

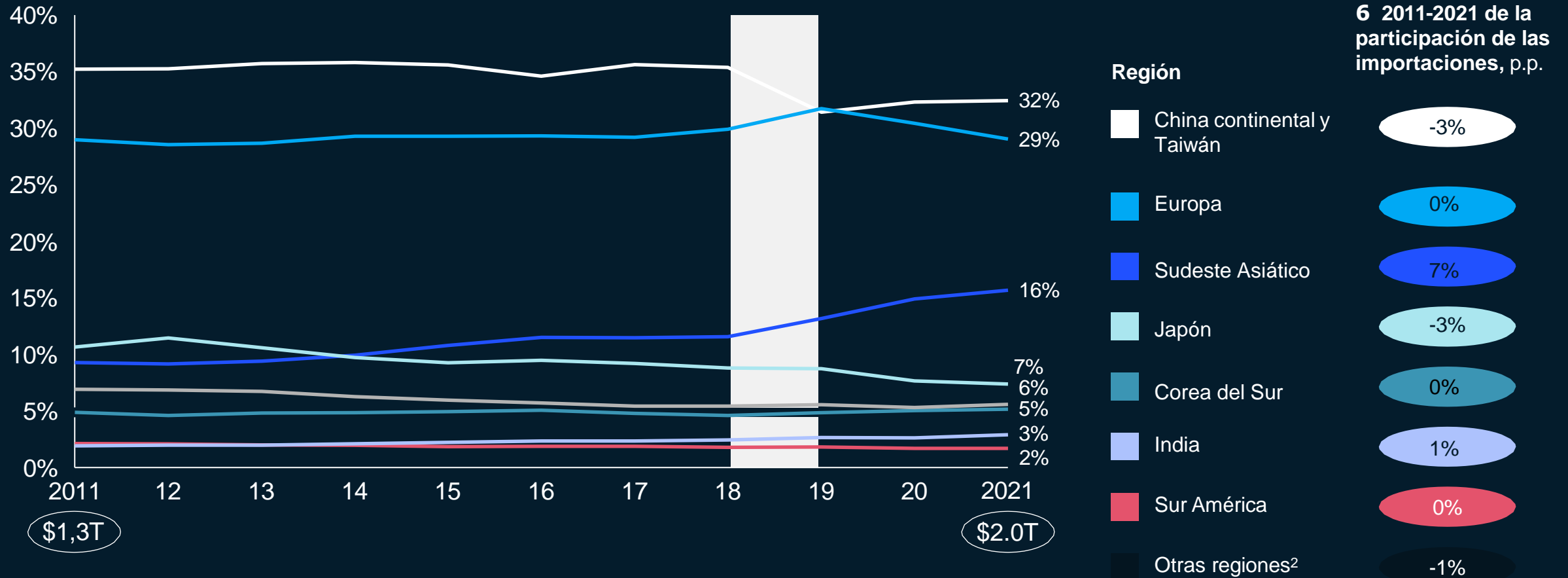
El *near shoring* como una oportunidad para Panamá

Marzo 2023

¿Qué es el near-shoring? En los últimos años, ha habido algunos cambios en cómo el mundo está sirviendo al mercado NA

Mientras China sigue siendo el principal jugador, el Sudeste Asiático ha capturado más del 16% de las importaciones de NA

Importaciones de NA por origen¹, 2011-2021 ■ Imposición de aranceles estadounidenses a las importaciones chinas (\$XT) Valor de las importaciones norteamericanas, billones de USD




1. Excluye importaciones dentro de América del Norte

2. Incluye África, Centroamérica y el Caribe, Oriente Medio, entre otros

Nota: Excluye industrias que se ocupan de recursos naturales: agricultura, metales, vidrio y cemento, minería, papel, petróleo y madera

A medida que el comercio global continúa cambiando, las cadenas de suministro que operaban en NA enfrentan 6 desafíos

 Nuevas dimensiones



Costo y capital

- Los **costos laborales han aumentado** en los países tradicionalmente seleccionados como proveedores
- Los **costos logísticos de transportación marítima** han crecido **hasta 3x** en el último año
- Las **compañías** han tenido que **aumentar su inventario** para mejorar la **resiliencia de la cadena de suministro** - *en una encuesta de 2021, el 61% de los líderes globales de la cadena de suministro reportaron un aumento en el inventario de productos críticos durante los últimos 12 meses*



Calidad

- La **innovación y automatización** han impulsado un **mayor grado de calidad en los productos y servicios**
- Con la globalización, **la calidad se ha convertido en el diferenciador definitivo**



Servicio

- **La proximidad al mercado de consumo final juega un rol estratégico** para los productos donde la velocidad de respuesta, servicio y reparación de nuevos productos es muy importante



Resiliencia y agilidad¹

- **El riesgo en la cadena de valor causado** y la vulnerabilidad en sus operaciones ha aumentado significativamente en la última década; las compañías pierden el 42% del EBITDA de un año cada década
- La **manufactura y abastecimiento fuera de la región** pueden amplificar la **disrupción** de los impactos externos dentro de la cadena de suministro



ESG

- **Las emisiones de carbono relacionadas con productos fabricados en Asia y exportados a EEUU pueden ser hasta 10x más altas** que las de productos fabricados en América del Norte
- **La regulación ambiental es cada vez más estricta** en muchos países, lo que obliga a las empresas a cambiar su forma de operar



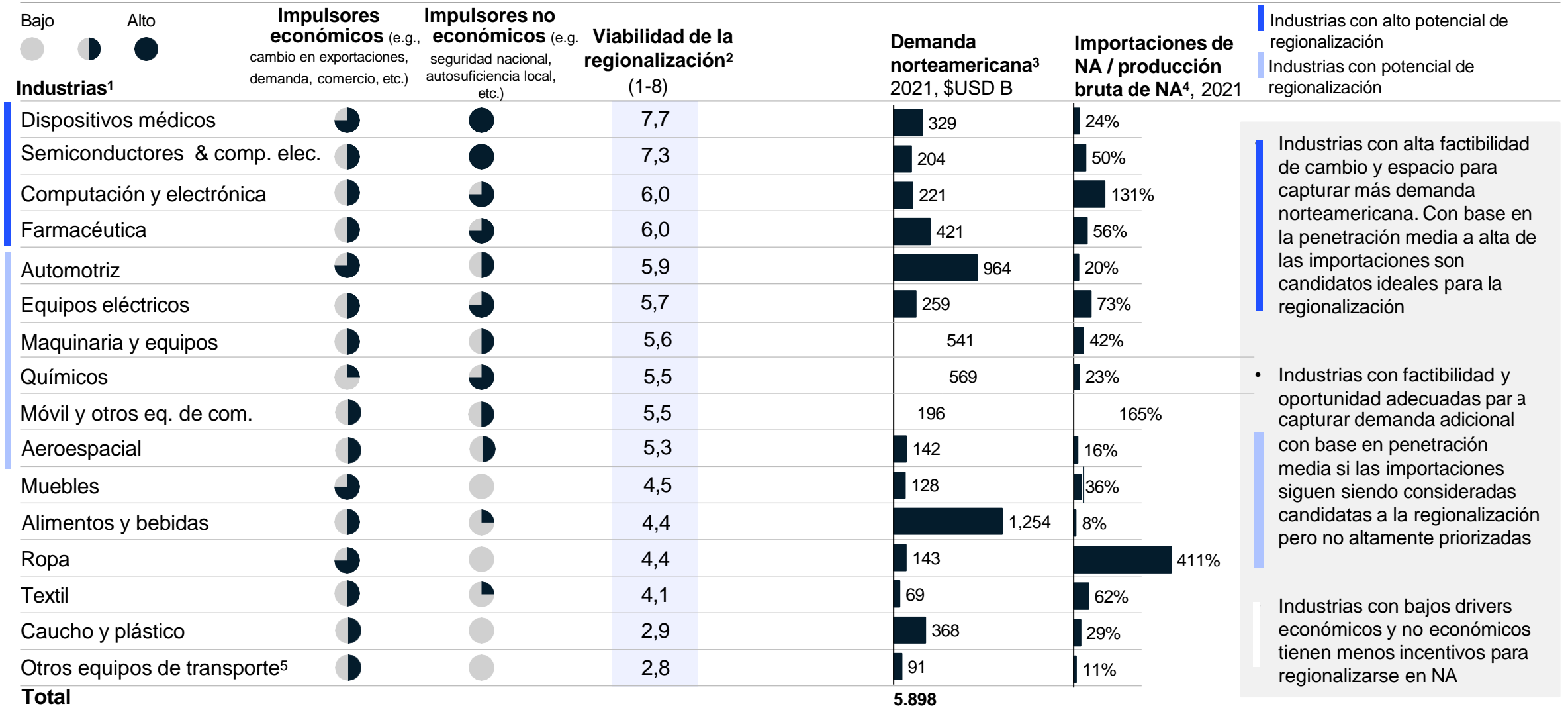
Mano de obra y talento

- **La pandemia de COVID-19 contribuyó a una ola de renuncia de puestos de trabajo en muchos países**
- **La escasez de mano de obra en algunos países como China esta en aumento** debido a varias razones como cambios demográficos, una fuerza laboral más educada y expectativas salariales más altas

1. Vinculado con la infraestructura disponible

Con base en factores económicos y no económicos, hemos identificado 10 industrias que se verán más impactadas por la regionalización

La viabilidad de la regionalización está determinada por la combinación de factores económicos y no económicos



Industrias con factibilidad y oportunidad adecuadas para capturar demanda adicional con base en penetración media si las importaciones siguen siendo consideradas candidatas a la regionalización pero no altamente priorizadas






Industrias con bajos drivers económicos y no económicos tienen menos incentivos para regionalizarse en NA

1. Las industrias con uso intensivo de recursos no están incluidas: Agricultura, Minería, Servicios Públicos, Forestal y Papel, y Petróleo y Gas; 2. Factibilidad de regionalización es la suma de dos (1-4) escalas que representan factores económicos y no económicos 3. Calculado como producción bruta + importaciones - exportaciones; 4. Incluye la producción para el mercado interno y las importaciones procedentes de América del Norte; 5. Incluye barcos, locomotoras, ferrocarriles, bicicletas, etc.)

Existen 5 características que las compañías que atienden NA deben analizar al seleccionar su destino de regionalización

Cada una tiene implicaciones específicas del país que deberían ser ponderadas por cada compañía

Las características de la industria y la categoría combinadas con factores específicos del país definirán el mejor destino

Característica	Relevancia	Indicadores clave
 1 Costo y capital	Los costos laborales, energéticos, logísticos y los tipos tarifarios promedio son factores a considerar al momento de plantear una estrategia de regionalización, así como el capital requerido	<ul style="list-style-type: none">• Costos laborales• Costos de energía• Costos logísticos internos• Promedio tarifas arancelarias
 2 Mano de obra y talento	La disponibilidad de mano de obra se ha vuelto más importante que nunca dada la escasez en algunos sectores, junto con la productividad , las habilidades y el talento de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de mano de obra• Empleo en manufactura• Productividad laboral• Habilidades de la fuerza laboral
 3 Infraestructura¹	Las redes de infraestructura y conectividad física permiten la producción de productos y facilitan su circulación a través de las fronteras. Adicionalmente, la infraestructura y la red de proveedores son indicadores de resiliencia de la cadena de suministro de un país.	<ul style="list-style-type: none">• Puertos marítimos• Ferrocarriles• Carreteras
 4 Servicio y calidad	La proximidad al mercado es muy valorada debido a menores tiempos de entrega y mejor servicio a los consumidores finales. Adicionalmente, las compañías pueden beneficiarse de la calidad de sus hubs existentes , así como de una logística internacional eficiente	<ul style="list-style-type: none">• Plazos de entrega• Tiempo invertido en cumplimientos aduanales• Calidad de los servicios logísticos
 5 ESG	La sustentabilidad se ha convertido en una de las principales tendencias a considerar en la optimización de la red, incluyendo optimización de recursos, ventajas regulatorias y legales e impacto ambiental²	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de agua• Calidad de regulación• Facilidad para hacer negocios

Como parte de la infraestructura, la **madurez de la base de proveedores es crítica para que una compañía se establezca en una región determinada**, sin embargo, esta evaluación debe hacerse para una compañía / familia de productos en particular y no a nivel de país.

1. Vinculado a la resiliencia y la agilidad
2. Cinco formas en que ESG crea valor, McKinsey Quarterly 2019

Con base en estas características, para Panamá hay una oportunidad latente, sin embargo, esta debe ser formada



Escenarios a evaluar – Caso Panamá (contraste contra China, México, USA, Costa Rica, y República Dominicana)

Ilustrativo, no-exhaustivo

	<p>Costo y capital</p>	<p>Panamá tiene altos costos laborales por hora (3X México) y mayor costo de energía para industria de algunos países comparables (más de 2X costo en USA) El país cuenta con el menor costo logístico, lo que supone una oportunidad que en algunas compañías con escala global podrían compensar otros costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compañías con dependencia de mano de obra barata y/o alto consumo energético escogerán otros países
	<p>Mano de obra y talento</p>	<p>En Panamá solo el 7% de la mano de obra trabaja en manufactura, contrastado con 10-17% en países comparables, y hay menos panameños disponibles para trabajar. Si bien hay una ventaja competitiva por productividad, las industrias que dependen de mayor mano de obra o cadenas de suministro complejas buscan mayor escaña</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compañías que requieren uso intensivo de mano de obra podrán escoger alternativas de near-shoring en otros países
	<p>Infraestructura¹</p>	<p>Panamá tiene una ventaja competitiva en infraestructura portuaria y calidad de carreteras que puede ser un factor distintivo para el desarrollo de near-shoring.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las compañías para las que Panamá sería más atractivo son aquellas con distribuciones regionales/globales
	<p>Servicio y calidad</p>	<p>Panamá es el país donde más tiempo toma la liberación en frontera, y toma el doble de tiempo llegar a EEUU que México. Para fortalecer el rol de Panamá como destino de near-shoring, se podrían agilizar los procesos de cumplimiento de frontera, sin comprometer cumplimiento normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las compañías donde la velocidad es crucial, buscarán países que den menor tiempo a mercado (ie: USA)
	<p>ESG</p>	<p>Panamá tiene un liderazgo claro a nivel de facilidad de hacer negocios, transparencia y confianza a los inversionistas, y productividad del agua (la más grande de la región)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las compañías altamente reguladas o con mayor sofisticación en ESG podrían encontrar en Panamá un destino

1. Vinculado a la resiliencia y la agilidad

2. 1. Cinco formas en que ESG crea valor. McKinsey Quarterly 2019

2. Cinco formas en que ESG crea valor. McKinsey Quarterly 2019



Principales oportunidades para Panamá

Ilustrativo, no-exhaustivo

- Panamá tiene una clara oportunidad en near-shoring, pero capturar el nivel de inversión que está recibiendo México exige no solo “recibir” compañías e inversión interesada, sino formar una propuesta de valor clara para algunos sectores
- En particular, los sectores de mayor atraktividad son aquellos de mayor sofisticación y que tengan presencia regional que se podría beneficiar de atraktividad logística más allá que la proximidad a EE.UU, como lo son la producción de dispositivos médicos, industrias químicas, y maquinaria de excavación, tracción y elevación
- El país podrá convertirse en un destino aún más atractivo si fortalece posicionamiento, en particular asociado a fuerza laboral y disponibilidad de talento, y costo de acceso a energía para la industria
- La oportunidad en Panamá se podría formar como un mecanismo para generar empleo y desarrollo para el país

Near shoring como una oportunidad para la región

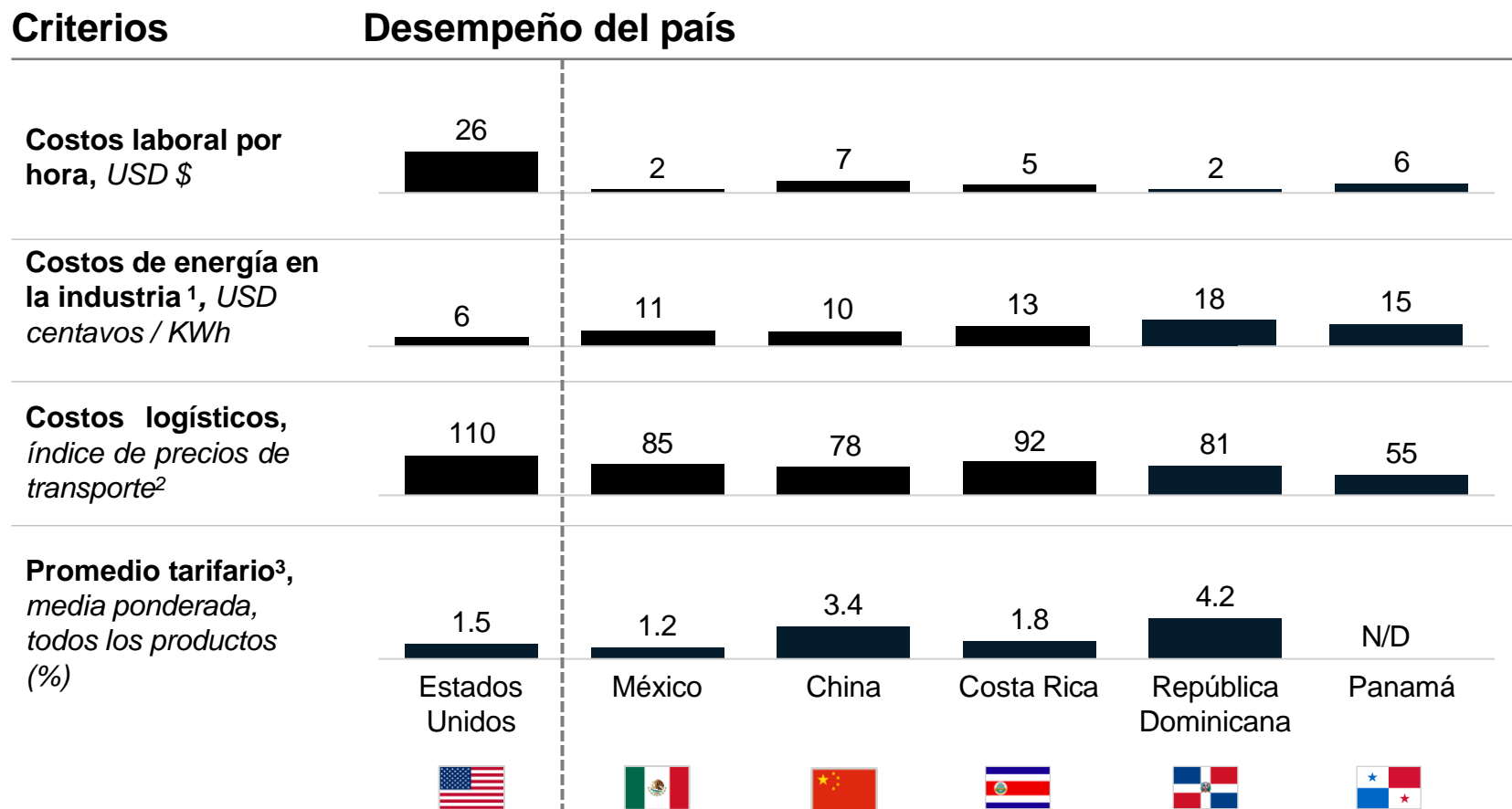
Documento de trabajo

2022

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company
is strictly prohibited

1 La estructura de costos de cada compañía determinará cuál de los criterios de costo y capital es más relevante para una regionalización



1. Precio de la electricidad en la industria (impuestos incluidos) en 2020, según Enerdata 2. El índice de precios del transporte es una medida promedio del costo del transporte por carretera, ferroviario y aéreo en un país en donde 100 equivale al promedio mundial 3. Promedio de tasas efectivamente aplicadas, ponderado por las participaciones de importación de producto correspondientes a cada país socio (2018)

Fuente: Economic Intelligence Unit, Banco Mundial, Enerdata

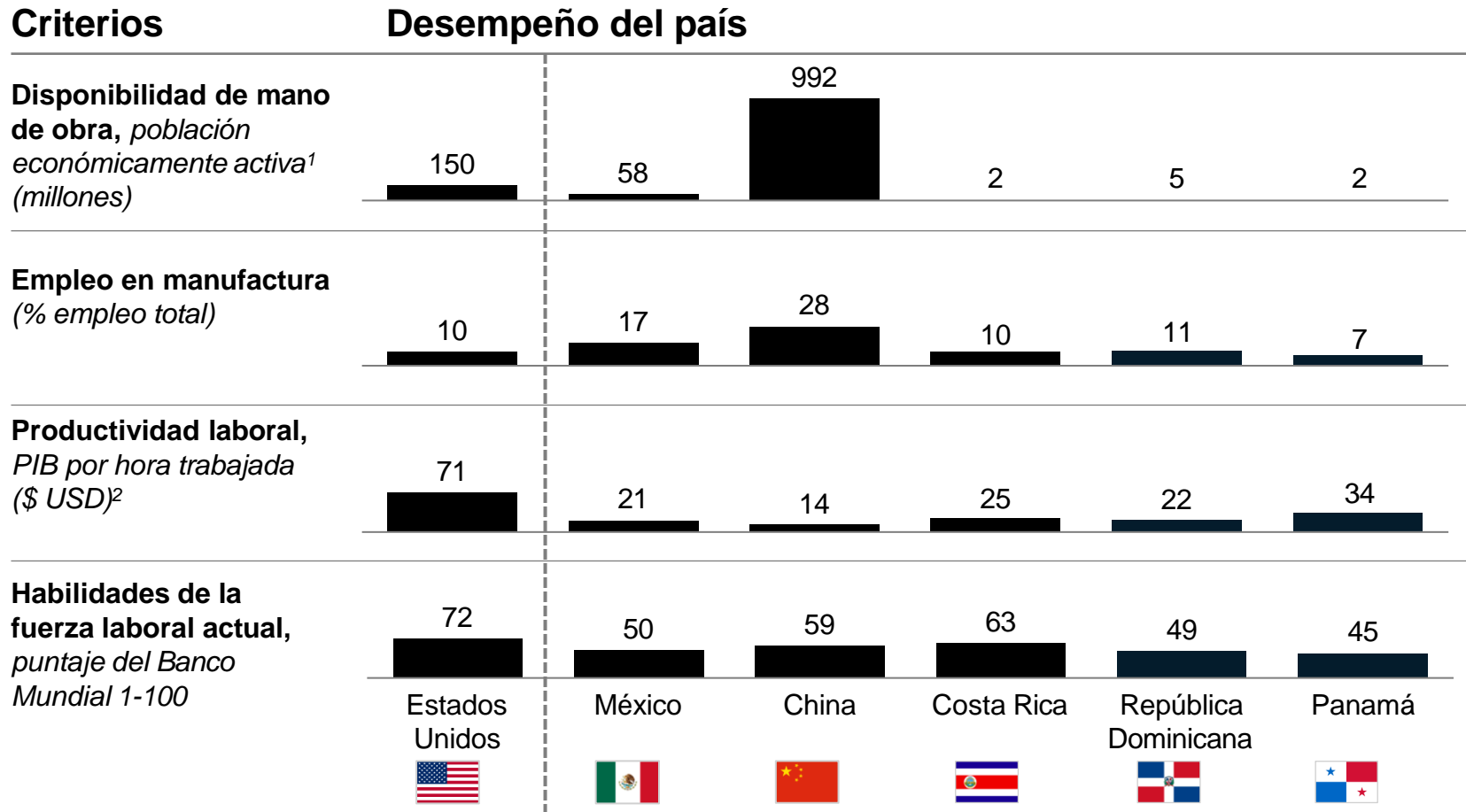
Retos y oportunidades para Panamá

Panamá tiene altos costos laborales por hora y mayor costo de energía para industria de algunos países comparables.

El país cuenta con el menor costo logístico, lo que supone una oportunidad que en algunas compañías con escala global podrían compensar otros costos

Hay una oportunidad de invertir en la capacidad de producción de energía competitiva en zonas de interés para capturar compañías y sectores de mayor sensibilidad al precio

2 Cada país de América ofrece un panorama diferente de mano de obra y talento que podrían apalancar las compañías de la región



1. Definido como la población de 15-64 años, ya sea empleada, desempleada o buscando empleo activamente (ILO)

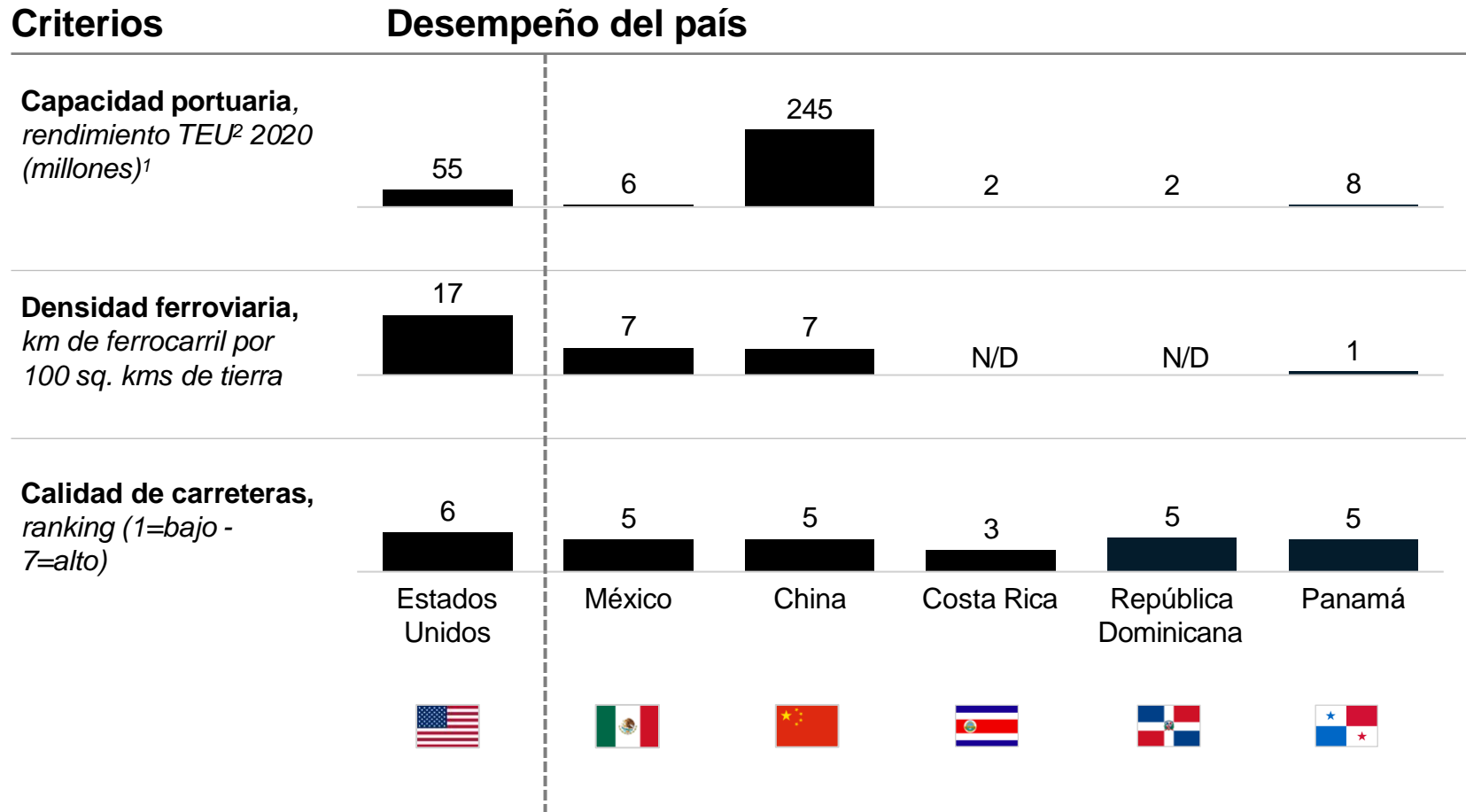
2. PIB (constante 2017) en USD\$ a PPP

Fuente: Banco Mundial TCDData360, ILOSTAT, World Economic Forum Global Competitiveness Index

Retos y oportunidades para Panamá

Panamá tiene un reto en cuanto a la disponibilidad de talento y mano de obra, aunque podría compensarlo por medio de mayor productividad en industrias o sectores de mayor valor agregado

③ La infraestructura del país es un indicador de mayor flexibilidad, resiliencia y servicio

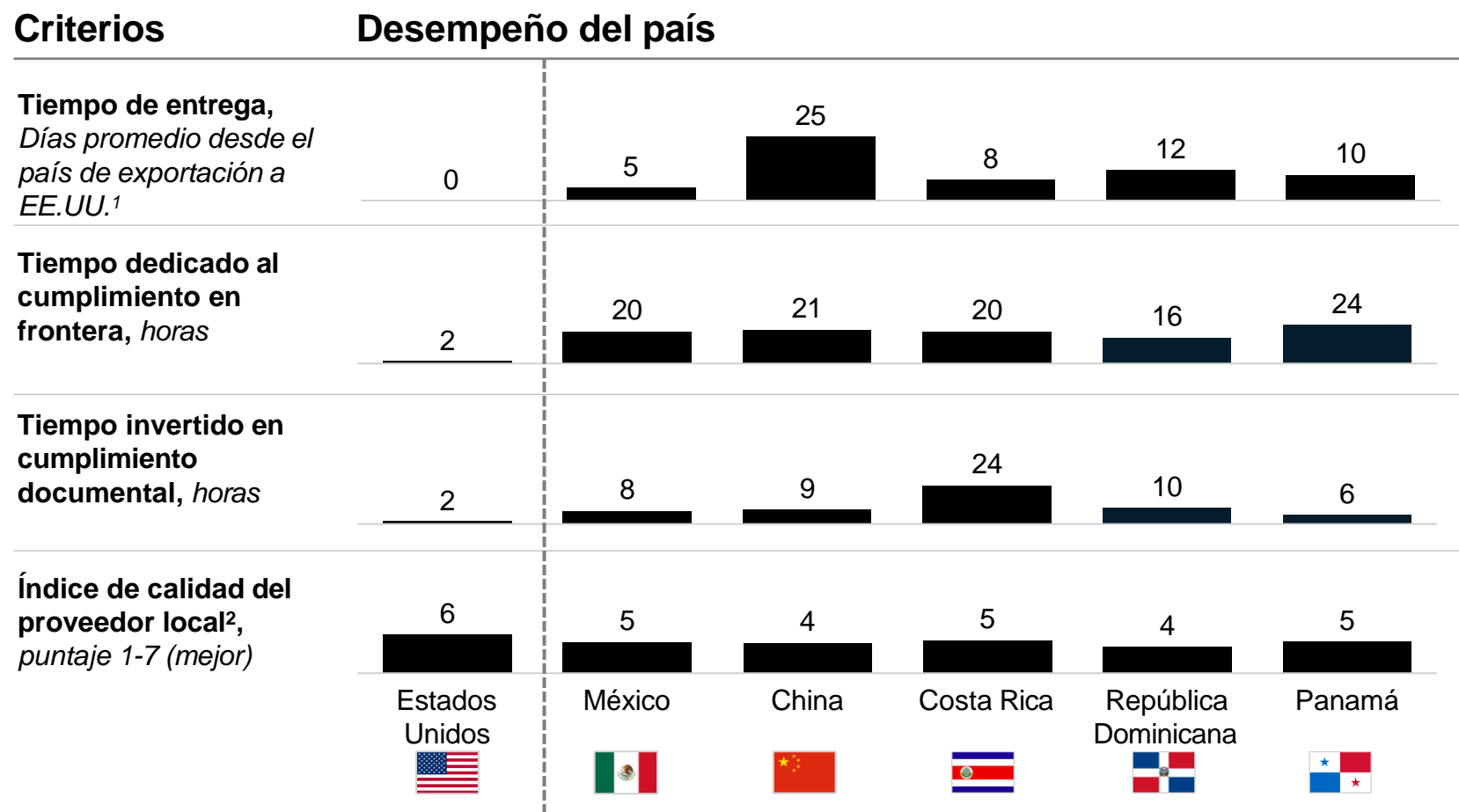


1. Volumen total de TEU manejado por los puertos de cada país por año, según la UNCTAD
 2. Unidad equivalente a 20 pies

Retos y oportunidades para Panamá

La capacidad portuaria de Panamá y su facilidad de acceso hacen que Panamá sea un destino atractivo para las compañías que exploren el near-shoring

4 La proximidad estratégica y la rapidez de servicios son clave para seleccionar nuevos destinos de regionalización



1. Considera el transporte terrestre desde México, y el transporte marítimo para China, Costa Rica, República Dominicana y Panamá hasta Los Ángeles

2. Índice más reciente del Banco Mundial de 2017

Retos y oportunidades para Panamá

Panamá no es el destino de menor tiempo a mercado, lo que impacta las industrias donde la velocidad es crucial

5 Los factores ambientales, sociales y de gobierno (ESG) juegan un papel cada vez más relevante en las decisiones de inversión de las empresas

Criterios

Desempeño del país

Productividad del agua en la industria¹, USD



Sustentabilidad², puntaje 1-5



Calidad regulatoria, puntaje 1-100



Facilidad para hacer negocios³, puntaje 1-100



Estados Unidos



México



China



Costa Rica



República Dominicana



Panamá



Retos y oportunidades para Panamá

Panamá cuenta con los mejores indicadores de facilidad de hacer negocios, productividad del agua en la industria, y sustentabilidad

1. Contribución del PIB por metro cúbico de la retirada total de agua dulce 2. Puntaje de la Unidad de Inteligencia Económica en la dimensión de sostenibilidad de ESG, basado en el desempeño de más de 90 indicadores 3. Facilidad para hacer economías de benchmark de puntaje de negocios con respecto a mejores prácticas regulatorias, mostrando la proximidad al mejor desempeño regulatorio en cada indicador de Doing Business del Banco Mundial