.

Pirámide de población de Chiriquí (2018)



Fuente: Visión 2050 Chiriquí, con datos INEC 2018

dependientes, niños y adultos mayores), según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Panamá (INEC)

También así se contribuirá a evitar la descapitalización de talento que provoca la emigración de los jóvenes, en la búsqueda de empleos de calidad y mejor remunerados.

La Región debe aprovechar la ventaja de su bono demográfico (las personas en edad de trabajar en relación con los

La conclusión es que, si se consigue impartir una formación de calidad, orientada a la demanda de empleo que requieren las empresas regionales, **el capital humano podría convertirse en una ventaja competitiva en el mediano y plago plazo.**

Pasando al tema de la Gobernanza, la obligación que tienen las Administraciones Públicas de **potenciar el desarrollo de las personas, mejorando la actuación y la coordinación entre el conjunto de las instituciones públicas, simplificando y digitalizando procedimientos** en la relación Administrador-Administrad@, se puede facilitar del modo indicado en el *Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Negocios y Sostenibilidad”*, donde se **formuló la propuesta de implementar una Ventanilla Única (VU) de atención al ciudadano, mediante la que se habilitaría la generalidad de la tramitología en su relación con la Administración**, pudiendo tomar como ejemplo, la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), plataforma liderada por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, dependiente del MICI.

Debido a su componente legal, resulta obvio entender que la propuesta no se circunscribe a la RO; por lo que la implementación estaría condicionada a la sanción previa de la Asamblea Nacional panameña, para que luego pudiera ser de aplicación en todo el país.

Para finalizar este Resumen Ejecutivo, conviene indicar que, previo al inicio de cualquier emprendimiento, se debe analizar y estructurar la idea de negocio, aplicando algún tipo de metodología que, bajo ciertos parámetros, someta al proyecto al análisis de viabilidad. Por este motivo, con el objeto de ayudar a aquellos que tengan la pretensión de lanzarse a la aventura de emprender, en el *Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Negocios y Sostenibilidad”*, **se detalla, bajo un formato didáctico, la construcción de un Plan de Negocio Sostenible**, para lo que se **implementa un Kit *Toolbox* o “Caja de Herramientas” que aporta el material básico, mediante la utilización de diferentes metodologías prácticas para el análisis (CANVAS, PESTEL, 5 FUERZAS, DADO, CAME Y SCAMPER), necesarias para enfrentar cualquier emprendimiento sustentable**, así como también se podrán aplicar para reestructurar negocios ya en marcha, pero que precisan de algún ajuste (por ejemplo, conversión a negocios sostenibles). El Entregable concluye con diferentes propuestas de Modelos de Negocio Sostenibles y escalables.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Negocio de sastrería en Río Sereno. Fuente: propia

Como ya ha sido suficientemente analizada, la operación de los Pasos fronterizos de la RO de Panamá con Costa Rica presenta dinámicas muy diferentes entre sí; aunque, en todos los casos, **la ineficiencia de los propios centros de control, sintoniza con urbes que tienen en el comercio (formal e informal) su actividad económica principal**. Igualmente, estos territorios se caracterizan por el desorden, altos índices de pobreza, problemas de inclusión, de

brecha y de equidad de género, trabajo precario, inseguridad ciudadana, prostitución y narcotráfico. Similitudes compartidas con las del otro lado de la frontera, en el territorio tico.

Es por ello, que se hace necesario implementar acciones que atajen de raíz cada uno de los problemas identificados, buscando revertir el conjunto de la problemática en la que viven estas comunidades. Pero, como para todo, se necesita amplitud de miras. **Considerar Binacional a una ciudad fronteriza, no implica pérdida de soberanía para ninguno de los Estados involucrados;** muy al contrario, **significa que se comparte un espacio común, normalizando una situación que de facto lo es.** Por eso, el paradigma de la cooperación va mucho más allá, pues se crean espacios que conciben áreas de prestación de servicios comunes (sanidad, esparcimiento, suministros, gestión de residuos, seguridad y urbanismo) para satisfacer, del mismo modo, las necesidades comunes.

En esta línea de colaborativa, **los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), plantean entre sus metas el desafío de alinear la cooperación para favorecer procesos de escalamiento económico y social,** que permitan disminuir la desigualdad entre poblaciones y territorios; por lo que el esfuerzo por **alcanzar los ODS y hacerlos propios,** apunta a ser el camino que marca el desarrollo de la RO de Panamá.

Incluso, **la propia Agenda 2030 reconoce al comercio como un medio para cumplir con los ODS,** incidiendo en su importancia para la promoción del desarrollo sostenible, reconociendo la labor que, al respecto, puede desempeñar la Organización Mundial de Comercio (OMC), mediante normas de origen transparentes y sencillas, que permiten **potenciar las exportaciones de los países en desarrollo y los menos desarrollados,** favoreciendo el comercio abierto, no discriminatorio y equitativo.

Especial llamada de atención, en relación al ODS No. 13 “Acción por el clima”, el más transversal de los 17 ODS. **En la RO de Panamá ya se están sintiendo con virulencia, los**

13 ACCIÓN
POR EL CLIMA



efectos del cambio climático. Empiezan a ser frecuentes los desastres por intensas lluvias que desbordan ríos y quebradas, **llevando con ello el daño para muchas familias, acentuando su pobreza.** Se está agotando el tiempo para cambiar el rumbo y evitar estas lamentables situaciones.

La consultoría considera determinante la máxima observancia de los aspectos señalados **METAS ESTRATÉGICAS**. (punto 11. pág. 74) del Entregable No. 3 – “Borrador del Plan de Modelo de Negocios y Sostenibilidad”; en el que se indican textualmente que “**El foco debe ponerse en el perfeccionamiento de los servicios, la eficiencia y la conectividad global**, favoreciendo el desenvolvimiento del turismo de calidad y la creación de un Hub Agrologístico que aporte elevados estándares de competitividad mediante la innovación, la digitación y el uso de las tecnologías poniéndolo al servicio de la mejora de la producción de las mercaderías, los servicios, la agroindustria con valor agregado y agroecoturismo, **en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y dentro de una línea de fluida colaboración binacional con el vecino país de Costa Rica**, en especial, con los cantones de la Zona Sur, aprovechando las sinergias de la diferente casuística que concurre.

Todo este entramado, convenientemente articulado, propiciará el empoderamiento de las personas para formar líderes, capaces de conseguir atraer el capital financiero necesario que posibilite construir la fuente de generación de riqueza para un escenario de prosperidad socioeconómica, situando a la RO en el Top del ranking nacional y un referente Regional.”

Como recordatorio de los **objetivos estratégicos**:

- ✓ COMBATIR → Pobreza, exclusión, desigualdad e inseguridad.
- ✓ CALIDAD → Salud y Educación
- ✓ FORTALECER → Producción, productividad y competitividad
- ✓ ADMINISTRAR → Gestión de Recursos Naturales
- ✓ GARANTIZAR → Accesibilidad y conectividad
- ✓ EFICACIA → Gobernanza

En el logro de las metas estratégicas, desempeña un relevante papel la coordinación público-privada (APP), que posibilita maximizar los recursos, y compartir experiencias, agilizando los tiempos en la implementación de las estrategias de innovación. Por su parte, los actores del sector privado también pueden actuar como asesores en el diseño, implementación, monitoreo o evaluación de políticas y programas públicos, legislación, reglamentos y especificaciones técnicas vinculadas a la innovación, así como la propiedad industrial e intelectual *(Rodríguez y Oddone, 2015)*.

Se hace necesario señalar, **un importante intangible gestado por la consultoría** durante la ejecución del Proyecto; y que, sin duda, tendrá rendimientos futuros, Se trata de la **conexión y el estrechamiento de vínculos de colaboración, realizada entre Entidades representantes del sector privado, promotoras del desarrollo socioeconómico, tanto de la Región Occidental de Panamá, como de la Zona Sur de Costa Rica.** En este sentido, se pudieron estrechar vínculos entre la ADPZ con el CECOMRO y con la ADZS; ésta a su vez, con las Cámaras de Comercio de Paso Canoas (tica y panameña), entre otros.

Como cierre, indicar que este humilde conjunto de propuestas formuladas, tras haber profundizado en la realidad de la RO, **pretende ayudar a promover el desarrollo y la transformación de estos territorios y de las personas que lo habitan, incentivando su empoderamiento para gestionar las ventajas competitivas y diferenciales,** elementos claves para la generación de negocios económicamente viables, respetuosos con el medio ambiente y con los recursos naturales, así como socialmente justos, en permanente y provechosa colaboración con sus vecinos costarricenses.



Integración transfronteriza:

Conjunto de planes de desarrollo, programaciones, tratados o acuerdos concertados entre gobiernos, de los que surge un sistema institucional que pretende lograr la armonía y articulación de los miembros participantes. Es un proceso gradual que obedece a políticas elaboradas por los gobiernos y la institucionalidad integracionista

(Morales Bonilla et al., 2014)



Identificación de Cambios para la Transformación de Zonas Fronterizas y Aeroportuarias que Favorezca el Desarrollo Logístico Fronterizo en Paso Canoas y David Panamá y su relación con la Visión RO 2050



Identificación de Cadenas de Valor para Paso Canoas y David Panamá y su relación con la Visión RO 2050



Agradecimientos:

A Diana Gonçalves Domínguez

AI CECOMRO

A la ADZS

A la ADPZ

A todo@s los entrevistad@s

A tod@s aquell@s que directa e indirectamente,
ayudaron a la ejecución del Proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

“A Handbook for value chain Research”, Kaplinsky, R y Morris, M. (2002)

Artinaid. Obtenido de: “La Infraestructura de Transporte”, <http://www.artinaid.com/2013/04/la-infraestructura-de-transporte> - Estefani, G (Abril, 2013)

“Bio diésel. Alternativa para sostenibilidad del rubro de la Producción de Palma Aceitera en Panamá”, presentación “ppt” de Enrique Henríquez (2019)

“Cómo lograr pasos fronterizos más eficientes (y que tengan en cuenta a las comunidades locales)”, publicado en <https://blogs.iadb.org/transporte/es/como-lograr-pasos-fronterizos-mas-eficientes/>, Laureen Montes y Raúl Rodríguez Molina, Especialistas de la División de Transportes del BID (2017)

“Cuadernos de la Fundación General CSIC”. Obtenido de: Optimización de redes de transporte. http://www.fgcsic.es/lychnos/es_es/articulos/optimizacion_de_redes_de_transporte, Larrodé, E., Gallego, J., & Fraile, A. (2011)

“De estructuras a servicios”, J. Farro y JC Bustos (2020)

"Difundir los beneficios de la globalización: ¿qué se puede aprender del análisis de la cadena de valor?", Kaplinsky, R (2000)

“Efecto de la Adición de Biodiésel en el Rendimiento y la Opacidad de un Motor Diésel”, Juan C. Rocha-Hoyos, Edilberto A. Llanes-Cedeño, Santiago F. Celi-Ortega y Diana C. Peralta-Zurita Univ. Internacional SEK, Fac. de Arquitectura e Ingenierías, Programa Desarrollo Tecnológico UISEK, Quito-Ecuador (2019)

“Economic and social upgrading in global production networks: Developing a framework for analysis, capturing the gains”, Barrientos, Stephanie, Gary Gereffi y Arianna Rosi (2013)

“Fábricas Sincronizadas América Latina y el Caribe en la Era de las Cadenas Globales de Valor”, Informe Especial sobre Integración y Comercio - BID. Juan S. Blyde (2014)

“Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, G. Gereffi, (2001)

“Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Padilla Pérez, Ramón y Nahuel Oddone (2016)

OTROS ENLACES CONSULTADOS

Banco Interamericano de Desarrollo www.iadb.org

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo www.undp.org

OCDE www.sourceoecd.org

Banco Mundial www.bancomundial.org www.bancomundial.org/publicaciones

Portal sobre el desarrollo y la reducción de la pobreza

<http://topics.developmentgateway.org/poverty>

Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas www.un.org/millenniumgoals

“Observatorio de la OIT: la COVID-19 y el mundo del trabajo”, 5a edición, (2020),
Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Guías de orientación de políticas públicas para el desarrollo

<http://esa.un.org/techcoop/policyNotes.asp>

CEPAL www.cepal.cl