



## INTRODUCCIÓN: Los Próximos Veinte Años del Canal de Panamá

### CAPTÍTULO 1: La Ruta por Panamá y el Canal

1.1	El Canal como impulsor clave de la ruta por Panamá .....	1-1
1.2	Aportes a Panamá del conglomerado de servicios y del sistema económico del Canal (SEC) .....	1-2
1.2.1	Impactos directos, indirectos e inducidos del Canal de Panamá .....	1-4
1.2.2	Impacto paralelo del Canal .....	1-5
1.2.3	El conglomerado de servicios del Canal .....	1-5
1.2.4	Impactos adyacentes del Canal .....	1-7
1.2.5	Contribución del Canal a la economía panameña .....	1-7
1.2.6	Sustentabilidad del Canal frente al Siglo XXI .....	1-12
1.3	El crecimiento del conglomerado de servicios depende de la vigencia del Canal .....	1-13
1.3.1	Competidores del Canal .....	1-16
1.4	Perspectiva estratégica del Canal de Panamá .....	1-18
1.4.1	Cambios fundamentales en la estrategia de negocios y modelo de gestión del Canal .....	1-19
1.4.2	Redefinición y perspectivas de la competitividad del Canal .....	1-20
1.4.3	Responsabilidad por el recurso hídrico para consumo de la población y operaciones del Canal .....	1-21
1.5	Marco jurídico de la Autoridad del Canal de Panamá .....	1-21
1.6	Tratado concerniente a la neutralidad permanente y funcionamiento del Canal de Panamá .....	1-23
1.7	Dirección estratégica del Canal de Panamá .....	1-24
1.7.1	Visión estratégica de la Autoridad del Canal de Panamá .....	1-26
1.7.2	Misión estratégica de la Autoridad del Canal de Panamá .....	1-27
1.7.3	Valores estratégicos de la Autoridad del Canal de Panamá .....	1-28
1.7.4	Principios guía de la Autoridad del Canal de Panamá .....	1-30
1.8	Metas del Canal .....	1-31

### CAPÍTULO 2: Plan Maestro del Canal de Panamá 2025

2.1	Concepto del Plan Maestro .....	2-1
2.2	Organización y contenidos temáticos del Plan Maestro: .....	2-2
2.3	Objetivos del Plan Maestro .....	2-3
2.4	Plan Maestro y la ampliación con un tercer juego de esclusas .....	2-3
2.5	Antecedentes del Plan Maestro del Canal de Panamá .....	2-4



2.6	El Plan de Estudios .....	2-6
2.7	Ámbito, enfoque y estructura del Plan Maestro.....	2-9
2.8	Metodología y proceso de análisis del Plan Maestro.....	2-10
2.8.1	Modelos de simulación y prospectiva.....	2-11
2.8.2	Proceso formal de análisis de alternativas .....	2-14

## CAPÍTULO 3: El Mercado del Canal

3.1	Perspectiva de mercado del Canal .....	3-1
3.2	El tráfico por el Canal.....	3-4
3.2.1	Primera fase (1914-1945): El Canal como valor militar .....	3-5
3.2.2	Segunda fase (1950-60): Auge del comercio marítimo mundial .....	3-5
3.2.3	Tercera fase (1960-90): Innovación de la tecnología naviera .....	3-5
3.2.4	Fase 4 (1990-2005): Globalización y buques portacontenedores .....	3-7
3.3	Segmentos del mercado del Canal.....	3-7
3.4	Segmento de portacontenedores .....	3-10
3.4.1	Comportamiento del segmento en el Canal .....	3-12
3.4.2	Impulsores del segmento.....	3-14
3.4.3	Análisis de la competencia.....	3-16
3.4.4	Ventaja comparativa del Canal .....	3-18
3.4.5	Tendencias de la industria.....	3-19
3.4.6	Desarrollo portuario.....	3-19
3.4.7	Pronóstico de la demanda .....	3-20
3.5	Segmento de graneles secos.....	3-22
3.5.1	Comportamiento del segmento en el Canal .....	3-22
3.5.2	Análisis de la competencia.....	3-23
3.5.3	Impulsores del segmento de graneles secos: Granos .....	3-24
3.5.4	Impulsores del segmento de graneles secos: Otros graneles secos .....	3-25
3.5.5	Principales rutas comerciales.....	3-26
3.5.6	Participación de mercado en las principales rutas.....	3-26
3.5.7	Impacto del costo de tránsito en el precio de las principales cargas de graneles secos:.....	3-27
3.5.8	Tendencias de la industria de granos y otros graneles secos.....	3-27
3.5.9	Pronósticos para el Canal actual hasta 2025 .....	3-29
3.6	Segmento de graneles líquidos .....	3-31
3.6.1	Comportamiento del segmento en el Canal .....	3-31
3.6.2	Análisis de la competencia, impulsores de los flujos comerciales y principales rutas.....	3-33
3.6.3	Tendencias de la industria.....	3-36
3.6.4	Mercados potenciales.....	3-38
3.6.5	Pronósticos de la demanda al año 2025 .....	3-39



3.7	Segmento de buques refrigerados .....	3-40
3.7.1	Comportamiento del segmento en el Canal .....	3-41
3.7.2	Impulsores del segmento.....	3-42
3.7.3	Principales rutas comerciales.....	3-43
3.7.4	Desarrollo portuario y tendencias en la construcción de buques .....	3-43
3.7.5	Pronósticos de la demanda.....	3-44
3.8	Segmento de buques portavehículos.....	3-46
3.8.1	Comportamiento del segmento en el Canal .....	3-46
3.8.2	Participación de mercado en las principales rutas comerciales.....	3-47
3.8.3	Análisis de la competencia.....	3-47
3.8.4	Tendencias en la construcción de buques portavehículos.....	3-48
3.8.5	Pronóstico de la demanda .....	3-49
3.9	Segmento de buques de pasajeros.....	3-49
3.9.1	Comportamiento del segmento en el Canal .....	3-50
3.9.2	Participación de mercado.....	3-51
3.9.3	Tendencias de la industria de cruceros.....	3-51
3.9.4	Pronóstico de la demanda .....	3-52
3.10	Segmento de buques de carga general .....	3-53
3.10.1	Participación de mercado en las principales rutas comerciales.....	3-54
3.10.2	Desarrollo de puertos y tendencias en las nuevas construcciones.....	3-54
3.10.3	Pronóstico de la demanda .....	3-54
3.11	Generalidades del pronóstico.....	3-55
3.12	Resumen del pronóstico del Canal existente .....	3-56
3.13	Consideraciones de mercado para el nuevo tamaño de las esclusas .....	3-58

## CAPÍTULO 4: Los Retos del Canal

4.1	Prospectiva de la ruta por Panamá: la oportunidad en la demanda y el reto de capacidad del Canal.....	4-1
4.1.1	La opción de conservar el Canal y quedarnos como estamos .....	4-1
4.1.2	La opción de ampliar la capacidad del Canal y modernizar la ruta marítima de panamá .....	4-2
4.1.3	Proyección de la demanda potencial del Canal.....	4-2
4.2	Oportunidad en la demanda de la ruta por Panamá .....	4-3
4.3	El reto del Canal: capacidad para continuar brindando un servicio rápido, confiable y seguro .....	4-5
4.4	Factores físicos que limitan la capacidad del Canal existente .....	4-8
4.4.1	El tamaño del buque como factor que condiciona la capacidad del Canal.....	4-9
4.4.2	La cantidad de tránsitos y el tamaño de los buques que pueden transitar por las esclusas .....	4-12
4.4.3	Reglas y restricciones en los cauces de navegación.....	4-14



4.4.4	Rendimiento hídrico y confiabilidad de calado del sistema de lagos del Canal.....	4-15
4.5	Tendencias que evidencian que el Canal funciona cerca de su máxima capacidad.....	4-19
4.5.1	Nivel de servicio del Canal como condicionante de la capacidad.....	4-19
4.5.2	Se reduce la holgura para realizar trabajos de mantenimiento y rehabilitación .....	4-20
4.5.3	Se satura la capacidad para tránsitos diurnos.....	4-22
4.5.4	Se intensifica el uso del sistema de reservaciones .....	4-24
4.6	Frontera de capacidad del Canal existente.....	4-27
4.7	Impacto de la demanda potencial en la capacidad del Canal actual .....	4-30
4.7.1	Capacidad del Canal en función del nivel de servicio .....	4-30
4.8	El Canal y la oportunidad de los buques pospanamax.....	4-36
4.8.1	Los buques pospanamax y las economías de escala .....	4-36
4.8.2	Demanda potencial del Canal ampliado.....	4-38
4.9	Propuesta de inversiones para aprovechar la demanda.....	4-40
4.9.1	Programa de mantenimiento y reemplazo.....	4-41
4.9.2	Programa de mejoras para llevar al Canal a su máxima capacidad.....	4-42
4.9.3	Programa de ampliación del Canal (tercer juego de esclusas).....	4-44
4.10	Estrategias de negocio de la ACP .....	4-48
4.10.1	Captar el valor de la ruta.....	4-48
4.10.2	Mantener el enfoque de mercado por segmentos sin discriminación.....	4-49
4.10.3	Cobrar por la capacidad de carga de los buques.....	4-49
4.10.4	Cobrar los recursos que se aplican.....	4-49
4.10.5	Aumentar la capacidad en función de la demanda.....	4-50
4.11	Enfoque de mercado para los próximos 20 años.....	4-50
4.11.1	Fortalecer la posición competitiva de la ruta por el Canal.....	4-51
4.11.2	Aprovechar la creciente demanda para desarrollar y maximizar el valor de la ruta.....	4-51
4.12	La demanda-objetivo del Canal ampliado .....	4-52
4.12.1	Entorno competitivo de la ruta del Canal.....	4-53
4.12.2	Demanda-objetivo del Canal para los próximos 20 años.....	4-54
4.13	Conclusión.....	4-57

## CAPÍTULO 5: Optimización del Canal Actual

5.1	Perspectiva de capacidad del Canal actual.....	5-1
5.2	Objetivo de las mejoras al Canal actual.....	5-1
5.3	Estrategias para optimizar la capacidad del Canal actual .....	5-2
5.3.1	La capacidad y utilización de las esclusas existentes definen la capacidad del Canal.....	5-3
5.3.2	Factores que limitan la utilización de las esclusas existentes .....	5-6
5.3.3	Mejoras al calado y a la confiabilidad del servicio del Canal.....	5-10



5.4	Programa para aumentar la capacidad y el valor del Canal actual.....	5-11
5.5	Descripción detallada del programa para aumentar al máximo la capacidad del Canal .....	5-12
5.5.1	Mejorar el sistema de iluminación en las esclusas .....	5-13
5.5.2	Enderezar y ensanchar el Corte Culebra a 218m (715') en las rectas .....	5-14
5.5.3	Construir estaciones de amarre al norte de la esclusa de Pedro Miguel.....	5-18
5.5.4	El sistema de carrusel en las esclusas de Gatún .....	5-19
5.5.5	Mejorar la flota de remolcadores .....	5-21
5.5.6	Mejorar el sistema de programación de buques .....	5-22
5.5.7	Aumentar en 0.3m (1') el calado máximo que el Canal brinda a sus usuarios (de 12m a 12.3m o de 39.5' a 40.5').....	5-23
5.5.8	Profundizar en 0.90 metros (3') el cauce de navegación del lago Gatún hasta el nivel de 10.4 metros (30') PLD.....	5-27
5.5.9	Proyecto de mitigación de crecidas del lago Gatún .....	5-31
5.6	Análisis de capacidad del Canal actual mejorado .....	5-33
5.6.1	Efectos del programa de mejoras en la operación del Canal.....	5-33
5.6.2	Frontera de capacidad del Canal mejorado .....	5-34
5.6.3	Impacto de la demanda en la capacidad del Canal mejorado.....	5-36
5.7	Prognosis de la capacidad del Canal Mejorado .....	5-40

## CAPÍTULO 6: Ampliación para Aprovechar la Demanda a Largo Plazo

6.1	Introducción.....	6-1
6.1.1	Los impulsores de la ampliación.....	6-1
6.1.2	Los objetivos de la ampliación.....	6-2
6.2	Propuestas y conceptos de ampliación.....	6-4
6.2.1	Propuestas genéricas para un Canal a Nivel .....	6-4
6.2.2	Propuesta de un Canal a nivel con ensenadas .....	6-5
6.2.3	Propuesta de un Canal de esclusas en la ruta Bayano-Cartí.....	6-6
6.2.4	Propuesta de esclusa giratoria con compuertas circulantes.....	6-7
6.2.5	Propuesta de Canal de esclusas de un nivel con tinas apiladas para ahorro de agua.....	6-9
6.2.6	Propuesta de tina elevadora de buques .....	6-9
6.2.7	Propuesta de elevador de banda para buques.....	6-10
6.2.8	Otras tecnologías propuestas.....	6-10
6.2.9	La ampliación como parte de un sistema integral de tránsito .....	6-12
6.3	Configuración del programa de ampliación del Canal .....	6-13
6.4	Esclusas.....	6-15
6.4.1	Criterios utilizados para definir las dimensiones de las cámaras de la esclusa .....	6-15
6.4.2	Buque de referencia .....	6-18
6.4.3	Cámaras o niveles de las nuevas esclusas .....	6-21
6.4.4	Ubicación y alineamiento de las nuevas esclusas .....	6-22



6.4.5	Compuertas de las nuevas esclusas.....	6-24
6.4.6	Sistema de posicionamiento de buques en las nuevas esclusas.....	6-26
<b>6.5</b>	<b>Cauces de navegación para el Canal ampliado.....</b>	<b>6-29</b>
6.5.1	Calado.....	6-29
6.5.2	Manga máxima para cauces unidireccionales (una vía).....	6-30
6.5.3	Manga máxima combinada para cauces bidireccionales (dos vías).....	6-31
6.5.4	Velocidades permitidas a los buques con calados máximos.....	6-31
<b>6.6</b>	<b>Modos operativos propuestos para el Canal ampliado.....</b>	<b>6-33</b>
6.6.1	Patrón de manejo de tráfico.....	6-33
6.6.2	Operaciones de tránsito en los cauces de navegación.....	6-33
6.6.3	Operación de las esclusas pospanamax.....	6-37
6.6.4	Utilización de remolcadores.....	6-37
6.6.5	Requerimientos de cuadrillas de pasalíneas.....	6-38
6.6.6	Requerimientos de prácticos del Canal de Panamá.....	6-38
6.6.7	Utilización de recursos adicionales.....	6-38
<b>6.7</b>	<b>Análisis de capacidad del Canal ampliado.....</b>	<b>6-39</b>
6.7.1	Frontera de capacidad del Canal ampliado.....	6-40
6.7.2	Impacto de la demanda en la capacidad del Canal ampliado.....	6-41
<b>6.8</b>	<b>Opciones hídricas para cubrir las necesidades del Canal ampliado.....</b>	<b>6-42</b>
6.8.1	Profundización de los cauces de navegación del lago Gatún a 9.1 metros (30') PLD.....	6-43
6.8.2	Aumento del nivel operativo máximo del lago Gatún a 27.1 metros (89').....	6-44
6.8.3	Tinas de reutilización de agua paralelas a las esclusas.....	6-44
<b>6.9</b>	<b>Programa de inversiones para el proyecto de tercer juego de esclusas.....</b>	<b>6-45</b>
6.9.1	Costo del proyecto de tercer juego de esclusas.....	6-45
6.9.2	Cronograma para la construcción del tercer juego de esclusas.....	6-49
<b>6.10</b>	<b>Mejoras posibles al Canal Ampliado después del 2025.....</b>	<b>6-51</b>
6.10.1	Estaciones de amarre.....	6-52
6.10.2	Ensanche del Corte Culebra.....	6-52
6.10.3	Fondeaderos.....	6-52
6.10.4	Cruce vehicular en el extremo Atlántico.....	6-53
<b>6.11</b>	<b>Conclusión.....</b>	<b>6-53</b>

## CAPÍTULO 7: Administración del Recurso Hídrico

7.1	Perspectiva del recurso hídrico.....	7-1
7.2	Importancia de la Cuenca y usos del agua.....	7-1
7.2.1	Capacidad hídrica de la región oriental de la Cuenca.....	7-3
7.2.2	Disponibilidad de agua de la región oriental de la Cuenca.....	7-4
7.2.3	Usos del agua de la Cuenca.....	7-5



7.3	Agua para consumo de la población .....	7-7
7.4	Necesidades de agua para el funcionamiento del Canal actual.....	7-8
7.4.1	Usos de agua en la operación del Canal actual .....	7-8
7.4.2	Proyección de necesidad de agua para el Canal actual y el Canal mejorado .....	7-9
7.5	Aprovechamiento hídrico actual de la Cuenca del Canal .....	7-10
7.5.1	Relación entre calado y capacidad de almacenamiento de los lagos.....	7-10
7.5.2	La confiabilidad del calado define el aprovechamiento de la Cuenca para la operación del Canal.....	7-11
7.5.3	Análisis de rendimiento y confiabilidad de calado para el Canal actual .....	7-12
7.5.4	Análisis de confiabilidad de calado para el Canal mejorado operando a su máxima capacidad .....	7-13
7.6	Funcionamiento del Canal y la calidad de agua del lago Gatún .....	7-16
7.7	Necesidades de agua para la operación del Canal ampliado.....	7-16
7.7.1	Calados máximos que serán ofrecidos en el Canal ampliado .....	7-16
7.7.2	La configuración de las esclusas pospanamax define la necesidad de agua del Canal Ampliado .....	7-17
7.7.3	Proyección de las necesidades de agua del Canal ampliado .....	7-19
7.8	Alternativas para satisfacer las necesidades de agua del Canal ampliado .....	7-21
7.8.1	Subir el nivel del lago Gatún a 27.1 metros (89') PLD.....	7-23
7.8.2	Profundizar los cauces de navegación a 9.1 metros (30') PLD.....	7-24
7.8.3	Tinas de reutilización de agua.....	7-24
7.8.4	Opción descartada de Río Indio .....	7-26
7.8.5	Opción descartada de reciclaje de agua .....	7-27
7.8.6	Opción descartada de Trinidad .....	7-27
7.9	Análisis de alternativas de suministro y ahorro de agua para el Canal ampliado .....	7-28
7.9.1	Opciones de agua descartadas por razones de rendimiento hídrico, de impacto socio ambiental y de costo .....	7-29
7.9.2	Rendimiento hídrico de las tinas de reutilización de agua .....	7-29
7.9.3	Rendimiento hídrico de subir el nivel máximo del lago Gatún.....	7-30
7.9.4	Rendimiento hídrico de profundizar el fondo de los cauces de navegación .....	7-30
7.9.5	Rendimiento hídrico la opción descartada de Río Indio .....	7-31
7.9.6	Combinaciones de alternativas finales.....	7-31
7.9.7	Propuesta de ahorro y suministro de agua para el Canal ampliado.....	7-33
7.10	Consideraciones para garantizar la calidad del agua en el lago Gatún .....	7-35
7.10.1	Métodos contingentes estudiados para mantener la calidad del agua .....	7-36
7.11	Conclusión .....	7-38



## CAPÍTULO 8: Aspectos Sociales y Ambientales

8.1	Estrategia Ambiental y Social de la ACP .....	8-1
8.1.1	Marco Jurídico .....	8-2
8.1.2	Marco Corporativo.....	8-4
8.2	Eje de Acción en la Cuenca .....	8-5
8.2.1	Programa de vigilancia y seguimiento del recurso hídrico .....	8-8
8.2.2	Programa de gestión integral del recurso hídrico en regiones de trabajo.....	8-9
8.2.3	Programa de vigilancia de la cobertura vegetal .....	8-9
8.2.4	Programa de organización y capacitación comunitaria.....	8-9
8.2.5	Programa de reforestación .....	8-10
8.2.6	Programa de educación ambiental .....	8-11
8.2.7	Programa de monitoreo de asentamientos humanos .....	8-11
8.2.8	Programa de coordinación interinstitucional .....	8-12
8.2.9	Programa de políticas y estrategias.....	8-12
8.2.10	Programa de agua saludable.....	8-12
8.2.11	Programa de manejo de desechos sólidos .....	8-13
8.2.12	Programa de control de vectores.....	8-13
8.2.13	Programa de tratamiento de excretas y aguas residuales .....	8-13
8.2.14	Programa de capacitación para la salud y protección del recurso hídrico.....	8-13
8.2.15	Programa de ordenamiento territorial .....	8-13
8.2.16	Programa de catastro y titulación de tierras .....	8-14
8.2.17	Programa de capacitación y asistencia técnica para Comités Locales y Comisión Comunitaria .....	8-14
8.2.18	Programa de alternativas productivas .....	8-14
8.2.19	Programa de promoción de empresas asociativas para la producción .....	8-15
8.2.20	Programa de infraestructuras .....	8-15
8.3	Eje de Acción en el Canal Existente.....	8-15
8.3.1	Programa de manejo de aguas residuales.....	8-17
8.3.2	Programa de Ahorro Energético .....	8-17
8.3.3	Programa de Control de Emisiones Atmosféricas.....	8-17
8.3.4	Evaluación Ambiental de las Mejoras al Canal Existente.....	8-18
8.4	Eje de Acción para la Ampliación del Canal .....	8-20
8.4.1	Primera fase de la estrategia ambiental para la ampliación.....	8-20
8.4.2	Segunda Fase de la Estrategia Ambiental para la Ampliación.....	8-23
8.5	Implicaciones sociales y ambientales del Programa de Ampliación del Canal .....	8-26
8.5.1	Aspectos sociales y económicos .....	8-26
8.5.2	Recursos culturales e históricos .....	8-28
8.5.3	Recursos Paleontológicos .....	8-29
8.5.4	Efectos sobre la calidad del agua de los lagos .....	8-29





8.5.5	Efectos sobre la flora y la fauna.....	8-32
8.5.6	Efectos de los sitios de depósito de materiales de excavación y dragado.....	8-33
8.5.7	Elevación del nivel operativo del lago Gatún.....	8-34
8.5.8	Efecto positivo sobre el calentamiento global.....	8-34
8.6	Conclusiones.....	8-35

## CAPÍTULO 9: Desempeño Financiero

9.1	Introducción.....	9-1
9.2	Desempeño del Canal bajo administración panameña.....	9-2
9.2.1	Los ingresos del Canal han aumentado significativamente.....	9-2
9.2.2	Los gastos se han mantenido bajo control.....	9-3
9.2.3	La calidad del servicio del Canal se ha mantenido.....	9-3
9.2.4	La productividad del Canal ha aumentado.....	9-3
9.2.5	Los aportes al Tesoro Nacional se han incrementado en forma continua.....	9-4
9.3	Premisas de la evaluación financiera y económica de los programas de inversión.....	9-5
9.3.1	Premisas económicas.....	9-5
9.3.2	Premisas del entorno competitivo.....	9-6
9.3.3	Premisas de inversiones de capital.....	9-6
9.3.4	Premisas de precios.....	9-9
9.3.5	Premisas de aportes al Tesoro Nacional.....	9-10
9.3.6	Premisas de fuentes de financiamiento.....	9-11
9.4	Análisis de rentabilidad financiera de los programas de inversión.....	9-14
9.4.1	Criterio de rentabilidad financiera.....	9-14
9.4.2	Metodología del análisis de rentabilidad financiera.....	9-15
9.4.3	Metodología del análisis de riesgos.....	9-16
9.4.4	Rentabilidad del programa de mejoras para llevar al Canal a su máxima capacidad.....	9-17
9.4.5	Rentabilidad del programa de ampliación.....	9-18
9.4.6	Financiamiento del programa de ampliación.....	9-23
9.5	Análisis de Rentabilidad Económica.....	9-23
9.5.1	Criterio de rentabilidad económica.....	9-23
9.5.2	Impacto económico de la ampliación en la República de Panamá.....	9-24
9.5.3	Rentabilidad Económica del proyecto de ampliación.....	9-27
9.6	Conclusión.....	9-27



**APÉNDICE A: El Canal Actual**

**APÉNDICE B: Desempeño Financiero**

**APÉNDICE C: Principios Guía**

**APÉNDICE D: Lista de Estudios**

**APÉNDICE E: Glosario de Términos del Canal de Panamá**



## Introducción

### **Introducción - *Los próximos veinte años del Canal de Panamá***

En la historia contemporánea, muy pocos proyectos han cautivado la imaginación como lo hizo la construcción del Canal de Panamá. Desde los primeros planes franceses para unir los dos grandes océanos, hasta la histórica transferencia del Canal a la República de Panamá más de un siglo después, el Canal, uno de los grandes símbolos del comercio mundial, ha sido un tema de discusión en cortes imperiales, senados, gabinetes ministeriales y juntas directivas de corporaciones de todo el mundo. Sin embargo, es el pueblo panameño quien deberá decidir la forma en la cual el Canal hará frente a los retos y desafíos para consolidar no sólo su rol en la historia, sino también el futuro del país. Es precisamente porque el futuro de Panamá y del Canal están inseparablemente entrelazados por lo que las decisiones sobre el mejor plan en beneficio de Panamá se forjará al calor del debate público con pasión, determinación y orgullo.

Este documento tiene por objeto proporcionar al debate público referencias en el contexto apropiado y proveerle la debida sustentación y el fundamento técnico del tema en discusión. Los análisis, datos y temas clave de discusión desarrollados por la ACP durante los cinco años desde que asumió la responsabilidad de administrar el Canal se describen aquí para sustentar la propuesta de que continuar invirtiendo en el Canal no sólo es sabio, sino también esencial para Panamá y los usuarios de la vía interoceánica.

El Canal, como impulsor importante de la economía panameña, contribuye cerca de siete balboas de cada cien al Producto Interno Bruto (PIB) de Panamá y es responsable por la continuidad de más de 120,000 empleos directos e indirectos a través del efecto multiplicador<sup>1</sup>. Los aportes directos e indirectos del Canal al

<sup>1</sup> Estudio del impacto económico del Canal en la República de Panamá efectuado por Intracorp, 2004.



Tesoro Nacional durante los seis primeros años de operación bajo administración panameña (de enero del 2000 a septiembre del 2005), ascendieron a B/.2,463 millones. Para entender la magnitud de la suma anteriormente mencionada, la inversión total del Estado durante los años 2000-2004 en proyectos de infraestructura, que incluyeron escuelas, carreteras, caminos, sistemas de irrigación, hospitales, centros de salud y puentes, fue de casi B/.2,000 millones. Uno de cada 13 balboas de la economía panameña fue generado directamente por el servicio de tránsito del Canal. Las contribuciones directas del Canal al Tesoro Nacional ya están cerca de los B/.500 millones por año, más del doble de lo que recauda anualmente el Estado en concepto de impuesto sobre la renta de personas jurídicas, y cinco veces lo que recauda en impuesto de inmueble. La suma es mayor que lo recaudado en impuestos de importación cada año y cerca de tres veces lo recaudado en Impuesto de transferencia de bienes corporales muebles y la prestación de servicios (ITBMS). Por consiguiente, vemos que los aportes del Canal a Panamá son importantes para la calidad de vida y bienestar de los panameños.

Desde los primeros días de la República, el Canal ha participado en el desarrollo de Panamá. En la medida en que la economía de Panamá creció, el rol del Canal evolucionó para convertirse en un gestor de innovación y en el fundamento clave para la conformación de un creciente conglomerado de servicios relacionados con el tránsito de buques. La estabilidad y fortalecimiento del Canal, tanto en el plano económico como en el institucional, han sido esenciales para el desarrollo y el crecimiento de Panamá.

Hoy más que nunca, los cambios en los patrones globales de comercio, la utilización de buques de mayor tamaño, el crecimiento de las economías emergentes, los tratados de libre comercio, el congestionamiento de rutas competidoras y la maduración y evolución de las economías tradicionales influyen en el negocio del Canal. El desarrollo y crecimiento del noreste de Asia, particularmente de China, como exportador de productos terminados e importador de materia prima, es probablemente el factor que más influye sobre el Canal, su negocio y las rutas a las que sirve. En la última década, el Canal ha surgido como un eslabón de creciente importancia en la ruta marítima entre el noreste de Asia y la costa este de los Estados Unidos. La contenerización que se inició a mediados de la década de los 50 continúa creciendo, y en la actualidad, impulsa el desarrollo de infraestructura de transporte terrestre y marítimo en las rutas de comercio por Panamá. El tránsito de los buques portacontenedores que sirven la ruta del noreste de Asia a la costa este de los Estados Unidos se ha convertido en el segmento de mercado más pujante, creciente y rentable al cual sirve el Canal. Este segmento constituye, actualmente, el mayor generador de ingresos y presenta el mayor potencial de crecimiento sostenible. El aumento de la carga contenerizada y el consecuente aumento de los tránsitos de buques portacontenedores, aunado al creciente uso de buques que por sus dimensiones no pueden transitar por el Canal, así como el congestionamiento de la ruta intermodal de los Estados Unidos, competidora directa del Canal, constituyen los impulsores claves que fundamentan la necesidad de dotar al Canal de la



capacidad necesaria para aprovechar la oportunidad de crecimiento que le brinda el mercado.

Para dotar al Canal de la capacidad necesaria para mantener su crecimiento, se requerirá un esfuerzo permanente e ininterrumpido de largo plazo. El Canal durante más de 90 años ha sido mejorado, modernizado y expandido repetidamente para alcanzar la máxima utilización posible de la capacidad de sus esclusas. Incluso podemos afirmar que el Canal que se inauguró en 1914, se está terminando de construir ahora con los últimos proyectos que adelanta la ACP, y está trabajando, para efectos prácticos, muy cerca de su máxima capacidad sostenible. El Canal ha llegado al punto en el cual inversiones menores ya no le permiten continuar incrementando sostenidamente su capacidad. Para aprovechar el potencial de crecimiento futuro, el Canal tiene en la demanda una atractiva pero corta ventana de oportunidad, y para explotarla tiene nuevamente que hacer inversiones importantes en esclusas y cauces. Este Plan Maestro se ha preparado para que sirva como guía para el desarrollo del Canal durante los próximos veinte años y para establecer los cimientos que le permitirán continuar creciendo durante el Siglo XXI.

El Plan Maestro atiende las necesidades del Canal para el periodo definido entre los años 2005 y 2025, y propone los programas de inversiones que: (1) optimizarán el desempeño en el corto plazo; (2) extenderán la capacidad en el mediano plazo; y (3) ampliarán la capacidad y renovarán la planta en el largo plazo. Algunas de estas inversiones son para reemplazar y extender la vida útil de los activos del Canal, que en su mayoría tienen casi un siglo de operación. La mayor porción de las inversiones que se proponen son para proveer la capacidad necesaria para aprovechar la creciente demanda que se pronostica. Las inversiones para extensión de capacidad tienen por objeto dotar al Canal actual de suficiente capacidad para satisfacer la demanda de forma ininterrumpida hasta que la ampliación de la capacidad con el tercer juego de esclusas entre en funcionamiento.

El Plan Maestro es un mapa de la ruta para el desarrollo sostenible de la capacidad del Canal. No es una colección de estudios técnicos y pronósticos. Representa en su médula, la visión y misión estratégica de la ACP para el Canal. Desarrolla un plan de acción e inversiones específicas para hacer realidad los ideales de una promesa de crecimiento sostenible para beneficio de Panamá. Lejos de ser un ordenamiento rígido, es una guía cuyas propuestas deben considerarse siempre dependientes del comportamiento de la demanda y de la competencia. En la medida en que la demanda se manifieste con mayor o menor intensidad, los programas propuestos podrán ser acelerados o demorados para adecuar las inversiones a la necesidad.

Es seguro que se discutirán y debatirán las acciones y los programas propuestos en este Plan Maestro. No obstante, no debe haber duda alguna sobre la visión de futuro del Canal de ser: *Líder mundial en servicios a la industria marítima... Piedra angular del sistema de transporte global...y en el desarrollo sostenible de*



*la cuenca..., Modelo de excelencia, integridad y transparencia.* Visión que tiene por objeto único servir y ayudar a desarrollar a Panamá, aportándole crecientes riquezas, divisas y mejor calidad de vida a los panameños.

A lo largo de los siglos, los panameños hemos demostrado reiterada visión y capacidad creativa para obtener el máximo rendimiento de nuestra privilegiada posición geográfica, reinventándonos con nuevas tecnologías y aprovechando las oportunidades que nos han brindado los cambios en los patrones de comercio y modos de transporte. Para sostener a largo plazo el nivel de aportes actuales al Tesoro Nacional y, más importante aún, para aumentar los beneficios que el Canal genera para los panameños, es imperativo asegurar la vigencia del Canal, y, por ende, de la ruta marítima comercial por Panamá. Por eso el Canal hace un profundo análisis de su negocio y del rumbo que debe seguir. El Canal debe aprovechar al máximo todas las oportunidades de crecimiento que le permitan constantemente renovar y consolidar la vocación de tránsito del istmo y fortalecer su posición competitiva frente a sus clientes, de quienes recibe el ingreso y se derivan los beneficios que la empresa brinda a todos los panameños.

El Plan Maestro del Canal tiene por objeto desarrollar el programa de acción que dotará al Canal de la capacidad y organización necesarias para captar la demanda pronosticada e incrementar su participación de mercado, a la vez de disuadir la entrada de posibles nuevos competidores. El éxito de este plan se traducirá en mayores beneficios para Panamá y mayor calidad de vida para los panameños.