

25 DE AGOSTO DE 2025

PANAMÁ UN HUB LOGISTICO Y FINANCIERO POR
CONSOLIDAR
PERIPLO ACADÉMICO

ESTUDIANTE: Deibbi Ramírez Rubiano

Universidad Santo Tomás

División de ciencias económicas y administrativas

Bogotá D.C 2025

TEMA

El presente ensayo reflexiona sobre el papel estratégico de Panamá como hub logístico y financiero, analizando cómo la falta de capital humano calificado, la dependencia del Canal y los retos de sostenibilidad limitan su consolidación global. A partir de las experiencias del periplo académico con visitas al Metro de Panamá, la Zona Libre de Colón, DHL, Copa Airlines y el INADEH, se construye un análisis crítico que integra teoría y comparaciones internacionales con hubs como Singapur y Dubái. El tema se eligió porque permite conectar la experiencia vivencial con un enfoque académico y profesional evidenciando la necesidad de políticas de innovación y sostenibilidad.

PROBLEMA

Aunque Panamá posee una posición geográfica privilegiada y una infraestructura reconocida globalmente el Canal, el Aeropuerto de Tocumen, la ZLC y un sistema de transporte en expansión, su consolidación como hub logístico y financiero enfrenta contradicciones estructurales. La principal es que depende en exceso de su infraestructura y del Canal, mientras carece de suficiente talento especializado y de políticas sostenibles que garanticen competitividad a largo plazo. La experiencia del periplo reveló esta situación; un país moderno en infraestructura, pero con deficiencias en educación técnica o profesional, innovación y resiliencia ambiental.

En nuestro recorrido esto se hizo evidente. A diferencia de Singapur, que convirtió la educación técnica y el bilingüismo en pilares de competitividad, y de Dubái, que diversificó rápidamente su economía para reducir la dependencia de un solo recurso, Panamá sigue anclado a su infraestructura más emblemática: el Canal.

HIPOTESIS

La competitividad de Panamá como hub logístico y financiero no depende únicamente de su infraestructura estratégica, sino de su capacidad para cerrar los déficits de talento, diversificar su economía más allá del Canal y adoptar un modelo de sostenibilidad comparable con hubs globales como Singapur y Dubái.

PLAN DE TRABAJO

El ensayo se desarrolla en cuatro secciones principales. Primero, se presentan argumentos a favor de la hipótesis, sustentados en la experiencia del periplo, informes de organismos internacionales y literatura académica. Luego, se incluyen objeciones y contraargumentos, mostrando posturas que podrían cuestionar la hipótesis y respondiéndolas críticamente. Posteriormente, se proponen alternativas estratégicas para transformar a Panamá en un hub más competitivo y sostenible. Finalmente, se concluye con una recapitulación reflexiva que reafirma la hipótesis central.

1. Déficit de talento:

La visita al INADEH evidenció el rol estratégico de esta institución en la formación técnica de operadores portuarios y logísticos. Sin embargo, la realidad nacional muestra un rezago educativo profundo: según el **Banco Mundial (2023)**, más del 50% de la población ocupada solo alcanza educación básica (Trading Economics, 2023a), y menos del 20% accede a formación técnica avanzada (Trading Economics, 2023b). Esto genera un déficit en bilingüismo, competencias digitales y habilidades de innovación. En los talleres y simuladores observados, quedó claro que la tecnología está disponible, pero no siempre el personal suficiente para operarla y mejorarla. En comparación con Singapur: allí el Estado apostó por el inglés y por programas de capacitación continua (SkillsFuture), cerrando rápidamente las brechas entre oferta educativa y demanda del mercado logístico-financiero. Sin un esfuerzo similar, Panamá corre el riesgo de quedarse en la periferia del valor agregado, siendo solo un corredor de tránsito y no un centro de innovación.

2. Dependencia excesiva del Canal y vulnerabilidad económica

El Canal de Panamá representa cerca del 40% del PIB directo o indirecto. Sin embargo, las sequías de 2023 obligaron a reducir tránsitos, ocasionando pérdidas millonarias (ACP, 2023). Esta dependencia constituye un riesgo estructural: basta una crisis hídrica o geopolítica para que el hub logístico pierda atractivo.

Durante las visitas, esta vulnerabilidad se percibió en la conversación cotidiana del sector: la pregunta recurrente no era “cómo diversificar”, sino “cuándo volverán los niveles normales de agua y tránsito”.

Comparación con Dubái: el emirato pasó de depender del petróleo a un portafolio que hoy privilegia turismo, finanzas, comercio y logística avanzada. La diversificación deliberada — con zonas francas orientadas a innovación y servicios— redujo su exposición a un único recurso. Esa es la ruta que Panamá necesita, adaptada a su contexto.

3. Sostenibilidad:

El Metro de Panamá refleja un esfuerzo hacia movilidad sostenible, pero aún insuficiente frente al crecimiento urbano. Las emisiones y la crisis hídrica del Lago Gatún ponen en entredicho la viabilidad de un hub que depende de recursos naturales frágiles.

En los trayectos observados, la eficiencia operativa convivía con congestión superficial y calor en estaciones, lo que invita a repensar eficiencia energética y confort.

Referentes internacionales:

- Róterdam impulsa “puertos verdes” con energía en muelle y combustibles alternativos (Port of Rotterdam, 2023).

- Singapur integra su Green Plan 2030 en logística y ciudad inteligente (SkillsFuture Singapore, 2023).
- Dubái añade estándares ambientales en sus zonas francas (Gobierno de Dubái, 2023).

Panamá puede aprender de estas transiciones: la sostenibilidad no debe ser un accesorio, sino una condición esencial de competitividad (CEPAL, 2023; World Economic Forum, 2022).

Algunos podrían afirmar que Panamá ya está consolidado como hub global porque cuenta con el Canal, Tocumen y la ZLC, además de empresas líderes como DHL y Copa Airlines. Desde esta perspectiva, la infraestructura y la ubicación bastarían para mantener competitividad.

Respuesta crítica: la evidencia reciente muestra lo contrario: la ventaja geográfica es insuficiente sin innovación y talento humano. Singapur, sin grandes recursos naturales, apostó por capital humano e instituciones eficientes. Dubái, por su parte, transformó su matriz productiva con políticas agresivas de diversificación.

La lección es coherente con lo vivido: la experiencia en Metro, ZLC e INADEH revela fortalezas logísticas, pero también vacíos de capacidades y de gestión ambiental que, si no se abordan, restan competitividad.

4. Hub financiero: Fintech vs. logística

Más allá de la logística tradicional, Panamá busca consolidarse como un hub financiero regional. Sin embargo, la evolución del sector fintech evidencia que la infraestructura tecnológica y la regulación son tan importantes como la ubicación geográfica. Según ProPanamá (2024), el país ha logrado avances en digitalización financiera, pero aún existen brechas en educación financiera, ciberseguridad y adopción tecnológica. La comparación

con Singapur y Dubái muestra que ambos países combinan logística eficiente con un ecosistema financiero robusto, acelerando la innovación y diversificación económica.

Panamá podría reforzar la sinergia entre logística y fintech para agregar valor más allá del transporte de mercancía

PROPUESTA ALTERNATIVA

1. Capital humano calificado:

- Expandir programas de INADEH y universidades con alianzas público-privadas.
- Formar 15.000 técnicos bilingües al 2035.
- Incorporar competencias digitales y sostenibilidad en currículos.
- Inspirarse en Singapur: credenciales modulares, aprendizaje a lo largo de la vida y métricas de inserción laboral como criterio de calidad.

2. Diversificación económica

- Reducir dependencia del Canal del 40% al 30% en 20 años.
- Potenciar fintech, agroindustria exportadora, turismo y energías renovables.
- Crear hubs de innovación en la ZLC.

- Mirar el caso de Dubái: zonas francas especializadas, clústeres de servicios y atracción de talento internacional.

3. Sostenibilidad

- Transformar al país en un “hub verde” al 2035.
- Ampliar el Metro y electrificar buses.
- Implementar certificaciones LEED en logística.
- Crear un plan nacional de gestión hídrica (cuencas, eficiencia y nuevas fuentes).
- Aprovechar lecciones de Singapur (Green Plan 2030) y prácticas verdes en puertos como Róterdam.

4. Hub financiero: Fintech vs. logística

Se recomienda implementar un programa nacional de capacitación en fintech y transformación digital dirigido a profesionales de logística y finanzas, promoviendo alianzas público-privadas con incubadoras y hubs tecnológicos. Esto permitiría desarrollar talento especializado, impulsar la inclusión financiera y crear nuevos servicios de valor agregado vinculados al comercio y transporte internacional (ProPanamá, 2024; Banco Mundial, 2024).

CONCLUSIÓN

Panamá posee ventajas estratégicas únicas, pero su consolidación como hub logístico y financiero depende de superar tres desafíos: cerrar los vacíos de talento, diversificar su economía más allá del Canal y adoptar un modelo de sostenibilidad integral.

Las experiencias del periplo confirmaron esta tensión: un país con infraestructura moderna, pero con rezagos educativos, dependencia económica y riesgos ambientales. Comparado con Singapur y Dubái, el camino panameño exige un salto cualitativo: del énfasis en infraestructura al énfasis en talento humano especializado, diversificación y sostenibilidad.

La hipótesis queda confirmada: sin esa transformación, Panamá corre el riesgo de estancarse en la dependencia del Canal; con ella, puede proyectarse como un hub global competitivo, resiliente e inclusivo en el siglo XXI.

Además, el fortalecimiento del ecosistema financiero, especialmente el sector fintech, se perfila como un componente clave para diversificar la economía y potenciar la innovación.

La convergencia de logística avanzada y servicios financieros digitales permitiría a Panamá no solo consolidarse como corredor de tránsito, sino también proyectarse como un centro regional de innovación y competitividad sostenible (ProPanamá, 2024; SkillsFuture Singapore, 2023).

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2024). *Panamá: De crecimiento a prosperidad*. Banco Mundial.
<https://reliefweb.int/report/panama/panama-growth-prosperity-poverty-and-equity-assessment-2024>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). *Apoyo a la consolidación de la Estrategia Nacional Logística de Panamá*. BID.
<https://www.iadb.org/en/project/PN-T1348>
- Autoridad del Canal de Panamá (ACP). (2024). *Informe anual 2024*. ACP.
<https://pancanal.com/wp-content/uploads/2021/08/Informe-2024Eng79.pdf>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2025, 25 de agosto). *El FMI proyecta un crecimiento del PIB de Panamá del 4,5 % en 2025 tras el cierre de la mina de cobre*. Reuters.
<https://www.reuters.com/world/americas/imf-sees-panama-gdp-up-45-this-year-rebound-copper-mine-closure-2025-08-25/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de EE.UU. (2024). *Declaraciones sobre el clima de inversión: Panamá*. Departamento de Estado de EE.UU.
<https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/panama>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024: Panamá*. OCDE.
https://www.oecd.org/en/publications/2024/12/latin-american-economic-outlook-2024_60523697/full-report/panama_b69e7049.html
- ProPanamá. (2024). *Nearshoring & Conectividad: Ventajas de Panamá para operaciones regionales*. ProPanamá.
<https://www.propanama.gob.pa/wp-content/uploads/2024/03/publicaciones-Las-ventajas-de-Panamá-para-las-operaciones-de-nearshoring.pdf>
- Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (MICI). (2024). *Panamá como hub logístico global: Retos y oportunidades*. MICI.
<https://www.mici.gob.pa/panama-como-hub-logistico-global>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2024). *Desarrollo de capital humano en Panamá: Desafíos y oportunidades*. OIT.
<https://www.oit.org/panama/desarrollo-capital-humano>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Panamá: Informe sobre el desarrollo económico y social*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/panama/informe-desarrollo-economico-social>

Banco Mundial. (2023). *Labor force with basic education (% of total working-age population with basic education) - Panama*. Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.BASC.ZS?locations=PA>

Trading Economics. (2023a). *Panama - Labor Force With Basic Education (% of Total) - 2025 Data 2026 Forecast 1997-2023 Historical*. Recuperado de <https://tradingeconomics.com/panama/labor-force-with-basic-education-percent-of-total-wb-data.html>

Trading Economics. (2023b). *Panama - Labor Force With Advanced Education (% of Total) - 2025 Data 2026 Forecast 1997-2023 Historical*. Recuperado de <https://tradingeconomics.com/panama/labor-force-with-advanced-education-percent-of-total-wb-data.html>

World Economic Forum. (2022). *Global Competitiveness Report 2022*. WEF. <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2022>

SkillsFuture Singapore. (2023). *Annual Report 2022/23*. SkillsFuture Singapore. <https://www.skillsfuture.gov.sg/annual-report>

Port of Rotterdam Authority. (2023). *Shore Power Strategy & Energy Transition*. Port of Rotterdam. <https://www.portofrotterdam.com/en>

Gobierno de Dubái. (2023). *Dubai Economic Agenda (D33)*. Government of Dubai Media Office. <https://mediaoffice.ae/en/d33>

Ruskin Felix Consulting. (s.f.). *Panama: Growing as a Global Financial Hub*. <https://www.ruskinfelix.com/country-highlights/pan/panama-growing-as-a-global-financial-hub/>

Banco Mundial. (2024). *Panamá: Del crecimiento a la prosperidad*. Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/news/opinion/2024/10/21/panama-del-crecimiento-a-la-prosperidad>

ProPanamá. (2024). *La mejor conexión para su inversión*. ProPanamá. <https://propanama.gob.pa/wp-content/uploads/2024/03/PROPANAMA-ESP-2023-WEB-1.pdf>

SkillsFuture Singapore. (2023). *Annual Report 2023/2024*. SkillsFuture Singapore. <https://www.skillsfuture.gov.sg/docs/default-source/about-skillsfuture/annual-reports/skillsfuture-singapore-fy2023-annual-report.pdf>

ANEXOS

Tabla 1. Estimaciones de metas e indicadores

Meta	Línea base	Objetivo	Horizonte	Esfuerzo anual requerido	Comentario
Técnicos bilingües (INADEH)	0 (nuevos)	15.000	10 años	≈ 1.500/año	Alcanzable con alianzas y expansión.
Operadores logísticos bilingües	20% (≈40.000)	40–50% (≈80k– 100k)	10 años	+4.000– 6.000/año	Ambicioso; requiere cofinanciación empresarial.
Dependencia Canal/PIB	40%	30%	20 años	No-Canal crezca 3–4% real/año	Viable si sectores emergentes se expanden.
Emisiones urbanas	Índice 100	80	10 años	–2,2% anual	Metro L3, buses eléctricos, LEED.

Nota: Este anexo es **ilustrativo** y busca mostrar escenarios posibles a partir de supuestos realistas. No sustituye estadísticas oficiales, sino que sirve de apoyo para dimensionar la magnitud de los retos planteados.