

Universidad Santo Tomás — Ensayo Periplo Internacional

Universidad Santo Tomás

Facultad de Negocios Internacionales

Ensayo reflexivo

Opción de grado: Periplo internacional

Panamá como hub logístico internacional: la infraestructura como motor de su inserción en el comercio global

Juan Sánchez

Bogotá, Colombia

2026

Panamá como hub logístico internacional: la infraestructura como motor de su inserción en el comercio global

Tema

Este ensayo analiza el papel de la infraestructura logística de Panamá —el Canal, el sistema portuario, el aeropuerto de carga de Tocumen (hub de DHL para las Américas) y la Zona Libre de Colón— como eje articulador de su condición de centro de comercio internacional. Elegí este tema a partir del Periplo Internacional realizado en Panamá, donde visité directamente el Canal, el Puerto, el Aeropuerto Internacional de Tocumen y su centro de carga DHL, la Zona Libre de Colón, el Metro de Panamá y una universidad local, además de participar en seminarios sobre comercio y logística internacional. Esa experiencia de campo me obligó a ir más allá de datos aislados y a preguntarme si existía una lógica común que conectara estas infraestructuras y explicara, en conjunto, el peso de Panamá en el comercio mundial.

Problema

Panamá es reconocido internacionalmente como un hub logístico, pero las explicaciones sobre el origen de esta condición no son unánimes: unos análisis la atribuyen a la posición geográfica del istmo, otros al régimen fiscal y legal favorable del país —zonas francas, exenciones tributarias, registro naviero abierto—. El problema que planteo es determinar si la condición de hub logístico de Panamá responde principalmente a la infraestructura física construida y operada de manera articulada —Canal, puertos, aeropuerto de carga y zona franca— o si, por el contrario, esta es solo un factor secundario frente a la geografía o al marco normativo del país.

Hipótesis

Sostengo como hipótesis que la red articulada de infraestructura logística de Panamá —integrada por el Canal, el sistema portuario, el aeropuerto de carga de Tocumen y la Zona Libre de Colón, conectados internamente por sistemas de transporte como el Metro— constituye el factor determinante de su papel como centro internacional de comercio, por encima de la ventaja geográfica aislada o del marco fiscal. Mi argumento central es que la geografía y la legislación son condiciones favorables, pero no suficientes: es la infraestructura la que efectivamente permite mover, almacenar, transformar y redistribuir mercancías a escala global.

Plan de trabajo

Primero expondré los argumentos que respaldan la hipótesis, con base en lo observado durante el Periplo y en literatura académica reciente sobre el hub logístico panameño. Segundo, presentaré la objeción más relevante —la que atribuye el rol de hub principalmente al régimen fiscal y legal— y explicaré por qué no resulta suficiente para invalidar la tesis. Tercero, expondré dos propuestas alternativas de interpretación. Finalmente, cerraré con una recapitulación y las conclusiones del análisis.

Argumentos a favor de la hipótesis

a. El Canal de Panamá como columna vertebral del comercio marítimo mundial

El Canal de Panamá es, a mi juicio, la infraestructura que sostiene en mayor medida la posición de Panamá en el comercio internacional. Según cifras de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP, 2023), por esta vía transita cerca del 3% del comercio marítimo mundial, conectando 180 rutas con 1.920 puertos en 170 países. Lo más revelador de esta cifra no es el volumen en sí, sino lo que representa: no es la posición geográfica del istmo la que genera valor por sí sola, sino la obra de ingeniería y el modelo de administración autónoma que permite operar el Canal las 24 horas del día, los 365 días del año. La CEPAL (2009) documentó cómo, desde que el Canal pasó a administración panameña en el año 2000, su perfil operativo cambió sustancialmente frente al periodo bajo administración estadounidense, orientándose hacia un modelo de creación de valor para la región. Esto confirma algo que considero central para mi argumento: la infraestructura por sí sola no basta; es su gestión eficiente la que multiplica su impacto económico.

b. El sistema portuario y la integración multimodal

Asociados a las dos entradas del Canal, los puertos panameños del Pacífico y del Caribe conforman uno de los sistemas de transbordo de contenedores más importantes de América Latina. Durante la visita al puerto constaté que su operación funciona integrada con el tránsito del Canal, lo que coincide con Campble P. (2025), quien argumenta que un verdadero hub logístico no puede sostenerse en un solo modo de transporte, sino que requiere integración multimodal —marítima, terrestre y aérea— construida alrededor del Canal. En el mismo sentido, Torres Achurra y Cruz B. (2025) señalan que el transporte es el factor articulador de toda cadena de suministro, y no un simple servicio de apoyo. Me parece que este es precisamente el punto que suelen pasar por alto los análisis que privilegian la geografía: Panamá no es un hub solo por estar en un istmo angosto, sino porque construyó un sistema portuario capaz de capturar, almacenar y redistribuir la carga, en lugar de dejarla pasar de largo.

c. El aeropuerto de carga de Tocumen y el hub de DHL para las Américas

La visita al Aeropuerto Internacional de Tocumen y a su centro de carga operado por DHL me permitió comprobar que Panamá no es solo un hub marítimo, sino también un hub aéreo de carga para la región, que conecta mercancías de alto valor y bajo tiempo de tránsito entre Norteamérica, Suramérica y el Caribe. Considero que esta infraestructura aérea refuerza mi hipótesis con particular fuerza: si el argumento geográfico fuera suficiente, no se explicaría por qué también fue necesario construir y consolidar un hub aéreo independiente del tránsito por el Canal.

d. La Zona Libre de Colón como plataforma de valor agregado

La Zona Libre de Colón, una de las zonas de libre comercio más grandes del mundo, evidencia el paso de Panamá de país de tránsito a lo que Campbell P. (2025) denomina un centro de valor logístico integral: la mercancía deja de limitarse a transitar por el territorio y pasa a consolidarse, almacenarse, reempacarse y reexportarse hacia Centroamérica, el Caribe y Suramérica. Coincido con Bustamante Chong et al. (2020) en que los elementos del hub logístico panameño deben entenderse de forma interconectada y no como piezas aisladas: la Zona Libre de Colón no sería funcional sin la infraestructura de transporte que la rodea.

Argumentos en contra u objeciones

Objeción: el régimen fiscal y legal explica el estatus de hub, no la infraestructura

Una objeción relevante sostiene que la condición de Panamá como centro de comercio internacional se debe principalmente a su régimen fiscal y legal favorable: el registro de bandera abierta, las exenciones tributarias de las zonas francas y una legislación históricamente flexible para la constitución de sociedades. Desde esta perspectiva, la infraestructura sería solo una consecuencia de decisiones normativas y no la causa principal del fenómeno.

No considero que esta objeción sea suficiente para desestimar mi hipótesis, por dos razones. Primero, existen países con regímenes fiscales igualmente flexibles que no han logrado consolidarse como hubs logísticos de la magnitud de Panamá, precisamente porque carecen de una infraestructura física comparable. Segundo, un régimen legal favorable no tiene, por sí solo, capacidad de mover, almacenar o redistribuir mercancías; es la infraestructura física la que materializa la ventaja normativa y la convierte en actividad económica real. El marco legal y fiscal actúa entonces como factor habilitante, mientras que la infraestructura logística es la condición necesaria para que ese marco se traduzca en flujos de comercio efectivos.

Propuestas alternativas

Identifico dos interpretaciones alternativas que merecen ser consideradas. La primera sostiene que el factor determinante no es la infraestructura en sí misma, sino la calidad institucional y el modelo de gobernanza autónoma con que se administra el Canal desde el año 2000; distintos países cuentan con infraestructura similar, pero pocos logran administrarla con la eficiencia que caracteriza al modelo panameño (CEPAL, 2009). La segunda privilegia el factor geográfico como condición suficiente. Un estudio reciente de Castillo-Salamín (2025) añade un matiz que considero importante: al comparar el transporte terrestre panameño con los hubs de Singapur y Rotterdam, identifica ineficiencias internas —costos elevados, infraestructura vial deteriorada, baja digitalización— que muestran que la ventaja de Panamá aún no está del todo consolidada. Esto me lleva a matizar mi propia hipótesis: la gobernanza y la geografía complementan el argumento central, pero ninguna reemplaza el papel de la infraestructura, que sigue siendo la variable que convierte esas condiciones favorables en liderazgo logístico efectivo.

Recapitulación y conclusión

Sostuve que la condición de Panamá como hub logístico internacional se explica principalmente por la articulación de su infraestructura —Canal, sistema portuario, aeropuerto de carga de Tocumen con el centro DHL y Zona Libre de Colón—, evidenciada durante el Periplo Internacional y respaldada por literatura académica reciente. Argumenté que el régimen fiscal, la calidad institucional y la geografía facilitan esta condición, pero ninguno bastaría por sí solo sin la infraestructura física que materializa esas ventajas en flujos reales de mercancías.

Me queda como aprendizaje que la competitividad logística de un país depende de articular infraestructura, institucionalidad y geografía en un sistema coherente, y no de un único factor aislado. Para mi formación en Negocios Internacionales, esta experiencia confirma que la inversión en infraestructura logística, acompañada de una gestión eficiente, puede convertir a un país pequeño en un actor relevante del comercio global. Sin embargo, como reconocí en las propuestas alternativas, esa ventaja no es estática: exige inversión continua y corrección de ineficiencias, como las señaladas por Castillo-Salamín (2025), para que Panamá no pierda terreno frente a otros hubs consolidados.

Bibliografía

- Autoridad del Canal de Panamá (ACP). (2023). *Informe anual 2023*.
<https://pancanal.com/wp-content/uploads/2024/02/Informe-2023Esp23.pdf>
- Bustamante Chong, M., Bustamante Chong, C., & Caamaño Bustamante, V. (2020). Un hub logístico de Panamá y su impacto en las Américas. *Journal Business Science*, 1(2), 23–36. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/48
- Campble P., E. A. (2025). Perspectiva de la importancia del Canal de Panamá desde un criterio de administración aduanera. *Revista Contacto*, 5(1), 188–196.
<https://doi.org/10.48204/contacto.v5n1.9027>
- Castillo-Salamín, J. A. (2025). Potenciando la competitividad logística de Panamá: una ingeniería inversa del transporte terrestre frente a Singapur y Rotterdam. *Visión Antataura*, 9(2), 10–29. <https://doi.org/10.48204/j.vian.v9n2.a8876>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009). *El Canal de Panamá en la economía de América Latina y el Caribe [recurso electrónico]*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/3693-canal-panama-la-economia-america-latina-caribe-recurso-electronico>
- Torres Achurra, A., & Cruz B., R. del C. (2025). La logística del transporte como factor clave en la cadena de suministro. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 10771–10784. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16669