



Panamá frente al futuro

Estrategia, inversión y competitividad para el desarrollo sostenible

Dr. Eric Molino Ferrer

EMF Consulting

Simposio Industrial de Sostenibilidad, Energía y Agua · “Panamá: más competitiva + sostenible”

Panamá creció por lo que pasa por su territorio, no por lo que produce en él

Tras años de desindustrialización, Panamá puede reconstruir su base productiva y captar una nueva ola de inversión.

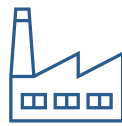
+22%

creció la economía entre 2019 y 2025



+1%

creció la manufactura en el mismo periodo



2.5%

del PIB recibe hoy en IED, desde 7.5% pre-COVID



Dónde estamos

Qué pasó con la industria

Dónde está el capital

La ventana global

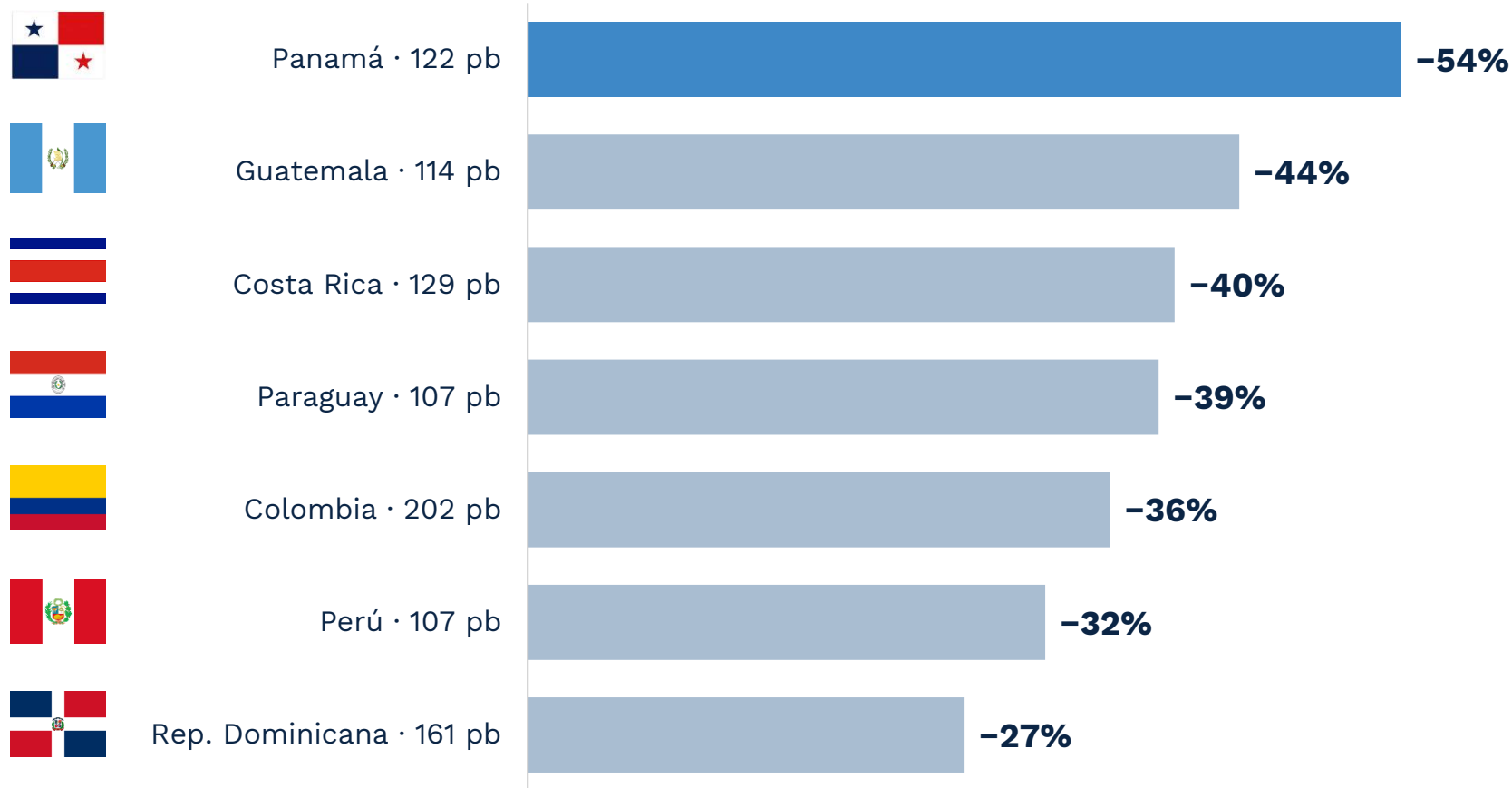
Plan de acción



Situación Laboral en el país y Actividad Económica

Menor riesgo país, mismo reto: convertir la confianza en inversión y empleo

Caída del spread EMBI entre julio-2024 (inicio de la administración Mulino) y septiembre-2026



-54%

caída del riesgo país de Panamá

122 pb

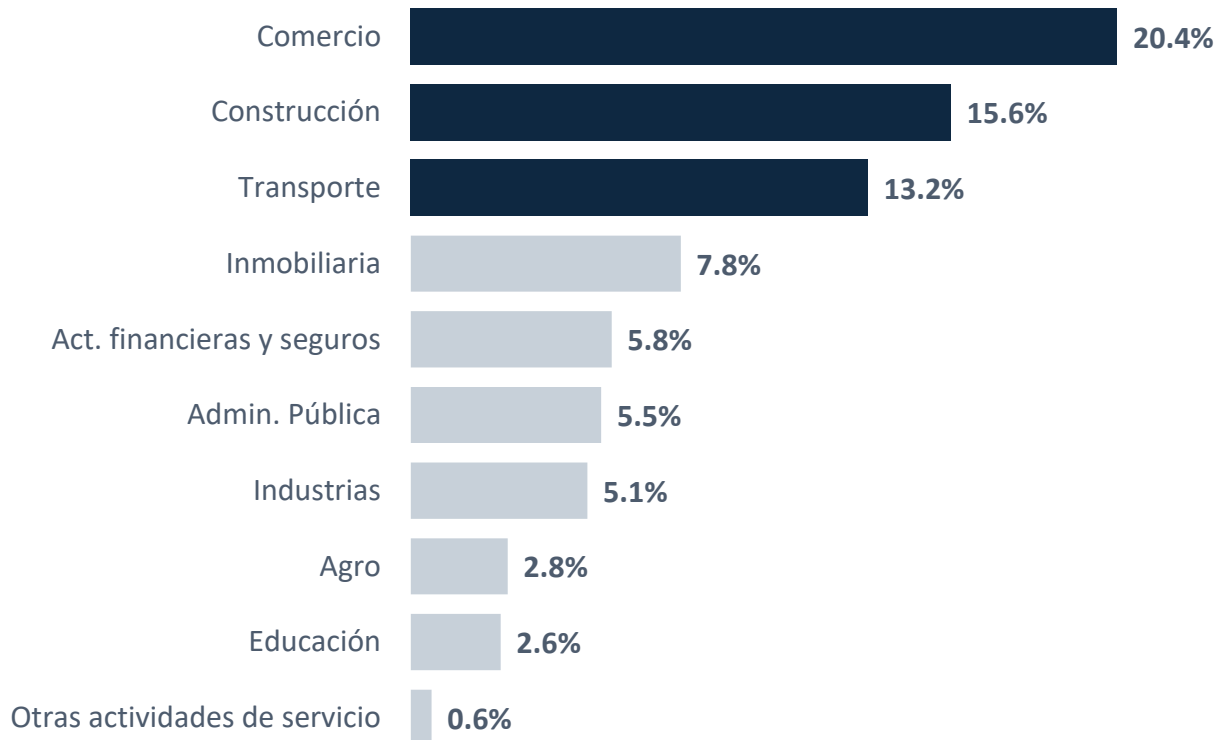
al 14-sep-2026, desde 267 pb

¿POR QUÉ IMPORTA?

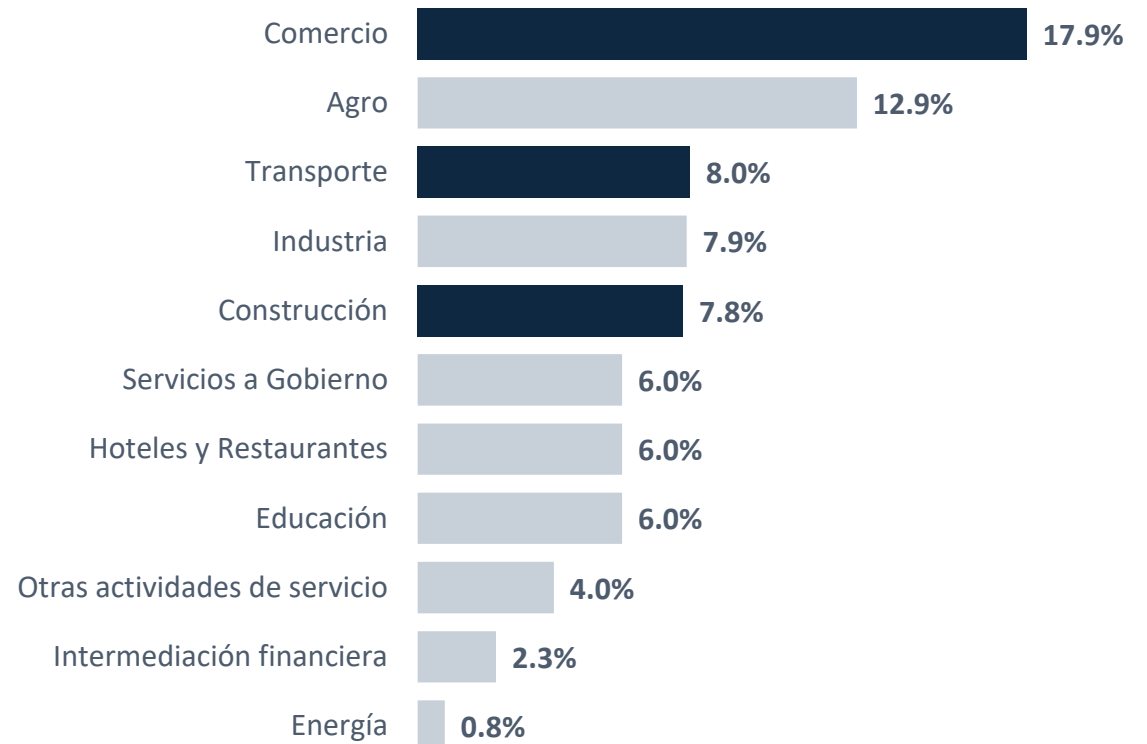
Es la prima que los mercados exigen sobre el Tesoro de EE. UU.: con el UST10 en 5.008%, Panamá se fondea cerca de 6.2%.

Comercio, Construcción y Transporte: motor del PIB y del empleo

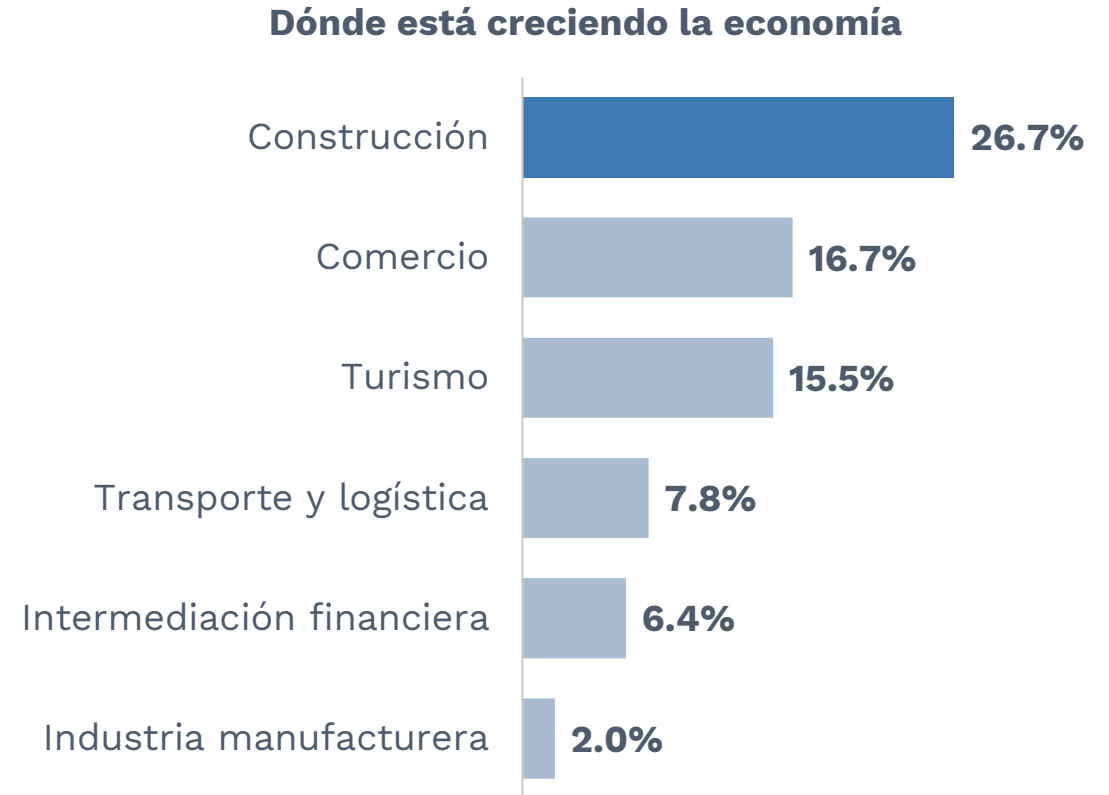
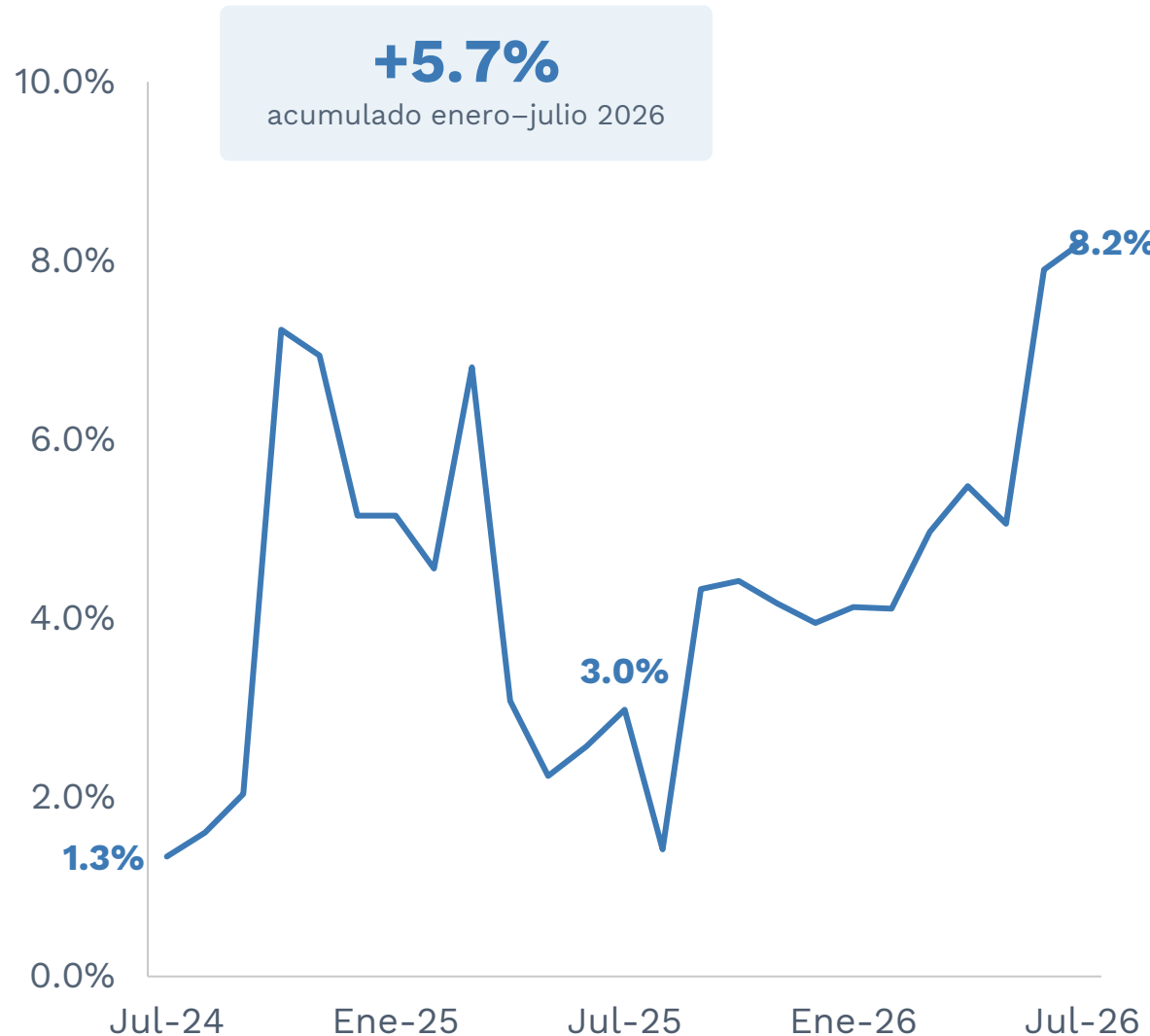
≈50% del PIB nacional



≈33% de los empleos del país



La economía aceleró a +8.2% en julio: el mayor registro en tres años



CONTRAPESO

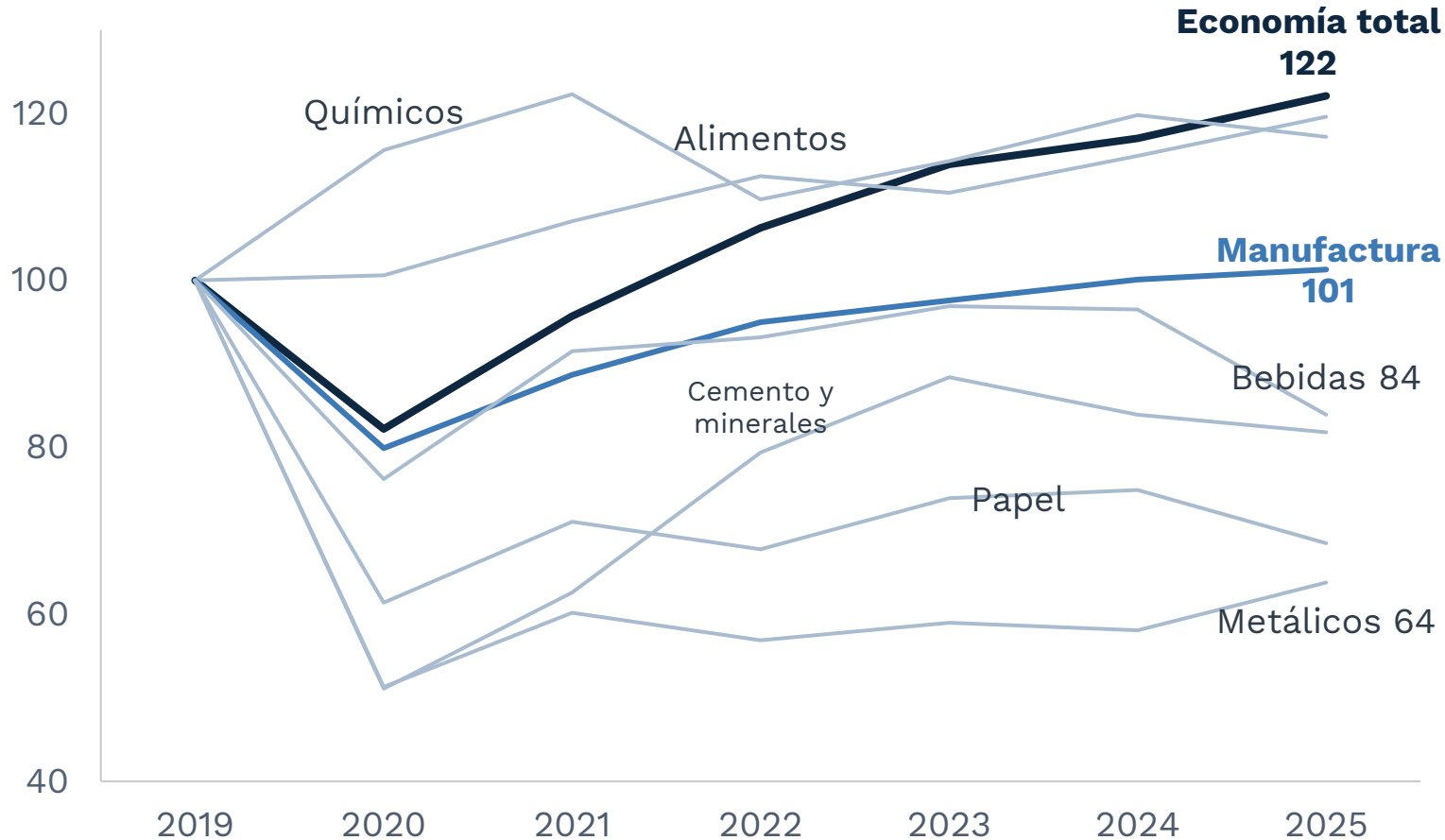
La generación hidroeléctrica cayó 42.9% y fue sustituida por térmica (+109.1%), más costosa.



**Lo que pasa por
Panamá y lo que se
produce en Panamá**

La economía creció 22% desde 2019; la manufactura apenas 1%, y solo alimentos y químicos superan su nivel

Valor agregado bruto de la industria manufacturera por división · índice 2019 = 100 · base 2018



+22.1%

creció la economía entre 2019 y 2025

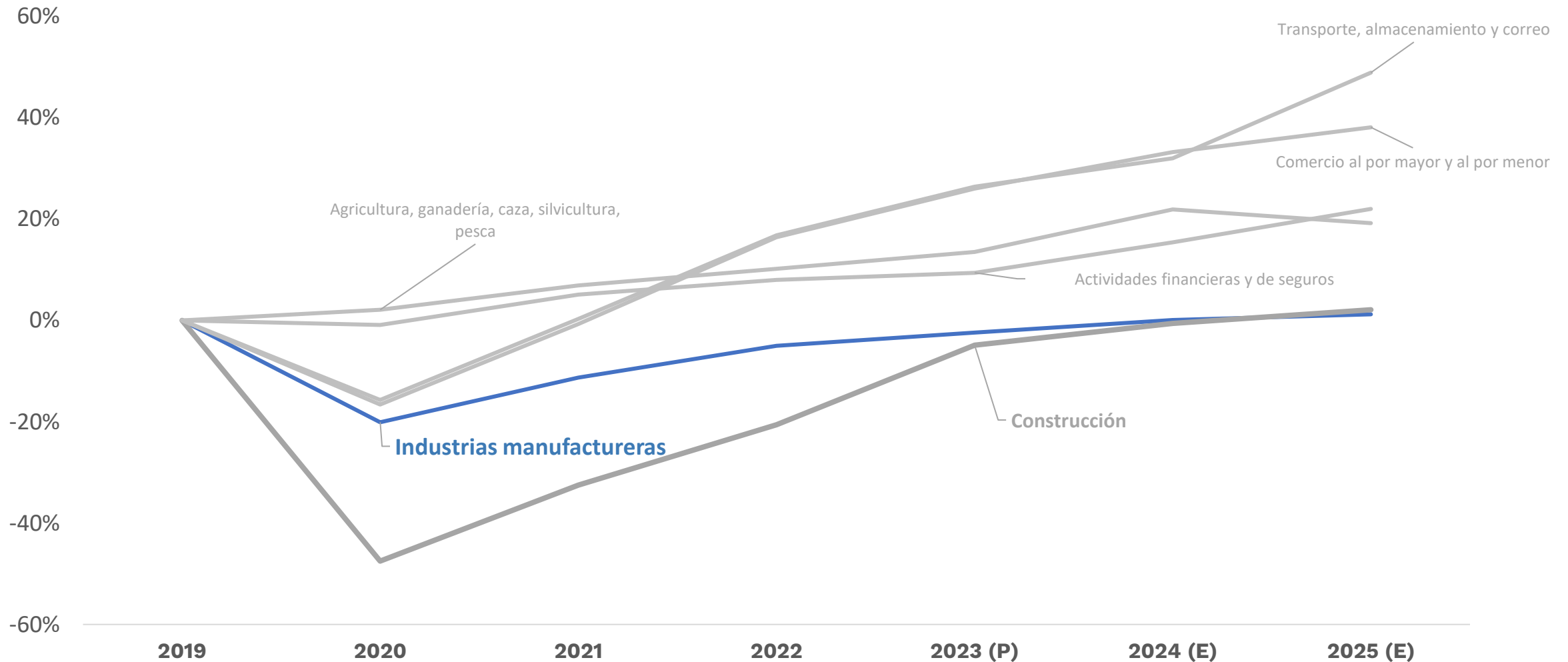
+1.3%

creció la manufactura en el mismo periodo

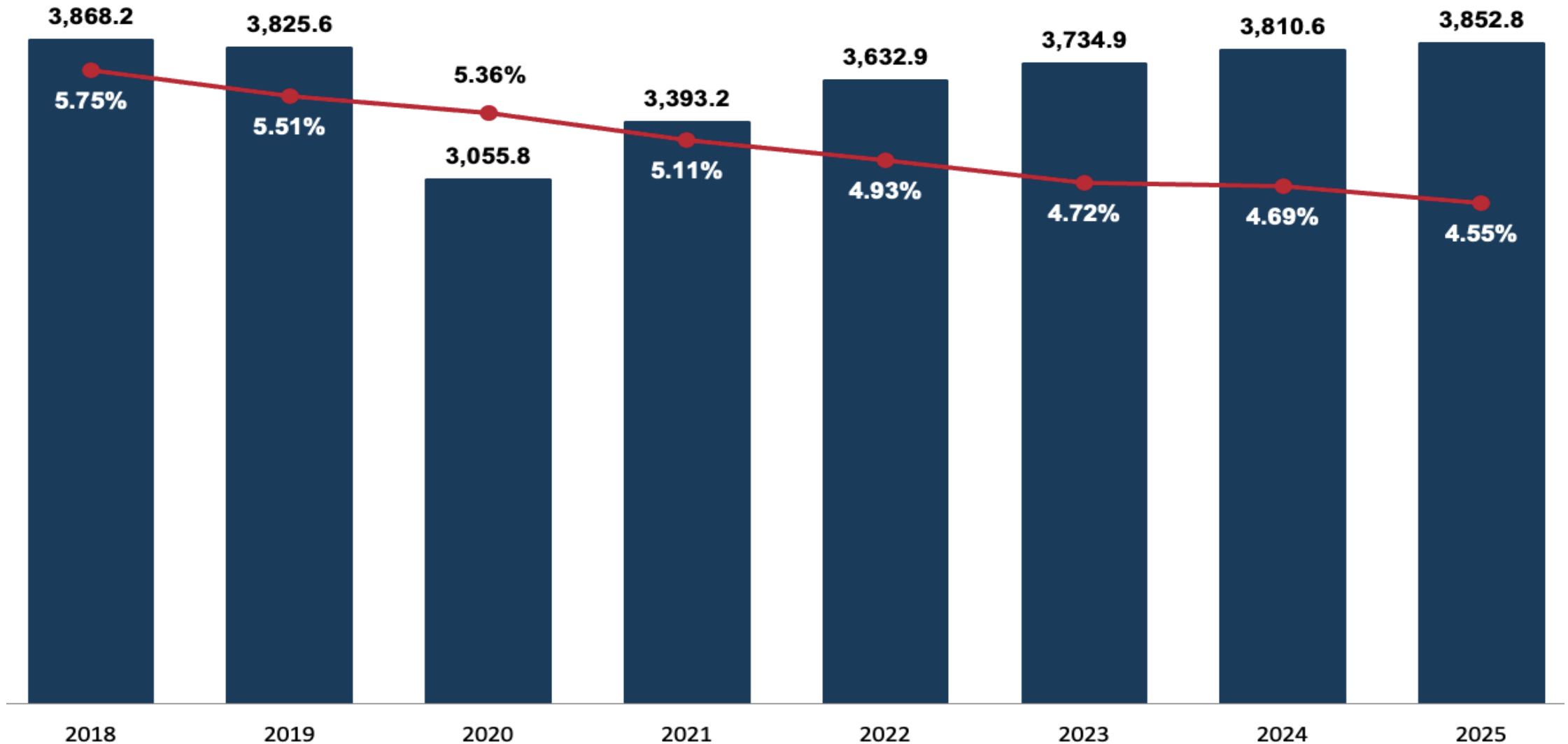
QUÉ SIGNIFICA

Solo alimentos (120) y químicos (117) superan 2019. Bebidas 84, cemento y minerales 82, papel 69 y metálicos 64 siguen por debajo: la base industrial se angosta.

Desde 2019, transporte creció 49% y comercio 38%; industria y construcción apenas recuperaron su nivel



La industria genera el mismo valor que en 2018, pero su peso en la economía cayó de 5.75% a 4.55%



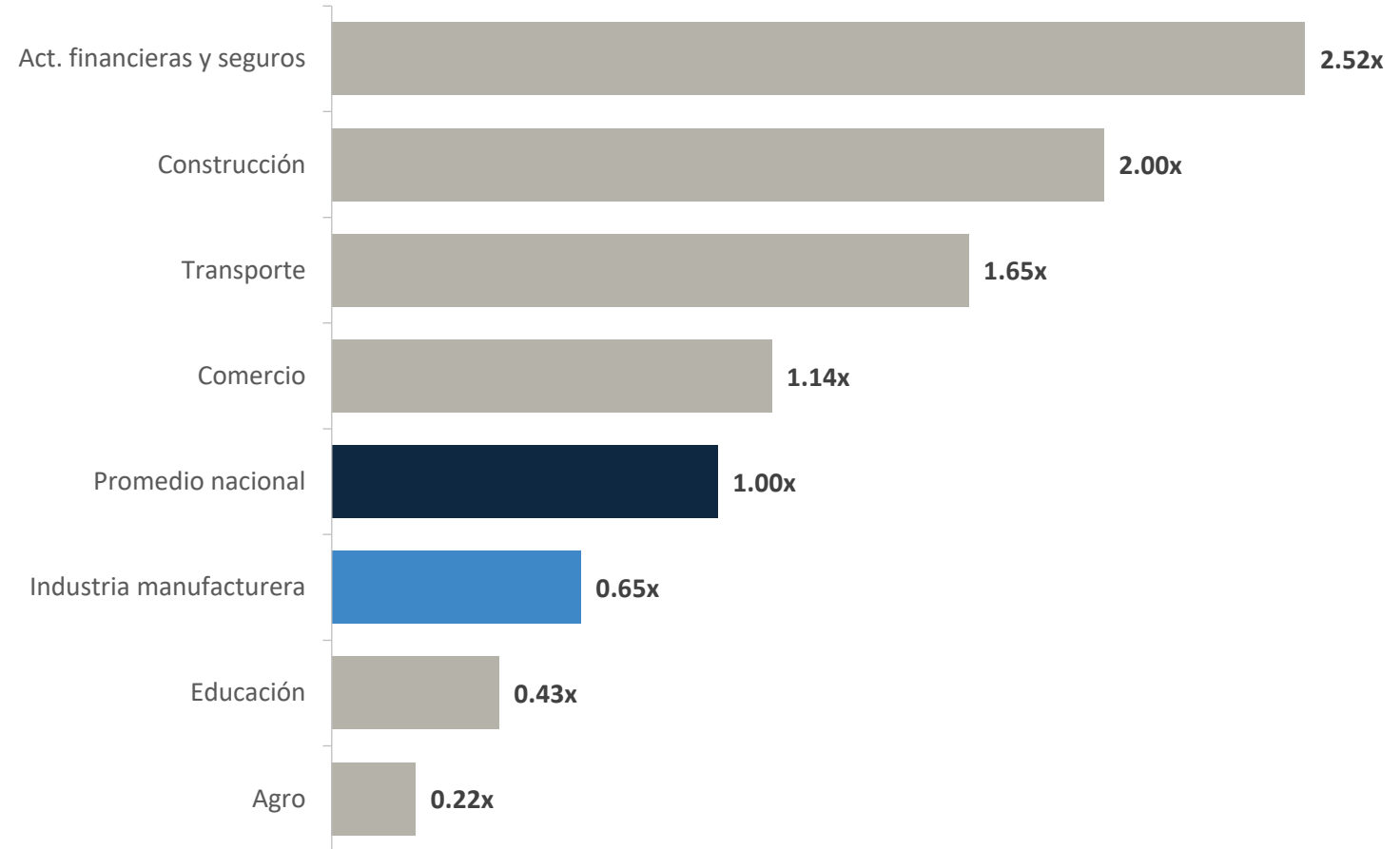
La brecha de productividad de la industria no se cierra con esfuerzo: se cierra con inversión

0.65x

productividad relativa de la industria

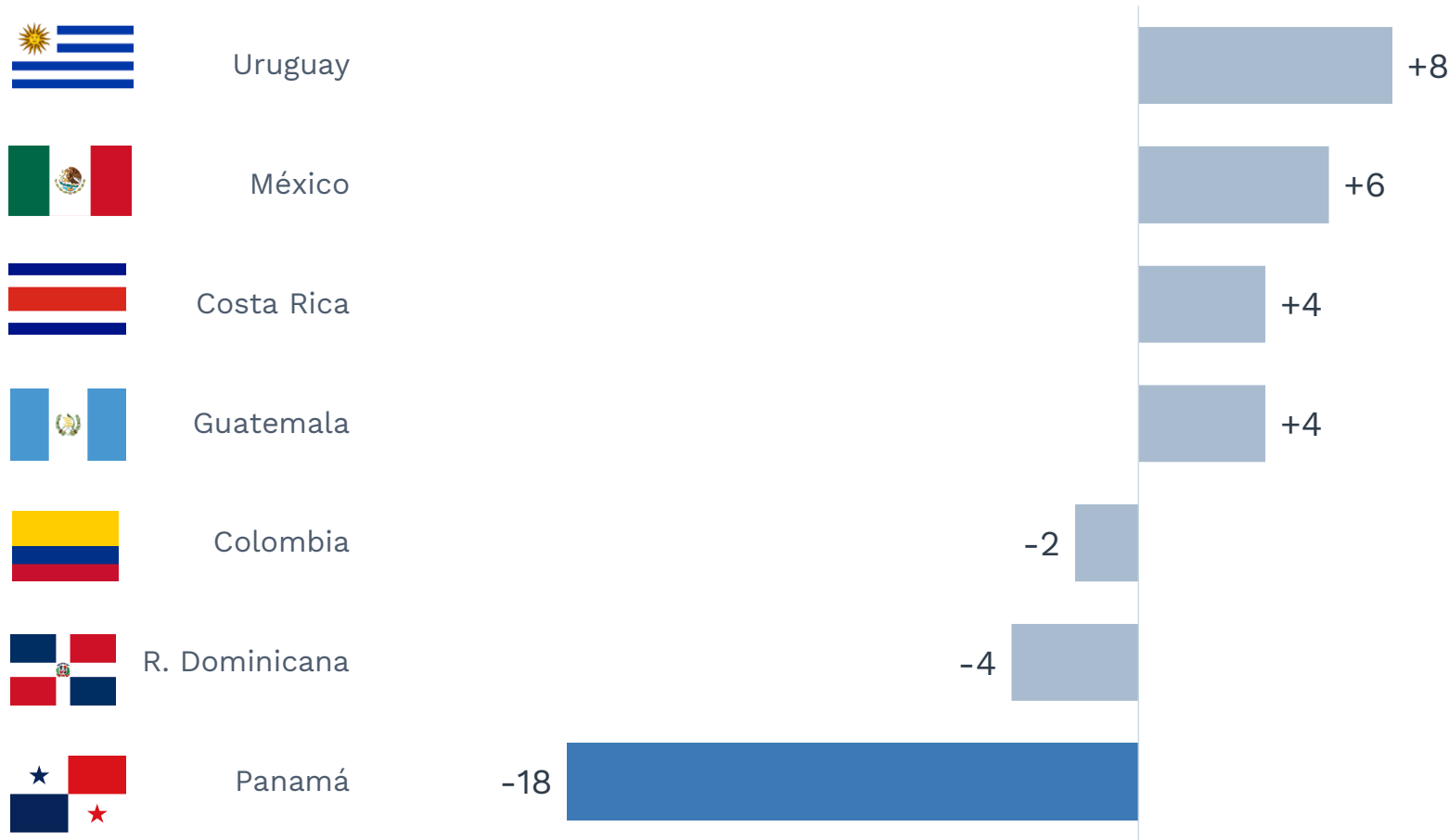
5.1% del PIB con 7.9% del empleo:
cada trabajador industrial produce
0.65 de lo que produce el promedio
nacional. Esa brecha es capital
ausente.

Valor generado por trabajador relativo al promedio nacional (2025)



Panamá no está agregando valor: es el país de la región que más retrocede en complejidad

Cambio en el ranking mundial de complejidad económica · puestos ganados o perdidos entre 2020 y 2024



-18

puestos perdidos por Panamá

39 → 57

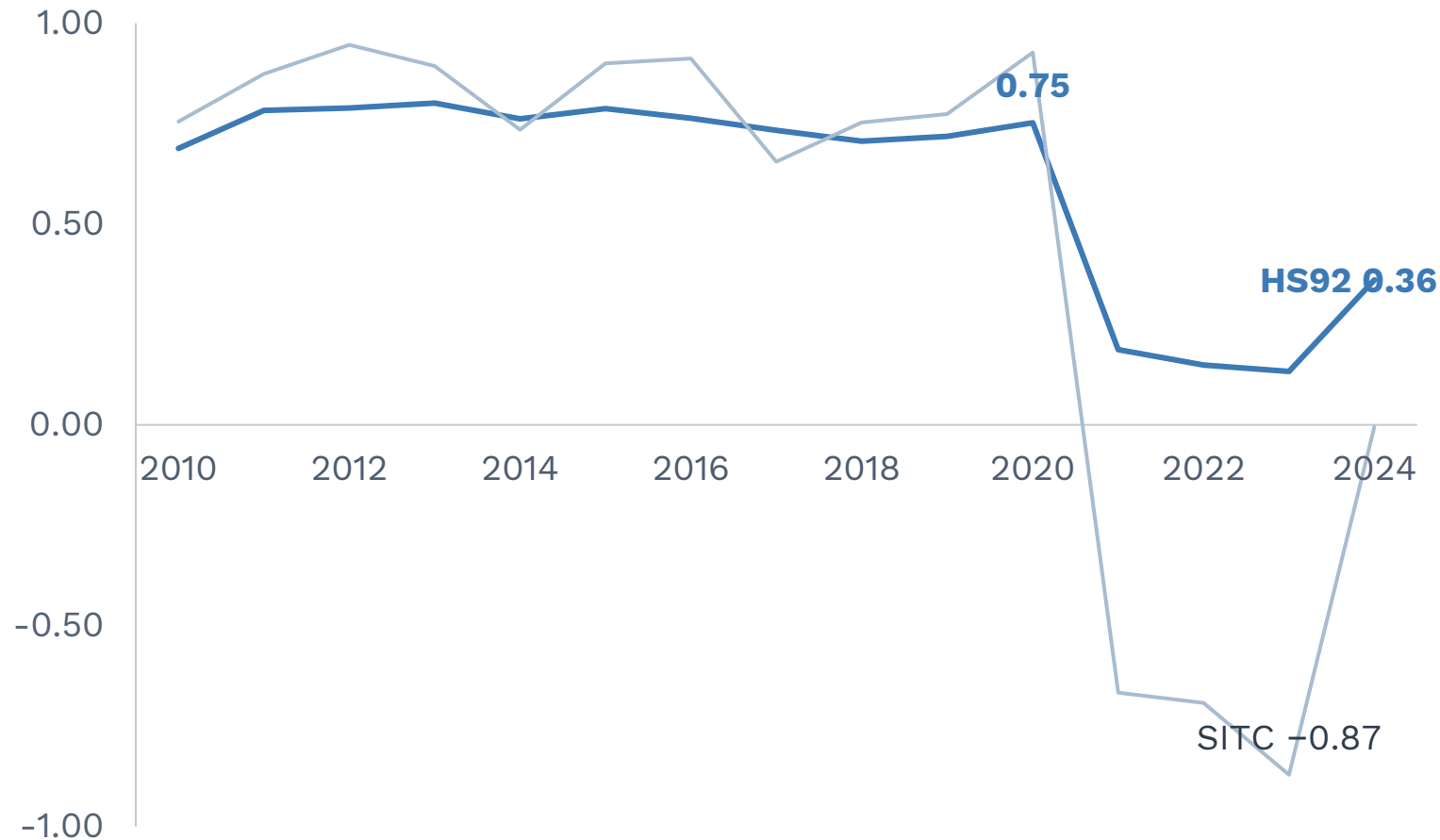
de 145 países, 2020 a 2024

POR QUÉ IMPORTA

La complejidad mide cuánto conocimiento productivo incorpora lo que un país exporta. Mientras la región lo aumenta, Panamá lo pierde.

Panamá mueve el comercio del mundo, pero exporta cada vez menos complejidad

Índice de Complejidad Económica de Panamá · 2010–2024 · dos mediciones de la misma canasta exportadora



57 de 145

puesto de Panamá en complejidad, 2024

-18 puestos

desde 2020, cuando estaba en el 39

QUÉ SIGNIFICA

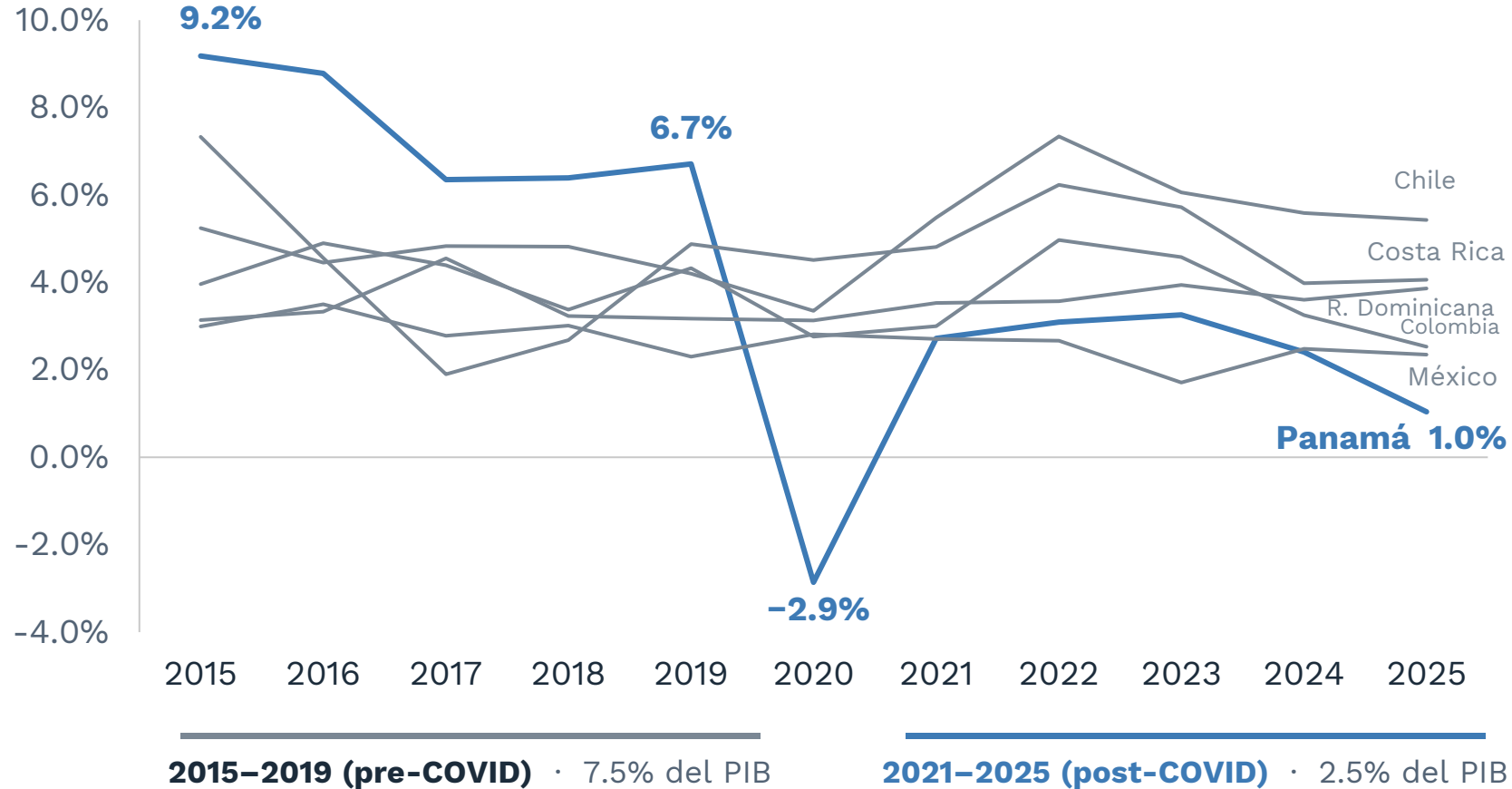
La canasta exportadora es estrecha y volátil: basta un producto para mover el índice. México 27, Costa Rica 61, R. Dominicana 80.



**¿Dónde está el
capital?**

El peso de la IED cayó a un tercio: de 7.5% a 2.5% del PIB

IED, entradas netas · % del PIB



–5.0 pp

menos IED sobre el PIB entre ambos periodos

2.5%

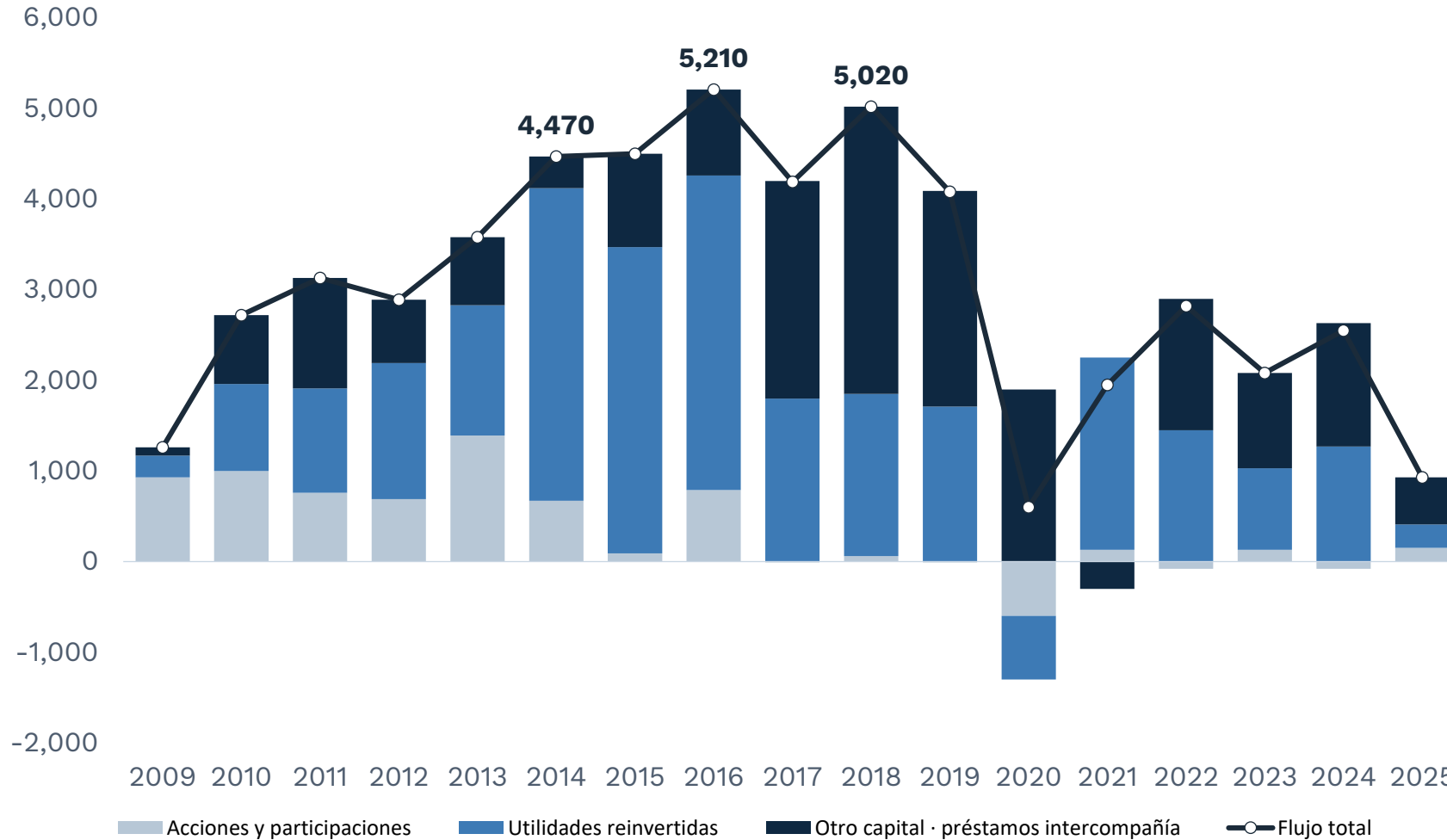
del PIB en 2021–2025; solo México recibe menos

QUÉ CAMBIÓ

Costa Rica y Chile subieron su IED relativa tras la pandemia. Panamá es el único que la redujo a un tercio.

Entra menos capital y el que entra ya no se reinvierte

Inversión extranjera directa por componente · USD millones · 2009–2025



US\$0.9 mil M

IED total en 2025, la menor desde 2009

US\$260 M

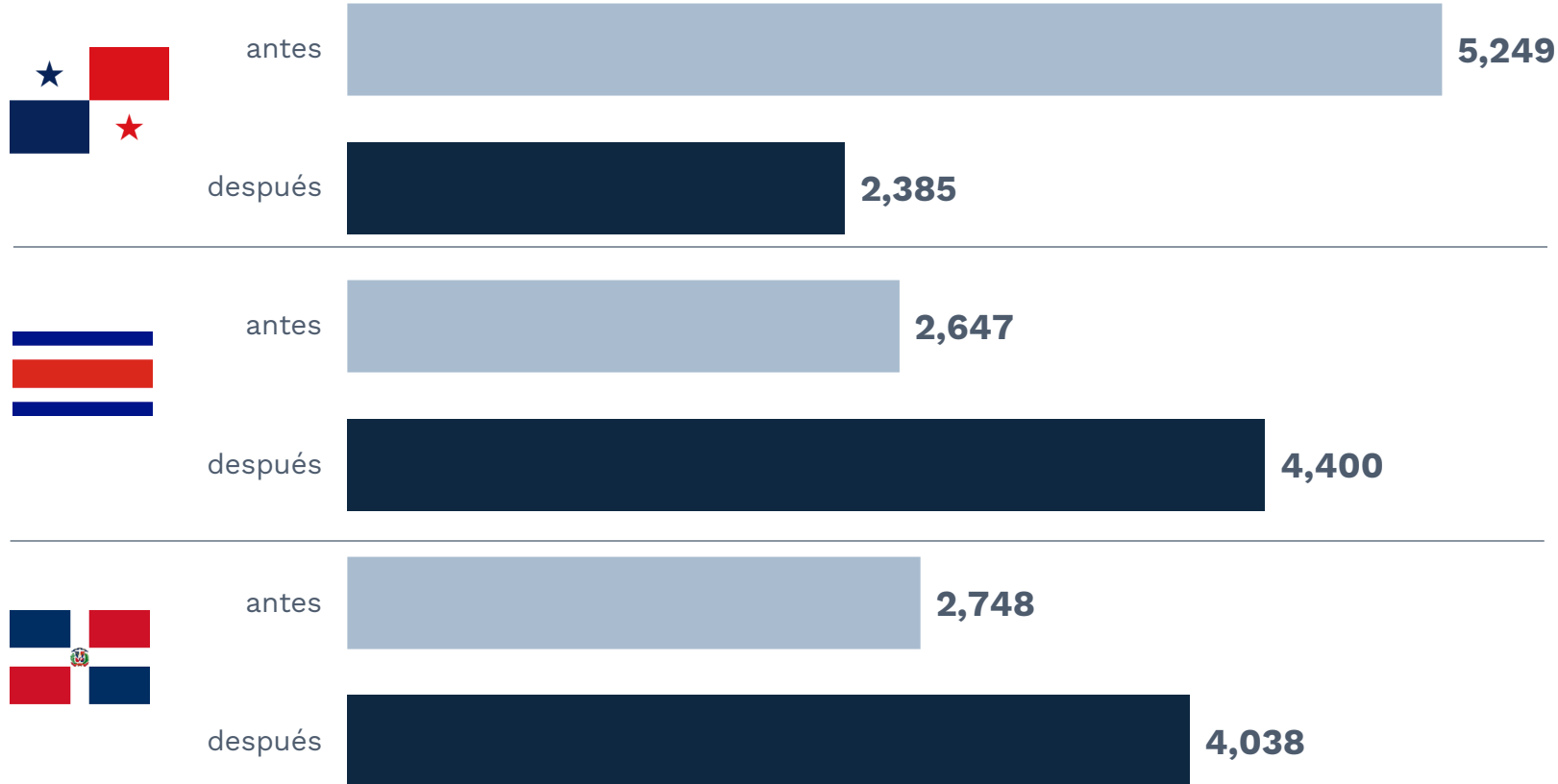
reinversión de utilidades en 2025, 80% menos que en 2024

QUÉ SIGNIFICA

Entre 2014 y 2018 entraban US\$4.7 mil M al año y la reinversión aportaba más de US\$3 mil M. Hoy el flujo depende de préstamos intercompañía: capital que entra y sale rápido y no crea capacidad productiva.

Panamá es el único de los tres que no recuperó su nivel de IED prepandemia

IED anual promedio · USD millones · antes (2017–2019) y después (2021–2025) de la lista UE



-55%

cayó el IED promedio de Panamá

CONTRASTE REGIONAL

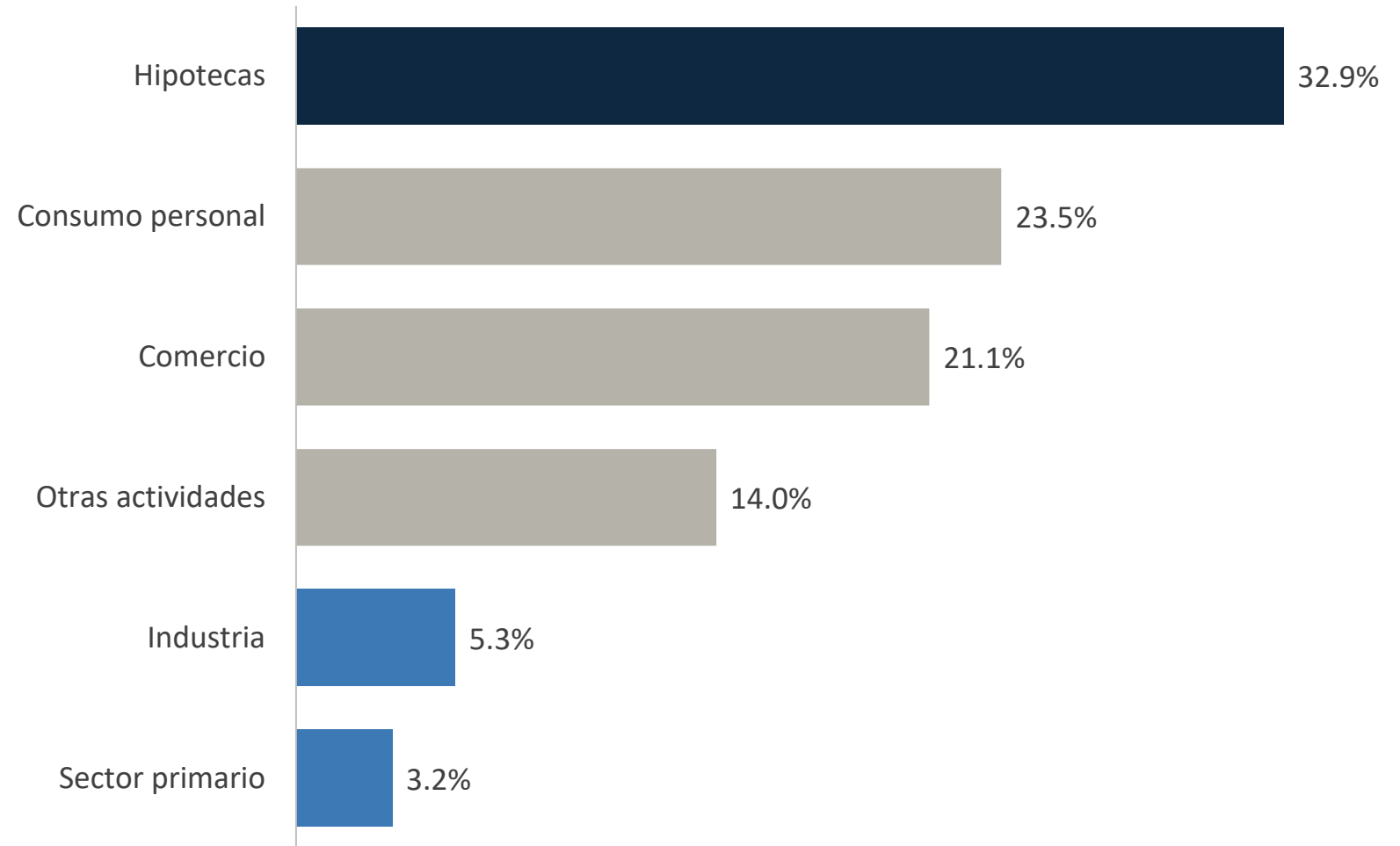
Costa Rica +66% y República Dominicana +47% en el mismo periodo. Costa Rica salió de la lista UE en febrero 2025; Panamá sigue en ella desde febrero 2020.

Tres rubros se llevan 77 de cada 100 dólares del crédito: producir bienes recibe 8.5%

8.5%

de la cartera financiera a quienes producen bienes

Industria 5.3% y sector primario 3.2%. Los hogares concentran el 56%. Hay más crédito en tarjetas (B/.3,155 M) que en agricultura, ganadería y pesca juntas (B/.1,987 M).



La economía creció 5.7% y el crédito nuevo apenas 0.8%

+0.8%

crédito nuevo, enero–julio 2026

El crédito no sigue al crecimiento: la pregunta es a dónde sí va.



Empresas financieras

+40% · B/.1,296 millones desembolsados

saldo: +7.5%



Consumo personal

+13.4% · B/.1,997 millones

saldo: +5.5%



Industria

+13.2% · B/.1,556 millones

saldo: -13.8% (-B/.557 M)



Comercio

-2.3% · B/.164 millones menos que en 2025

saldo: +0.4%



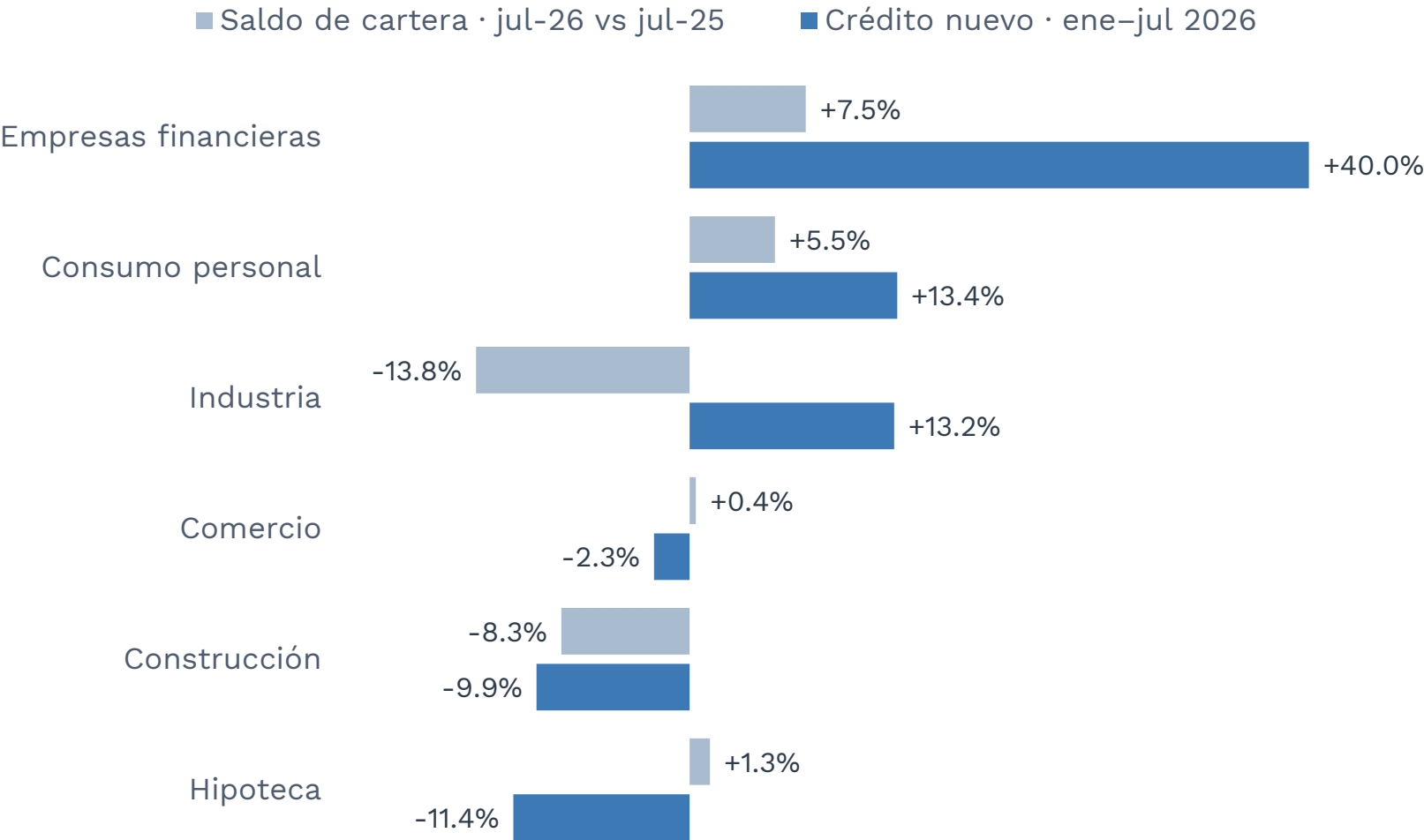
Construcción y vivienda

-9.9% y -11.4% en préstamos nuevos

saldo: -8.3% y +1.3%

La industria toma más crédito nuevo, pero su cartera se sigue achicando

Variación interanual (%) · préstamos nuevos frente a saldo de cartera · Sistema Bancario Nacional



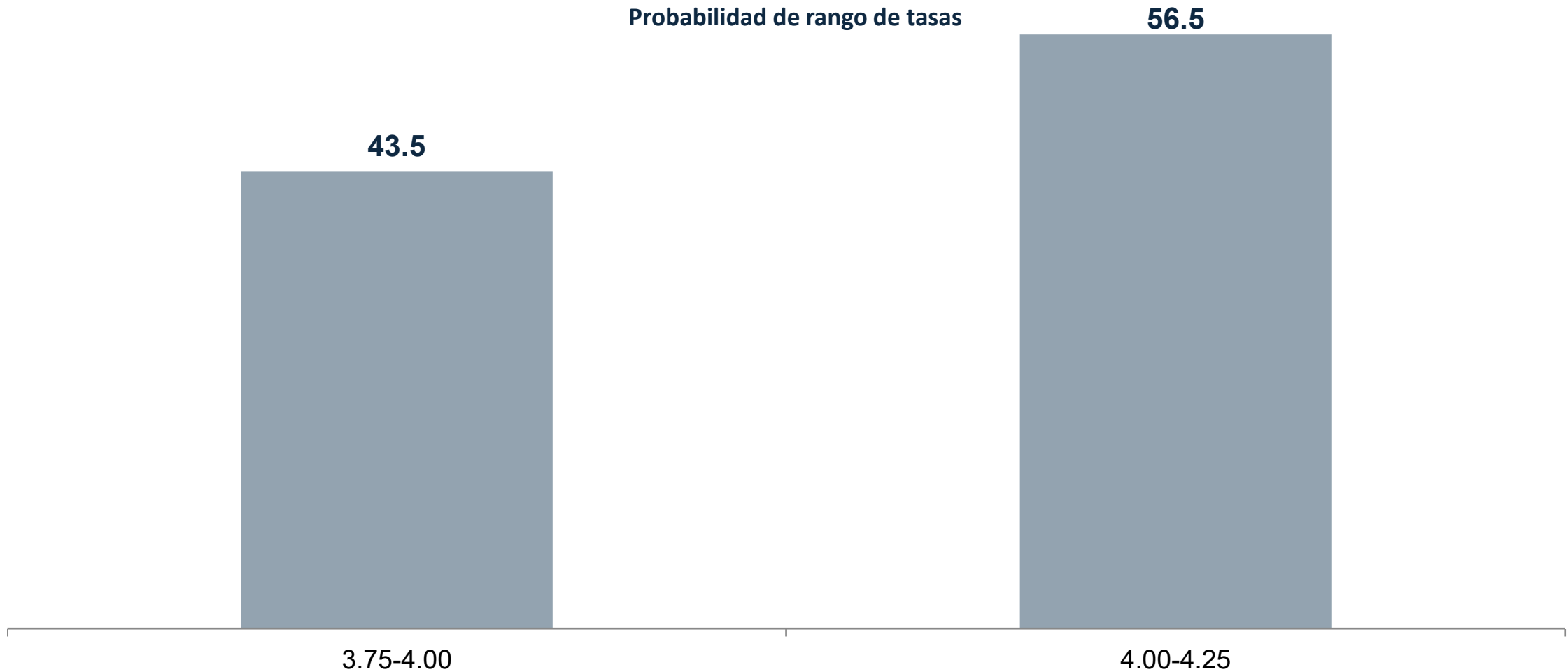
-B/.634 M

menos de crédito industrial desde
dic-2024

90.9%

del crédito industrial está en la
provincia de Panamá

El recorte dejó de ser un hecho: 56.5% del mercado espera que la Fed no mueva la tasa el 28 de octubre



Aunque la Fed recorte, el tramo largo sigue sobre 5%

U.S. TREASURY
10 AÑOS

5.0000%

▲ +0.4 pb

U.S. TREASURY
20 AÑOS

5.376%

▲ +0.4 pb

U.S. TREASURY
30 AÑOS

5.328%

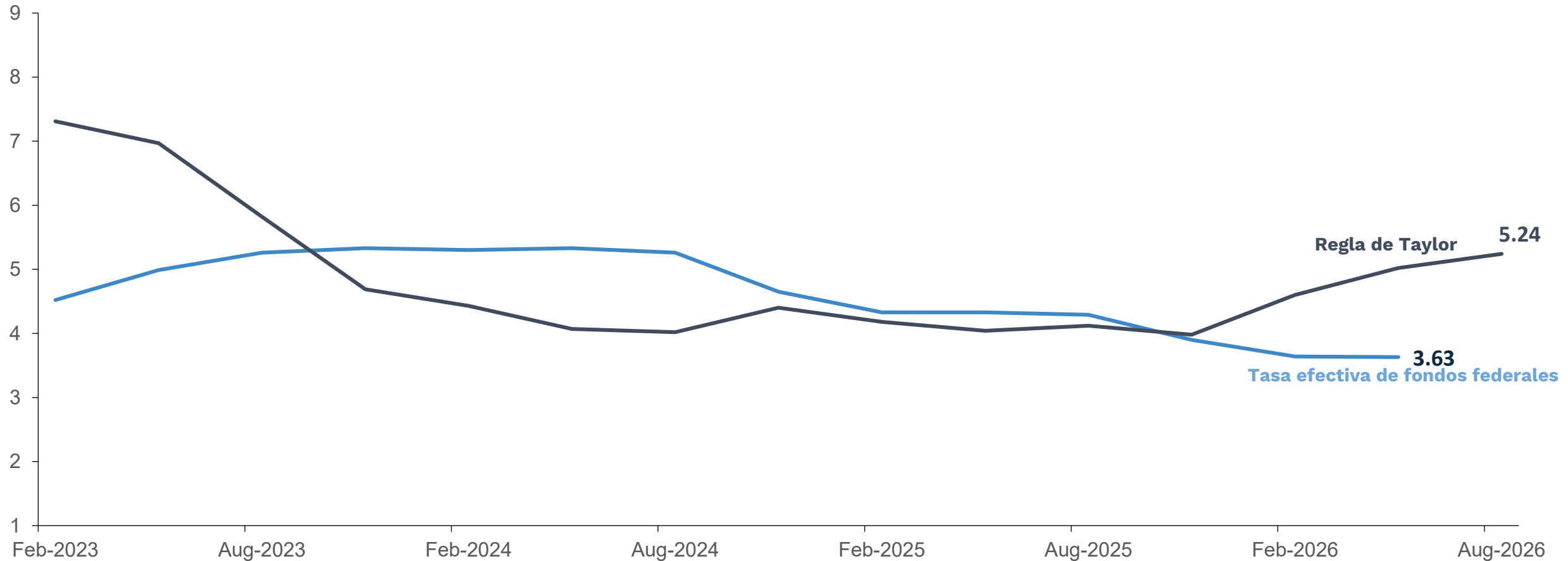
▲ +0.1 pb

10, 20 y 30 años por encima de 5% y casi sin cambio en la sesión

Para Panamá: el UST10 es el piso; encima va el spread país.

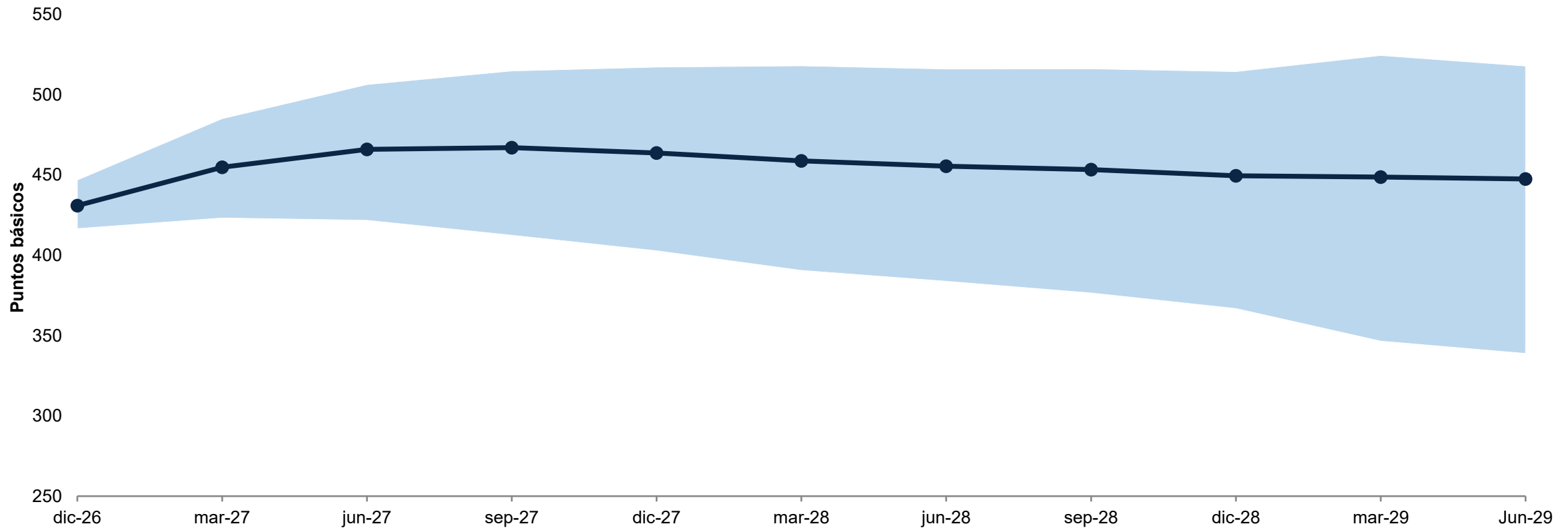
Con la regla de Taylor en 5.2%, el margen para recortar es más estrecho de lo que parece

Tasa efectiva de fondos federales y prescripciones de la regla de Taylor (%)



SOFR esperado: 4.3% a fines de 2026 y 4.5% sostenido hasta 2029

**Trayectoria implícita en precios de mercado para el SOFR promedio a 3 meses —
rango objetivo actual: 375-400 pb**



Panamá conserva tres ventajas globales y el entorno las pone a prueba



Hub Logístico

- Canal a plena capacidad
- Terminales portuarias en ampliación
- Tocumen: 19 M de pasajeros al año
- Zona Libre: 2.º hub comercial global



Hub Financiero

- CBI: \$118.2 mil M en depósitos (2026)
- Economía dolarizada, sin riesgo cambiario
- Base para holdings regionales
- Revisión FATF: transparencia en juego



Contexto Geopolítico

- Ormuz: 20 % del petróleo global en riesgo
- Tensiones EE. UU.–China
- El FMI recorta el crecimiento global
- Inflación global al alza: 4.4 % (2026)



**La ventana global:
minerales y energía**

El mundo va a necesitar más cobre del que hay: la IEA proyecta un déficit de 25% en 2035

25%

de la demanda mundial de cobre
proyectada para 2035 no tiene oferta
asegurada

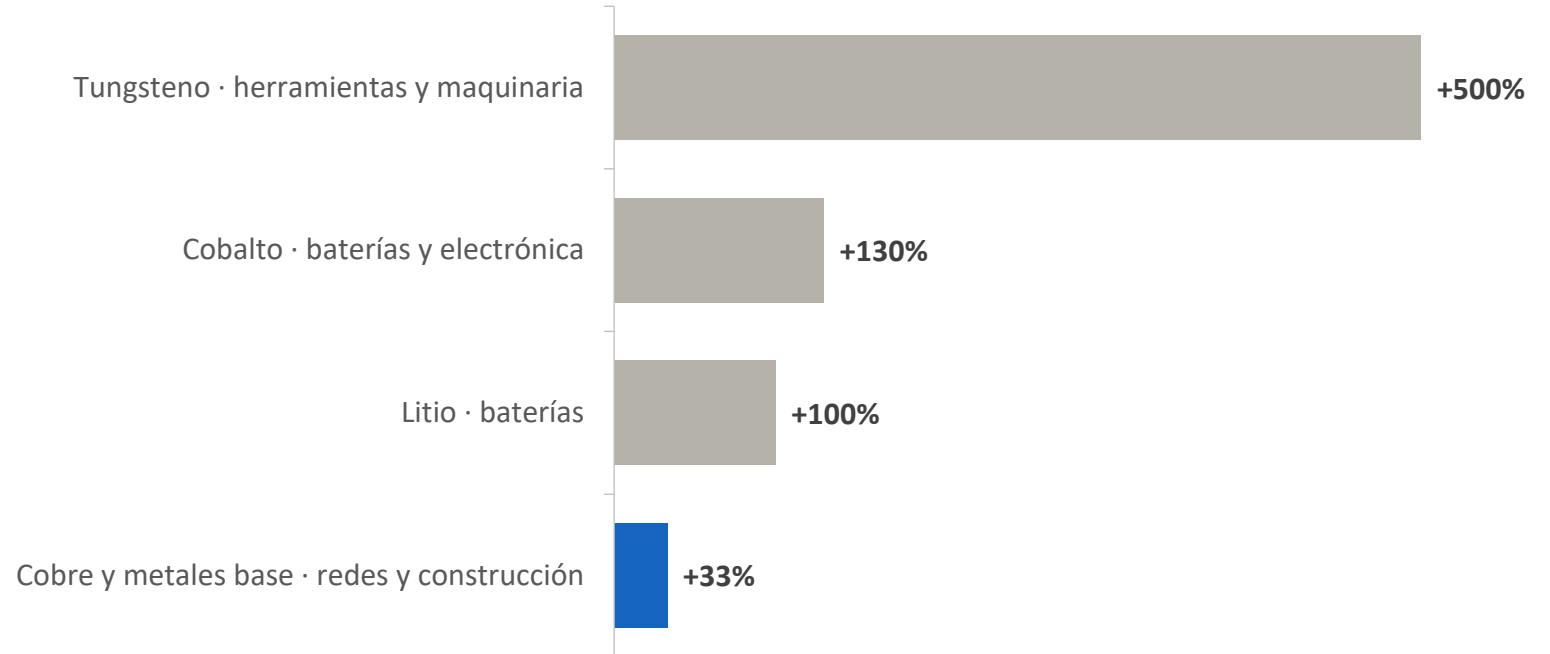
-9%

inversión en minerales críticos,
2025

23 M t

producción mundial de cobre

Variación de precios de minerales críticos, enero 2025 – abril 2026



América Latina tiene el cobre que el mundo va a necesitar y Panamá tiene una de las minas más grandes del hemisferio, detenida desde 2023. El déficit se va a cubrir con o sin nosotros.

Y el capital ya se está moviendo: US\$3.4 billones de inversión en energía en 2026, seis de cada diez dólares hacia electricidad

60%

de la inversión mundial en energía se dirige hoy a electricidad

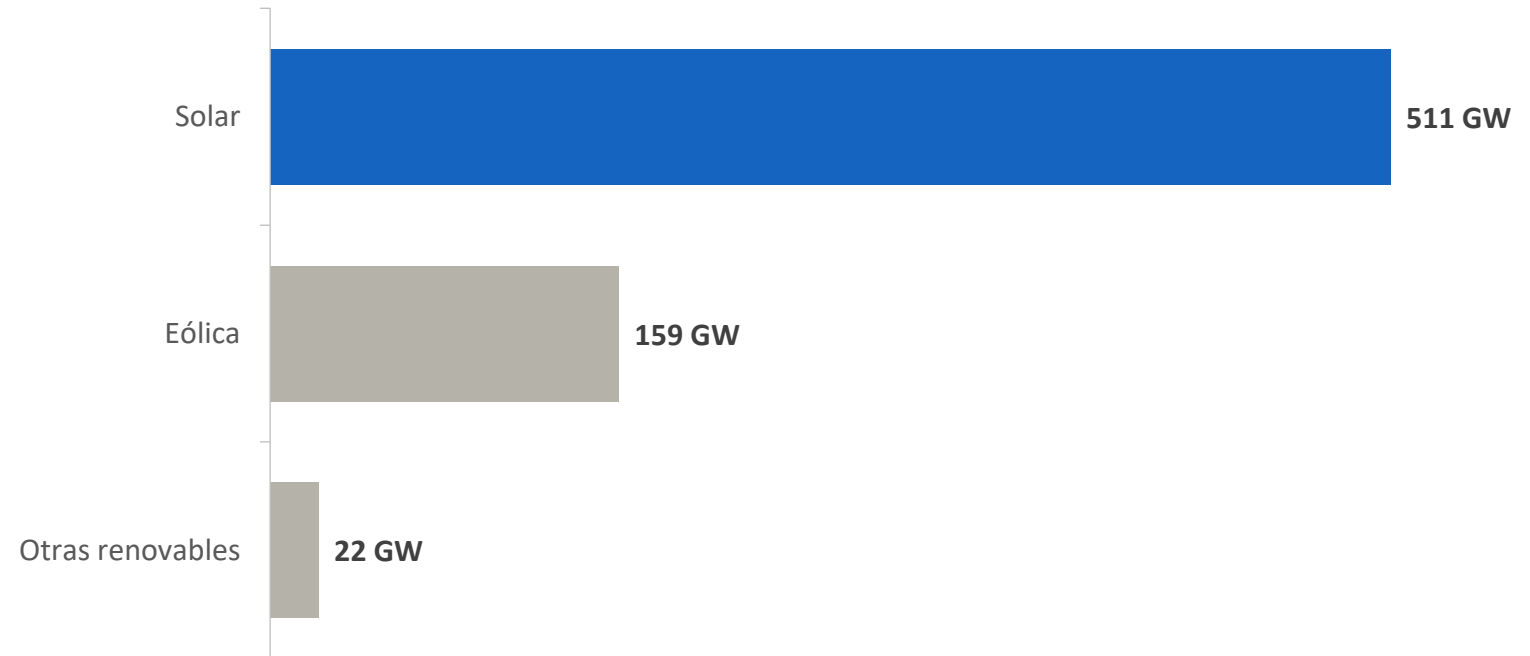
US\$550 mil M

en redes eléctricas en 2026

2,500 GW

detenidos esperando conexión

Capacidad renovable añadida en el mundo en 2025: 692 GW, un récord (+15.5%)



Panamá genera ~60% con hidroeléctricas y la interconexión de 400 MW con Colombia sigue en desarrollo. Sin transmisión nueva, la inversión se va a donde sí hay capacidad de conexión.

Cuatro oportunidades están abiertas al mismo tiempo

Oportunidad global · lo que Panamá ya tiene · lo que falta para capturarla



Minería

25%

del cobre que el mundo necesitará a 2035 no tiene oferta

☒ **Mina de clase mundial, hoy suspendida**

 **Reglas claras**



Energía

60%

de la inversión global en energía va a electricidad

☒ **60% de generación hidroeléctrica**

 **400 MW y contratos largos**



Logística

9.9 M TEU

el mayor hub de trasbordo de la región

☒ **Canal, puertos y nuevas terminales**

 **Agua asegurada**



Software y datos

7 cables

submarinos conectan a la región desde Panamá

☒ **Conectividad ya instalada**

 **Energía firme y talento**

Las cuatro dependen de las mismas condiciones: agua, energía firme, reglas estables, crédito y talento técnico.

La próxima ola de inversión sigue a la energía firme

Centros de datos e IA: el tamaño del premio, la ventaja de Panamá y lo que falta resolver

EL TAMAÑO DEL PREMIO

US\$400 mil M

inviertieron los hyperscalers en centros de datos

945 TWh

consumirán los centros de datos en 2030, el doble que hoy

US\$12–18 mil M

si la región capta cinco campus de 100 MW

LA VENTAJA DE PANAMÁ



Dólar: PPAs a 15–20 años



6 cables submarinos y 2 nuevos



Baterías ya habilitadas



ETESA licita 230–500 MW firmes

LO QUE FALTA

Contratos firmes de largo plazo

Nodos listos antes del cliente

Permisos: de 36 a 12 meses

Régimen fiscal para equipos

No gana quien genera más megavatios, sino quien los entrega con redundancia, contratos y fibra.

Identificar la oportunidad no es capturarla

De la oportunidad a la acción, y de la acción al impacto

1 • LA OPORTUNIDAD

25%

del cobre a 2035 sin oferta

60%

de la inversión global en energía

9.9 M TEU

y 7 cables submarinos instalados

2 • QUÉ TENEMOS QUE HACER



Agua asegurada



Energía predecible



Reglas estables



Permisos medibles



Talento y crédito

3 • RESULTADO PARA PANAMÁ

Más valor agregado

IED que se queda y se reinvierte

Empleo formal fuera de la capital

La industria gana peso en el PIB

Las oportunidades existen; capturarlas exige reconstruir capacidad productiva, crear condiciones de inversión y ganar competitividad.



**Plan de acción: qué
tendría que
cambiar**

Cinco condiciones para convertir crecimiento en competitividad, y cómo medir si avanzamos

01

Agua asegurada

Proteger la cuenca del Canal y garantizar agua para ciudades e industria.

Indicador

Días con restricción de tránsitos; avance de Río Indio

02

Energía predecible

Diversificar la generación, avanzar la interconexión con Colombia y dar contratos de largo plazo.

Indicador

% de generación no hidráulica; costo del kWh industrial

03

Reglas estables

Resolver Cobre Panamá con reglas claras y sostener la disciplina fiscal.

Indicador

Calificación y perspectiva soberana

04

Permisos medibles

Publicar y reducir el tiempo real de aprobación de proyectos.

Indicador

Días promedio de aprobación, publicados

05

Talento técnico

Conectar a jóvenes desempleados con la demanda de industria y logística.

Indicador

Desempleo juvenil (hoy 20%) e informalidad (47.1%)

B/.12,564 millones de inversión pública propuesta para 2027

B/.12.6 mil M

inversión propuesta, Presupuesto 2027

B/.211 millones más que en 2026.
Lo que importa no es cuánto se
invierte, sino qué restricción
remueve cada proyecto.



Embalse de Río Indio

Agua para el Canal y 2 millones de personas

riesgo: reasentamiento



Potabilizadoras y acueductos

Agua potable en la metro y Colón

riesgo: gestión del IDAAN



Licitaciones de energía 2026–2028

Contratos largos, menos exposición al mercado ocasional

riesgo: años secos



Línea 3 del Metro y cuarto puente

Conecta Panamá Oeste con los centros de empleo

riesgo: plazos y sobrecostos



Decisión sobre Cobre Panamá

Señal de seguridad jurídica y efecto fiscal

riesgo: arbitraje

La brecha de infraestructura es de 19 mil millones, 21% del PIB



PANAMÁ

USD 348.01

USD 19.011 millones



Inversión nueva: USD 12.323 millones (65%)

Mantenimiento: USD 6.688 millones (35%)

Acceso Agua

(Acceso Seguro Alto)



USD 1.615 millones

Acceso Saneamiento

(Acceso Seguro Alto)



USD 2.148 millones

Carretero

(Incluido)



USD 5.110 millones

Aéreo

(Acceso Alto)



USD 70 millones

Urbano

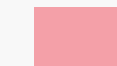
(Escenario BRT)



USD 1.549 millones

Acceso Electricidad

(Incluido)



USD 967 millones

Generación y Transmisión

(Costos Renovables Estables)



USD 4.712 millones

Acceso Telecomunicaciones

(Banda Ancha Fija + 4G)



USD 2.840 millones

Proyectos ayudan a sostener la posición competitiva del país



Lago Río Indio

\$1.5 mil millones
2,700 empleos
11-15 tránsitos/día
Agua para 2M



Corredor Energético

Gasoducto de 76km
Planta de 600MW
Trasiego de etano,
propano y butano



Nuevas terminales

Telfers y Corozal
Capacidad: 2.5-3M
TEUs x puerto
63% de aumento



Corredor Logístico

Aumentar desarrollo
de la ribera oeste
760k TEUs anuales

Dos caminos: seguir creciendo por lo que pasa por Panamá, o crecer también por lo que se produce en Panamá

Camino 1 · Plataforma de tránsito

Se mantienen las tendencias

Canal y logística concentran el crecimiento

Alta exposición a la hidrología y al clima

IED baja y mayormente financiera

Industria estancada y crédito a la baja

Empleo formal insuficiente

Camino 2 · Plataforma productiva

Cambian las condiciones de inversión

Seguridad hídrica: Río Indio y agua confiable

Energía diversificada y contratos de largo plazo

Gobernanza institucional y continuidad

Capital a industria, agro, energía y minerales

Empleo formal fuera de la capital

Conclusiones

De la desindustrialización a una nueva etapa productiva

- | | | |
|-----------|--------------------------------|--|
| 01 | Dónde estamos | La economía creció 22% desde 2019 y la industria 1%: su peso bajó de 5.75% a 4.55% del PIB y el país perdió 18 puestos en complejidad económica. |
| 02 | El capital se retiró | La IED pasó de 7.5% a 2.5% del PIB, la reinversión de utilidades cayó a US\$260 M y solo 8.5% del crédito financia a quien produce bienes. |
| 03 | La ventana está abierta | Minería, energía, logística y datos: 25% del cobre a 2035 sin oferta, 60% de la inversión energética mundial hacia electricidad, 9.9 M TEU y 7 cables submarinos. |
| 04 | Qué decide el resultado | Agua asegurada, energía predecible, reglas estables, permisos medibles, talento técnico y crédito productivo. Son las condiciones que convierten oportunidad en inversión. |

Después de años de desindustrialización, Panamá puede reconstruir su base productiva: la oportunidad ya existe y el resultado depende de las condiciones de inversión que se creen ahora.



eric@emfconsultingfirm.com



+507 6616-0674

Gracias

Quedamos a disposición para ampliar cualquiera de los análisis aquí presentados.