

## RESUMEN EJECUTIVO

### Turismo pág. 1

El turismo mundial continúa en expansión. Durante el año 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron en 4.6% en el mundo. Se estima que en el 2012 supere los 1000 millones de personas.

En el año 2011, los principales mercados emisores de turistas hacia Panamá fueron: EUA (21.3%), Colombia (16.7%) y Venezuela (12.8%). Los principales motivos de viaje fueron: recreo (54%), negocios (33%), convenciones (6%) y familia (3%).

En los 10 meses a octubre del 2012 el turismo panameño ha alcanzado los 1,320,670 turistas, 1,675,516 visitantes y divisas por \$1,852 millones, que representan aumentos del 10.2%, 4.3% y 18.4% respectivamente.

### Hotelería pág. 3

Conforme el turismo creció moderadamente, entre los años 2007 y 2011, la muestra de hoteles de la Ciudad de Panamá mantuvo su ocupación promedio por encima del 60%, excepto en el año 2009, cuando el turismo mundial se contrajo. La alta ocupación y tarifas hicieron florecer el sector.

### Perspectivas pág. 5

A partir del año 2012, la oferta de habitaciones en la Ciudad de Panamá crece significativamente: unas 3,000 habitaciones (crecimiento del 37%) en el año 2012 y se espera otras 4,500 habitaciones (40%) en el año 2013. La ocupación de los hoteles ya está disminuyendo y estimamos que seguirá declinante hasta el año 2014 o 2015. Las tarifas también han comenzado a bajar.

### Conclusiones pág.7

La expectativa de baja ocupación domina el panorama hotelero para la Ciudad de Panamá. La demanda de hoteles puede ser impulsada por vía de los demás componentes y atributos de la ciudad como destino turístico y hay iniciativas promocionales a la mano para que las emprendan los hoteles y todo el conglomerado turístico. En especial, los pasajeros en tránsito por el aeropuerto de Tocumen (2.5 millones en el 2011) ofrecen una oportunidad valiosa.

**Mauricio Rodríguez**

Director de Investigación y Análisis Económico

**Francisco A. Escoffery**

Director de Finanzas Corporativas

## INTRODUCCIÓN

Con este estudio queremos presentar la evolución reciente y perspectivas del sector turismo, enfocando en el negocio de hotelería en la Ciudad de Panamá. Se busca identificar áreas de oportunidad y de riesgo para inversionistas, proveedores de financiamiento y tomadores de decisión clave.

## TURISMO

### TURISMO MUNDIAL

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo (OMT), en el año 2011 las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo aumentaron en un 4.6%, alcanzando la cifra de 983 millones. Las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron a un ritmo del 5% en los cuatro primeros meses de 2012. Se estima que este año 2012 el total de llegadas internacionales ha alcanzado por primera vez la cifra de mil millones de turistas. A más largo plazo, la Organización Mundial de Turismo (OMT) calcula que el número de llegadas de turistas crecerá mundialmente un 3.3% al año para el período 2010-2030.

### EL TURISMO EN PANAMÁ

Panamá ha avanzado con relativa eficacia en construir condiciones atractivas para el mercado global y, particularmente, en temas clave para la competitividad internacional del sector. Entre ellos: la expansión del Aeropuerto Internacional de Tocumen, negociación de acuerdos bilaterales de transporte aéreo, mejoramiento vial, acuerdos para el atraque de cruceros y constituirse puerto de origen ("Home Port"). Los resultados han sido positivos en el año 2011, entre ellos los siguientes:

- El número de visitantes superó por primera vez los 2 millones, al alcanzar 2,004,015.
- El gasto turístico ha incrementado sostenidamente, alcanzando los \$1,928 millones en divisas.
- El sector turismo mantenía 130,710 empleos -33,854 empleos directos y 96,856 indirectos. Son apenas un 2% de la población económicamente activa pero van en crecimiento y contribuyen a mejorar la distribución geográfica de la riqueza.

A continuación, los principales indicadores de turismo para Panamá:

En el año 2011, Panamá sobresalió entre los países centroamericanos con un crecimiento del 16.1% en entrada de visitantes, alcanzando los 2 millones.

INDICADORES DE TURISMO DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ. 2002-2011											
CONCEPTOS	Unidad	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011(p)
Número de Visitantes	unidades	800,161	897,047	1,004,207	1,070,147	1,215,083	1,428,395	1,575,051	1,562,884	1,725,956	2,004,015
Incremento de Visitantes	%	8.6	12.1	11.9	6.6	13.5	17.6	10.3	-0.8	10.4	16.1
Número de Turistas	unidades	533,503	565,993	621,304	702,123	843,157	1,102,959	1,246,628	1,200,403	1,324,143	1,472,647
Ingresos Turísticos	\$millones	706.9	800.9	900.5	1,104.50	1,445.40	1,799.20	2,216.60	2,269.00	2,552.50	2,916.70
Gasto Promedio por Estadía de Visitante	\$	883	893	897	1,032	1,190	1,260	1,407	1,452	1,479	1,455
Gastos Promedio Diario Visitantes	\$	74	98	91	120	135	140	158	181	185	182
Tiempo Promedio de Estadía	días	12.0	9.1	9.9	8.6	8.8	9.0	8.9	8.0	8.0	8.0
Número de Habitaciones	Unidades	14,302	14,488	14,898	15,700	15,838	16,560	16,843	17,975	19,412	21,067
Incremento de Habitaciones	%	1.0	1.3	2.8	5.4	0.9	4.6	1.7	6.7	8.0	8.5
% de Ocupación Hotelera	%	38	44	44	49	55	66	67	57	67	65
Empleo Generado	Unidades	93,206	97,360	104,800	111,743	111,872	118,993	127,631	128,384	129,771	130,710
empleados por habitación	unidades	6.5	6.7	7.0	7.1	7.1	7.2	7.6	7.1	6.7	6.2
empleados por 100 turistas	unidades	17.5	17.2	16.9	15.9	13.3	10.8	10.2	10.7	9.8	8.9
Inversión de Proyectos, Ley N°8	\$millones	161	146	119	616	8	62	26	64	141	453

Fuente: ATP

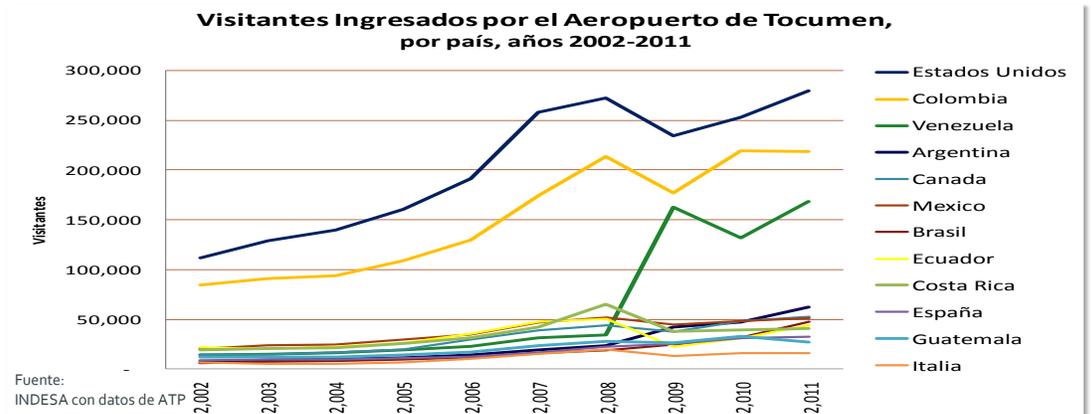
## INGRESO DE VISITANTES

El éxito del sector turismo depende de la gestión integral del destino Panamá.

El ingreso de visitantes<sup>1</sup> a Panamá ha mantenido un crecimiento vigoroso desde el año 1990, y solo decreció en el año 2009, año en que el turismo internacional se vio afectado por las crisis financieras y políticas en varias regiones. La tasa de crecimiento compuesto anual entre el 2006 y el 2011 fue el 10.5%. Al 31 de octubre de 2012, la llegada de visitantes alcanza los 1,675,516, incluyendo 1,320,670 turistas, aportando \$1,852 millones en divisas. Visitantes, turistas y divisas han crecido en los primeros 10 meses del año 2012 comparado contra el mismo período en el 2011, por 4.3%, 10.2% y 18.4% respectivamente. Los visitantes que ingresaron por Tocumen fueron 14.6% más, llegando a los 1,224,979 pasajeros.

El país que contribuye más visitantes a Panamá sigue siendo los E.U.A., con un 21.3% de los visitantes que entraron por Tocumen en el año 2011. El segundo es Colombia, con el 16.7% y el tercero es Venezuela, con el 12.8%. Hay que destacar el fuerte crecimiento porcentual de los visitantes provenientes de Canadá, Argentina, Brasil y México, que ha sido sostenido y que son países con potencial para aportar aún muchos más visitantes. A nivel mundial, Brasil fue uno de los mercados emisores que registró mayor crecimiento en el año 2011, con un 30%. Por otra parte, nos queda mucho potencial por desarrollar con cuatro de los cinco mayores emisores mundiales: Alemania, China, Reino Unido y Francia. La participación de Panamá en el mercado mundial es tan solo 0.2%.

Los EUA, Colombia y Venezuela son los mayores contribuyentes de visitantes a Panamá.



<sup>1</sup> Para propósitos estadísticos de la ATP, "visitantes" incluyen a los turistas y excursionistas; los "excursionistas" incluyen "cruceiros" y visitantes del día. Los turistas pernoctan en Panamá, los excursionistas no.

Según las estadísticas de ATP, la mayor parte (54%) de los turistas que ingresan por Tocumen vienen por recreo mientras que un tercio (33%) viene por negocios. Expertos en turismo señalan que el propósito de negocios puede estar subestimado ya que los viajeros de negocios tienen incentivos -su seguridad- para declarar otros propósitos.

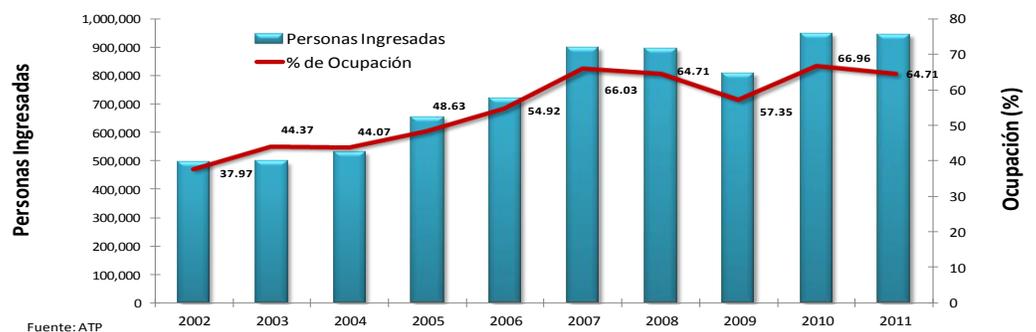
La nueva Ley 80 de 2012 otorga importantes beneficios fiscales a “establecimientos de hospedaje público turístico” y a las “inversiones complementarias hoteleras”, especialmente las localizadas fuera del Distrito de Panamá. Entre los incentivos para inversionistas, poder tratar las sumas invertidas en bonos o acciones de empresas turísticas como gasto 50% deducible del impuesto sobre la renta representa una oportunidad importante, que puede generar un fuerte caudal de inversiones en hoteles y otras actividades turísticas fuera del Distrito de Panamá.

## HOTELERÍA

### EL NEGOCIO HOTELERO EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

La ATP mantiene estadísticas para hoteles en la Ciudad de Panamá en dos grupos. El grupo 1 incluye hoteles con más de 100 habitaciones, de servicios completos y mayores amenidades. Los hoteles del grupo 1 han mantenido su ocupación algo más del 10% mayor que los hoteles del grupo 2. Téngase en cuenta que los grupos 1 y 2 no contienen la totalidad de los hoteles de la ciudad; son muestras, pero permiten observar las tendencias. Basados en estos grupos 1 y 2, entre los años 2003 y 2007, mientras la cantidad de personas ingresadas a los hoteles en la Ciudad de Panamá creció un 16% anual, las habitaciones disponibles crecieron tan solo un 5.3%, mejorando la ocupación del 44.4% al 66.0%. A partir del año 2008 el crecimiento de la demanda se redujo, incluyendo la baja en el año 2009. La nueva oferta también fue moderada hasta el año 2011 por lo que la ocupación se mantuvo alta, lo cual permitió incrementar tarifas.

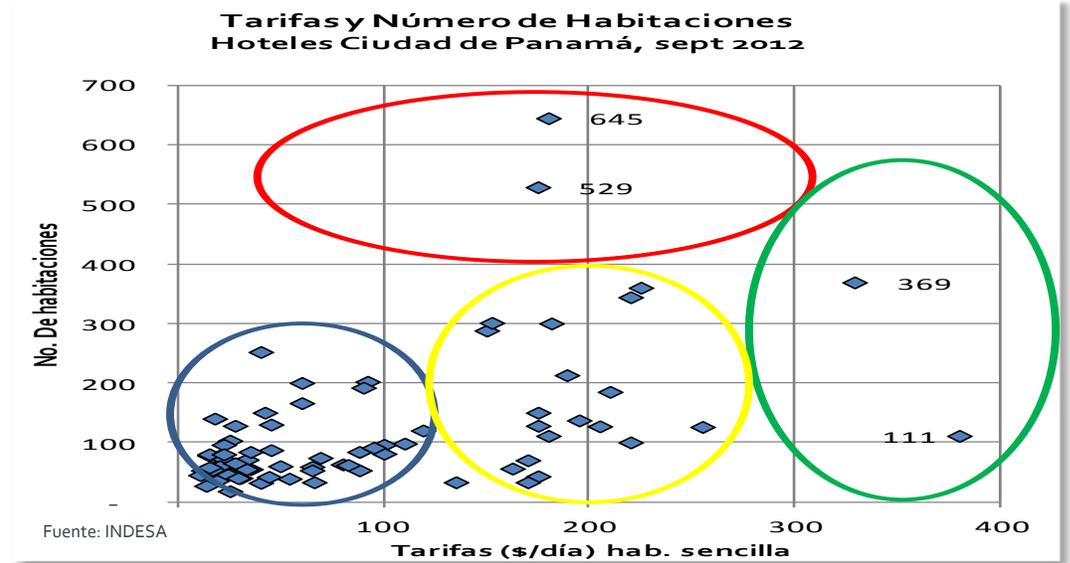
**HOTELES GRUPO 1 Y GRUPO 2 - CIUDAD DE PANAMA**



En base a la información públicamente disponible, el siguiente gráfico ilustra la posición de los hoteles en servicio en septiembre del 2012, según el número de habitaciones y la tarifa para la habitación sencilla, como indicador de categoría. Se muestran 4 grupos diferenciados:

- 1- Hoteles de bajo costo. Son pequeños y medianos, mayormente localizados en El Cangrejo y Calidonia y generalmente no tienen marca internacional. Son una treintena. En la gráfica se muestran envueltos por el anillo azul.
- 2- Hoteles Tradicionales. Los hay pequeños, medianos y grandes; de tarifas media-altas, que usualmente utilizan una marca internacional y cumplen sus estándares y procedimientos. Son una veintena. Envueltos por el anillo amarillo.
- 3- Hoteles de gran lujo. Son de marcas de renombre y tarifas altas. Hay uno grande y uno pequeño. Anillo verde.

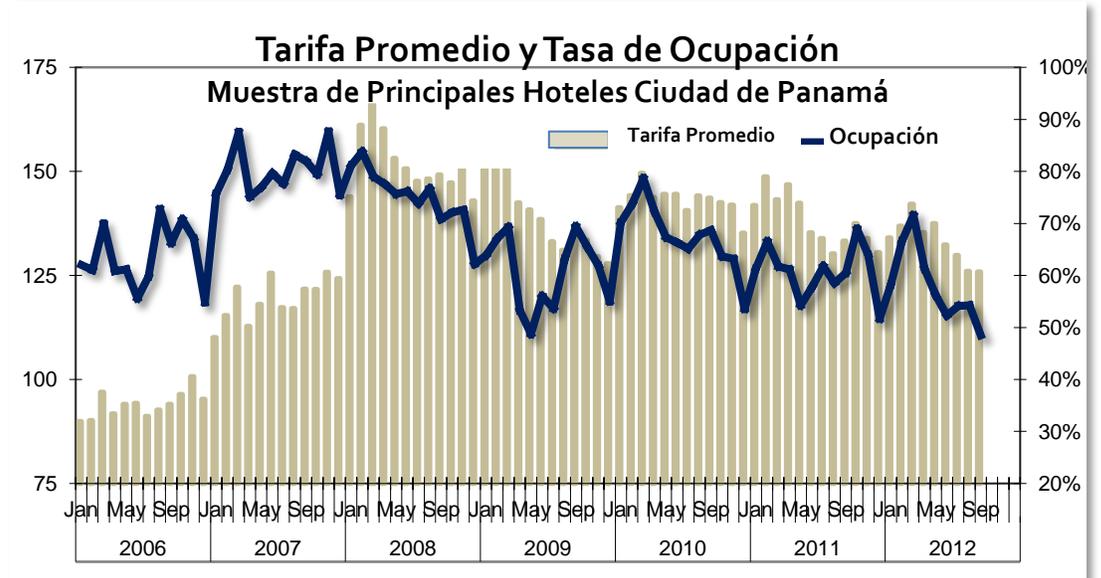
- 4- Hoteles muy grandes. De más de 400 habitaciones y tarifas media-altas. Éstos usualmente ofrecen mayor variedad de amenidades y mayores facilidades para reuniones y convenciones. Anillo rojo.



La mayoría de los hoteles recientemente inaugurados en la Ciudad de Panamá y de los programados para abrir en el año 2013 son hoteles de marca internacional; tienden a contar con más facilidades para banquetes y convenciones y tarifas más altas. Algunos de ellos sobrepasan las 300 habitaciones.

*Se estima alcanzar al finalizar el 2012 las 11,200 habitaciones, lo que representaría un 37% de aumento en el año. Para el año 2013 se espera unas 4,500 habitaciones nuevas, una expansión del 40% sobre el año anterior.*

Durante el año 2012, hasta septiembre, se ha incrementado la oferta de habitaciones en la Ciudad de Panamá en 1,141 unidades, alcanzando las 9,341 habitaciones y se espera haber finalizado el 2012 con 11,200 habitaciones, lo que representaría un 37% de aumento en el año. Este fuerte aumento en la oferta de habitaciones ya está provocando la caída en ocupación. La siguiente gráfica evidencia claramente el impacto en la ocupación y la rápida respuesta en tarifas a partir del segundo trimestre del 2012. La gráfica representa una muestra de 15 de los principales hoteles de la Ciudad de Panamá.

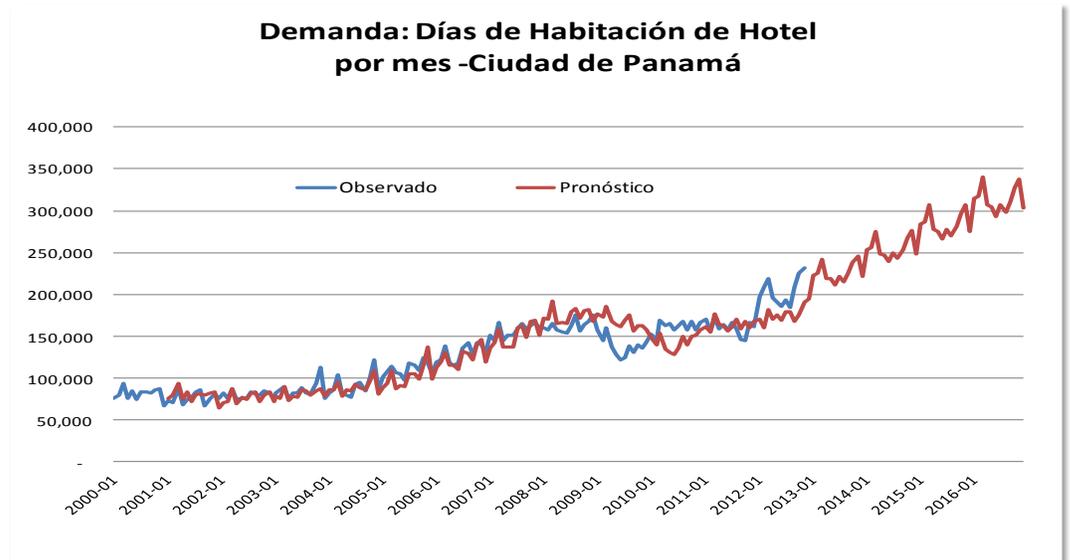


## /// PERSPECTIVAS PARA LA HOTELERÍA EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

### DEMANDA:

Esperamos que la demanda de habitaciones de hotel en la Ciudad de Panamá continúe en expansión acorde a la entrada de turistas. Estimamos que los principales factores que han impulsado el crecimiento reciente del turismo y de la demanda de habitaciones de hotel son los siguientes: la excelente conectividad aérea, la moneda barata, la promoción del "stopover" gratis, el seguro médico gratis y la promoción y propaganda por parte del estado y de los agentes del sector. Estimamos que estos factores continuarán favoreciendo el crecimiento de la demanda, además de que podemos esperar un mayor esfuerzo de los hoteles por aumentar sus volúmenes de hospedaje. Mucho puede pasar que cambie los resultados, como la contracción del 2009 o mayor éxito en los esfuerzos promocionales pero, en base a la tendencia que mantiene, esperamos el crecimiento cercano al 10% para los próximos 4 años, como muestra la gráfica a continuación.

Por otra parte, un crecimiento más fuerte dependerá del crecimiento en la capacidad de transporte de las aerolíneas y vuelos fletados ("charters") y de la expansión en rutas que conectan a Panamá - entre otras cosas. Combinando adecuadamente los atractivos del interior y de la capital, las futuras inversiones turísticas en el interior podrían contribuir a la llegada de más turistas y a mayor demanda hotelera en la Ciudad de Panamá. Sin embargo, cuando opere el nuevo aeropuerto de Río Hato y otros nuevos en el interior se podría excluir a la capital del trayecto de algunos turistas, en detrimento de la demanda hotelera en la ciudad.



Fuente: INDESA con datos de ATP

### OFERTA

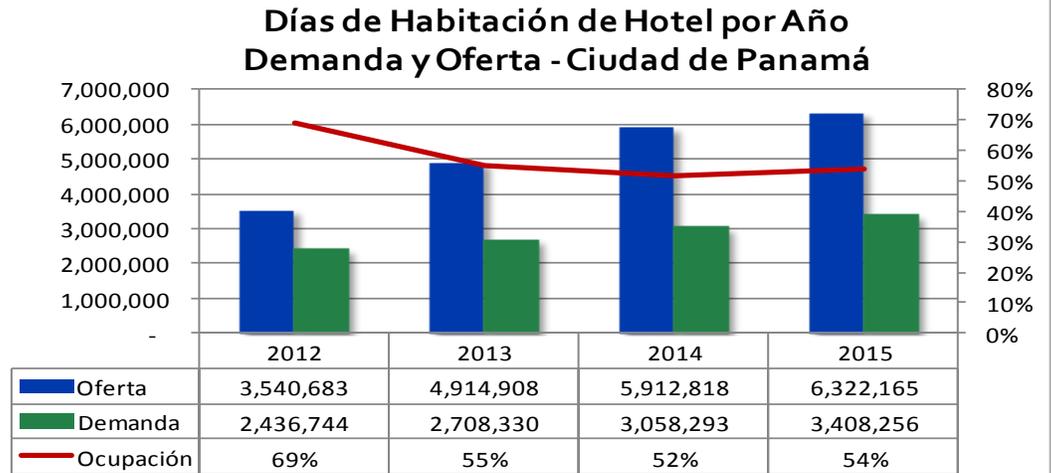
Por su parte, la oferta de habitaciones está creciendo con saltos importantes; especialmente como hemos observado en el año 2012 y estimamos para el 2013, cuya expansión se espera que alcance un 37% para el año 2012 y 40% para el 2013 -mucho más que el crecimiento estimado para la demanda. Esperamos que los hoteles de la Ciudad de Panamá alcancen las 11,200 habitaciones al final del año 2012 y 15,700 habitaciones en el 2013. A partir del año 2014 se debería moderar el ritmo de crecimiento para llegar a las 16,600 habitaciones al final del 2014 y 17,900 habitaciones en el 2015. Seguramente algunos hoteles en proyecto se retrasarán y otros podrían ser cancelados. Sin embargo también hay proyectos posibles que hoy no están contemplados en los registros.

*La fuerte expansión estimada para la oferta de habitaciones de hotel en la Ciudad de Panamá conducirá la ocupación promedio a niveles reducidos que se irían recuperando a medida que redoblan los esfuerzos por atraer más turistas.*

*Los tiempos difíciles impulsarían al sector a adoptar modelos más sofisticados de promoción de negocios, de gestión de la rentabilidad y modos de asociatividad más efectivos, para resurgir más competitivos.*

## OCUPACIÓN

Si se mantienen la de expansión de la oferta como viene programada y la demanda con la tendencia que lleva, la ocupación promedio de los hoteles en la Ciudad de Panamá declinaría rápidamente de un 69% a fines del 2012 hasta un 52% en el año 2014, para continuar bajando lentamente y luego comenzar a recuperarse a partir del 2015.



Fuente: INDESA

Podrán conservar mayor ocupación los hoteles que cuentan con mecanismos para generar su propia demanda, tales como los hoteles integrados a organizaciones que en otros países promueven paquetes de excursión hacia Panamá; los hoteles que pueden manejar congresos y eventos corporativos complejos; y aquellos que cuenten con algún atributo especial, como localización ventajosa para acceder a sitios de interés.

## OPORTUNIDADES

Ante el escenario de baja ocupación, el reto para los hoteleros y para todo el sector turismo está en promover volumen de negocios agregando valor, evitando rebajar tarifas más allá de rangos razonables. Anotamos a continuación algunas iniciativas que pueden tomar:

1. OPORTUNIDADES PARA HOTELES EXISTENTES:
  - a. Promocionarse más a través de sistemas de reservación internacionales.
  - b. Persuadir a pasajeros en tránsito (2.5 millones en el 2011) para que visiten Panamá, aprovechando el hecho de que estarán aquí. Presentarles la oportunidad desde que los pasajeros planifican sus viajes. Persuadir a los excursionistas a quedarse.
  - c. Asociarse, armar y participar en paquetes atractivos para los turistas, que integren actividades, transporte y hospedaje, en función del menor costo de oportunidad. Paquetes que integren visitas y estadías en el interior y en la capital. Los nuevos incentivos contenidos en la Ley 80 de 2012 facilitan las inversiones en atractivos fuera del Distrito de Panamá que los hoteleros de la capital podrían combinar de manera atractiva y eficiente.
  - d. Diversificar la demanda de los diferentes segmentos. Por ejemplo, hoteles especializados en turismo de negocios, que tienen ocupación baja los fines de semana, inducir a sus huéspedes a quedarse el fin de semana o promover la ocupación de parte de turistas de recreo o por parte de locales. Esto, siempre que no contravenga la estrategia del hotel.
  - e. Buscar oportunidades en el mercado local. Residentes de la Ciudad de Panamá podrían utilizar servicios de hospedaje, alimentación o reuniones, en condiciones rentables para el hotel, especialmente cuando su costo de oportunidad sea más bajo. Por ejemplo: planes para escapes familiares, segunda luna de miel, cumpleaños, seminarios y otros.

- f. Desarrollar sistemas sofisticados de gestión que consideren los costos relevantes de cada decisión; así como afinar la capacidad para segmentar el mercado, pronosticar sus demandas y comprender sus motivaciones. Ofrecer tarifas más diferenciadas y beneficios adicionales, según los costos de oportunidad.
  - g. Racionalizar los costos hasta donde sea posible -sin sacrificar calidad.
  - h. Sostener una estructura de negocios versátil, que pueda atender eficazmente segmentos diversos de clientes.
  - i. Esmerarse en superar calidad del servicio permanentemente. Desarrollar en sus empleados las aptitudes y actitudes conducentes a la excelencia en el servicio a los clientes y aplicar incentivos para retener el personal.
  - j. Los hoteles de calidad, conseguir calificación independiente de su categoría -y lucirla en su publicidad.
2. OPORTUNIDADES PARA HOTELES NUEVOS:
- a. Los promotores de un nuevo hotel pueden propiciar su localización céntrica o cercana a atracciones futuras, en función de su plan estratégico y su mercado objetivo. Localización céntrica hoy es en referencia al centro bancario, oficinas, restaurantes, centros de diversión centros comerciales; cercana a localidades privilegiadas: centros de convenciones –el futuro centro en Amador- estaciones del metro, aeropuertos, puertos de crucero y otras atracciones.
  - b. Preferir marcas de mayor capacidad para generar demanda para el hotel.
  - c. Planificar el crecimiento progresivo, para racionalizar recursos durante los años iniciales de menor expectativa de ocupación.
  - d. Iniciar con una capitalización relativamente fuerte, para sobrellevar el ambiente inicial difícil en cuanto a ocupación y tarifas.

## CONCLUSIONES

1. El turismo internacional continúa creciente. Se prevé que la llegada de turistas a Panamá continúe al alza. Esperamos que la demanda por habitaciones de hotel en la Ciudad de Panamá continúe creciendo a cerca de un 10% por año en los próximos 4 años.
2. Sin embargo, la oferta de habitaciones en la Ciudad de Panamá está creciendo mucho más rápidamente que la demanda, con nuevos hoteles generalmente de marca y algunos de gran lujo. Pasamos por una rápida expansión en el número de habitaciones disponibles por el orden del 37% en el año 2012 y esperamos un 40% para el año 2013.
3. Consecuentemente, proyectamos que la ocupación promedio de los hoteles de la Ciudad de Panamá declinará de manera importante, hasta un 52% en el año 2014 para luego comenzar a recuperarse.
4. Dado que la hotelería opera con costos fijos muy altos relativos a los variables, la menor ocupación naturalmente impulsa reducciones en sus tarifas, lo cual ya podemos observar. Se requerirá un gran esfuerzo para promover mayor ingreso y pernoctación de turistas recurriendo a la agregación de valor a su oferta -más que a rebajar tarifas.
5. El escenario actual de ocupación declinante para los hoteles de la Ciudad de Panamá presenta un importante reto a la creatividad de los empresarios y de las autoridades para que individual y colectivamente tomen las iniciativas conducentes a resistir el embate y a elevar los hoteles y todo el conglomerado a nuevos niveles de sofisticación y eficiencia para el éxito de largo plazo. Anotamos algunas oportunidades.
6. La Ley 80 de 2012 otorga importantes incentivos, especialmente para inversiones fuera del Distrito de Panamá, lo cual debería contribuir a consolidar el destino país.



[www.indesa.com.pa](http://www.indesa.com.pa)

- /// Investigación y análisis económico
- /// Servicios de banca de inversión
  - Asesoría en venta, compra y fusiones de empresas
  - Valoraciones
  - Levantamiento de capital y deuda
- /// Inversiones de capital privado
  - Capital (acciones comunes y preferidas)
  - Deuda Junior o Mezzanine (subordinada a deuda Senior)
- /// Consultoría gerencial
  - Aumento de rendimiento

*Guillermo O. Chapman, Jr.*

*Marco Fernández*

*Felipe Chapman*

*Luis A. Navarro*

*Frederick Obediente*

*Mauricio Rodríguez*

*Francisco A. Escoffery*

Torre Banco General, pisos 8 y 12  
Cl. Aquilino de la Guardia y Cl. 47  
Urb. Marbella

Apartado 0823-01731  
Panamá, Rep. de Panamá

Tel. +507 300-5560  
Fax +507 300-5562

[indesa@indesa.com.pa](mailto:indesa@indesa.com.pa)

El presente estudio ha sido preparado con propósitos informativos. Recoge información de diversas fuentes, análisis, opiniones, estimaciones y expectativas que están sujetos a cambios y a fallos. Ni INDESA ni las personas que participaron en la elaboración del estudio se hacen responsables por su contenido ni por el uso que se quiera hacer de él. La información aquí contenida es propiedad de INDESA. Todos los derechos están reservados. Queda prohibida su duplicación, uso, reproducción y/o distribución sin el consentimiento expreso de INDESA. La duplicación, uso, reproducción y/o distribución no autorizada de esta información podrá ser penada por la Ley. INDESA no proveerá garantía alguna, explícita o implícita, sobre la información contenida en este documento. INDESA no será responsable en el evento de daños directos o indirectos (incluyendo pero no limitados a pérdidas de utilidades, cierre de operaciones, pérdida de información de negocios o cualquier otra afectación) derivados del uso (o no uso) de esta información.