

**El puerto de Balboa como nodo estratégico en la cadena de suministro global:
¿puede la geografía conferir poder real a un Estado pequeño?**

Ensayo Periplo

Johanth Sebastián Martínez Guzmán

Universidad Santo Tomás

Negocios Internacionales

Diego Fernando Castillo Castellanos

Marzo de 2026

Tema

En este ensayo reflexivo examino, a partir de la experiencia vivida durante el periplo académico a Panamá, si el posicionamiento del puerto de Balboa como parte del sistema logístico del Canal constituye una fuente efectiva de poder de negociación para un Estado cuya economía representa menos del 0,1% del PIB mundial (Banco mundial, 2024).

Elegí escribir este ensayo sobre los límites del poder logístico de un Estado pequeño porque el punto de partida no fue un texto académico sino una experiencia concreta. Durante el periplo a Panamá, participé en seminarios sobre el puerto de Balboa y observé directamente sus operaciones, y esa experiencia me planteó una pregunta que no resulta obvia a primera vista. Al contemplar la magnitud de ese terminal (los buques neopanamax entrando al Canal, los patios de contenedores organizados con precisión milimétrica, la actividad constante de una infraestructura que conecta dos océanos) tuve una impresión inmediata de poder. Sin embargo, al conversar con operadores portuarios y analistas durante las sesiones del periplo, identifiqué una tensión que el dato estadístico por sí solo no logra capturar: Panamá controla una de las rutas más importantes del comercio mundial y, al mismo tiempo, depende de actores globales sobre los que su influencia, aunque real, es acotada.

Esa tensión entre centralidad y vulnerabilidad es el hilo conductor de este ensayo. Elegí este tema porque mi experiencia directa en Balboa me permitió identificar una brecha entre la narrativa oficial, que celebra la posición panameña como una ventaja irrefutable, y la realidad operativa, en la que las navieras globales conservan una movilidad estratégica que el Canal no puede ignorar. Analizar esa brecha desde los Negocios Internacionales me parece relevante más allá del caso panameño, pues me obliga a preguntarme en qué condiciones la posesión de

infraestructura crítica se traduce en influencia sostenida y cuándo esa misma infraestructura se convierte en una trampa de dependencia.

Problema

Durante la visita al puerto de Balboa y los espacios de reflexión del periplo, una observación particular no dejó de generarme interrogantes. El Canal impuso en 2023 y 2024 restricciones de calado derivadas de la sequía, y el efecto sobre el comercio global fue inmediato y visible. Pero esa misma disrupción, que demostró cuán indispensable es la ruta, también me hizo ver hasta qué punto Panamá está atado a condiciones que escapan por completo a su control. Ese contraste entre la confirmación de la centralidad y la evidencia simultánea de la fragilidad es lo que me llevó a formular el problema central de este ensayo.

El problema que me planteé no es descriptivo sino analítico. No se trata de documentar la relevancia de Balboa, sino de determinar si esa relevancia constituye poder en sentido estratégico o si, por el contrario, configura una posición de dependencia recíproca que favorece estructuralmente a los actores con mayor movilidad, es decir, a las navieras globales. Esta distinción me parece fundamental porque la narrativa predominante sobre Panamá tiende a confundir centralidad con poder. Un nodo puede ser indispensable para el funcionamiento de una red y, al mismo tiempo, carecer de capacidad real para imponer condiciones a quienes lo utilizan. La pregunta que me formulé, entonces, es si Panamá se asemeja más a un monopolista de paso con capacidad de fijar tarifas y condiciones, o a un proveedor de infraestructura cautivo de la demanda de sus usuarios. La respuesta, como argumento a continuación, es incómodamente ambigua.

Hipótesis

El posicionamiento del puerto de Balboa, articulado con el Canal de Panamá, otorga a Panamá un poder de negociación real pero estructuralmente frágil. Por un lado, le permite incidir en costos de tránsito, decisiones de enrutamiento y condiciones operativas del comercio transpacífico. Por otro, ese poder descansa sobre una ventaja geográfica no replicable que genera, simultáneamente, dependencia hacia los actores globales que el país pretende influir y una exposición creciente a condiciones climáticas e infraestructurales cada vez más inciertas.

Esta hipótesis difiere de la formulación convencional en dos aspectos que mi experiencia del periplo me ayudó a precisar. El primero es que la fragilidad no constituye un matiz secundario, sino una característica constitutiva del poder panameño, pues la geografía que genera la ventaja es también la fuente de la vulnerabilidad. El segundo es que la continuidad de este poder no está garantizada por la inercia histórica, sino que requiere decisiones de política activa cuya ausencia tiene costos concretos.

Plan de trabajo

Este ensayo se organiza en torno a tres momentos argumentativos que siguen la lógica del análisis reflexivo. En el primero se presentan los argumentos que sostienen la hipótesis, anclados tanto en datos estadísticos como en observaciones del periplo. En el segundo se examinan los contraargumentos más sólidos disponibles en la literatura, cerrando cada uno con una refutación explícita que evalúa su alcance real. En el tercero se formulan propuestas de política que derivan lógicamente del análisis y que conectan con los aprendizajes obtenidos durante la experiencia en Panamá. El método empleado es el análisis bibliográfico crítico, donde se utilizan fuentes institucionales y académicas especializadas para interpretar y contrastar lo observado en campo, con el propósito de construir un argumento que sea a la vez riguroso y honesto sobre sus propias limitaciones.

Argumentos a favor

Argumento 1: el Canal como opción dominante en una red con alternativas costosas

El argumento más sólido a favor de la hipótesis es que la geometría del comercio transpacífico hace que el Canal de Panamá sea difícil de reemplazar para flujos específicos (Wang, 2017). Esta posición de dominio técnico fue palpable durante las sesiones del periplo, donde se analizó que en 2023, aproximadamente el 57,5% del tráfico de contenedores entre Asia y la costa este de Estados Unidos utilizó esta ruta, con un costo de tránsito que representó en promedio cerca del 0,5% del valor de la carga transportada (Autoridad del Canal de Panamá, 2024). Para las navieras, el Canal no es una opción entre muchas, sino la alternativa dominante.

Cuando un actor controla la opción dominante en un mercado donde las alternativas son costosas, tiene capacidad real de fijar condiciones. La política de peajes del Canal ilustra este punto con precisión (Autoridad del Canal de Panamá, 2022). Durante las visitas a las instalaciones, se observó que la estabilidad de la demanda frente a incrementos de precio es la señal más clara de que el poder tarifario de Panamá no es ilusorio. El alcance de esta ventaja se vuelve evidente al considerar que una ruta alternativa implica dos semanas adicionales y millones de dólares más por viaje.

La ampliación de 2016 reforzó este poder al habilitar el tránsito de buques neopanamax. Al observar estos gigantes en las esclusas durante el periplo, se comprende que la expansión no fue solo ingeniería, sino una decisión estratégica que amplió deliberadamente el perímetro de influencia del país en el mercado de graneles y gas licuado.

Argumento 2: Balboa como articulador regional, no solo como punto de tránsito

El puerto de Balboa cumple una función que va más allá del simple tránsito de paso. Su infraestructura lo convierte en un centro de redistribución regional que conecta mercados centroamericanos y sudamericanos con rutas de largo alcance. Esta operatividad se confirmó en los seminarios del periplo, donde los datos muestran que buena parte del movimiento de carga no es tránsito directo, sino redistribución hacia puertos de menor calado (APM Terminals, 2025).

La observación directa de los patios de contenedores en Balboa permitió dimensionar esta función de intermediación, la cual otorga a Panamá una segunda capa de influencia en la que no solo facilita el comercio entre grandes economías, sino que determina las condiciones bajo las cuales economías más pequeñas se conectan al sistema global.

Argumentos en contra

Los contraargumentos más serios no niegan la centralidad de Balboa y del Canal; cuestionan que esa centralidad se traduzca en poder en el sentido estratégico del término.

El primero, y más difícil de resolver, es la asimetría de movilidad entre Panamá y sus principales usuarios. Maersk, MSC o CMA CGM no son actores pasivos sino que tienen flotas globales, acceso a rutas alternativas y capacidad para renegociar contratos. Panamá, en cambio, no dispone de opción estratégica fuera de su geografía. Van Hassel et al. (2020) documentan que las decisiones de enrutamiento de las grandes navieras responden a un cálculo multivariable en el que los peajes del Canal son apenas uno de varios factores, junto con economías de escala, puertos de destino, calendarios de entrega y acuerdos entre alianzas navieras. No obstante, esta asimetría no invalida la hipótesis porque la capacidad de maniobra no es equivalente a la ausencia de poder. El costo de prescindir del Canal sigue siendo lo suficientemente alto como para que Panamá

mantenga un margen real en la fijación de tarifas, aunque ese margen tenga un techo que la Autoridad del Canal conoce bien.

El segundo contraargumento concierne al Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial, en el que Panamá ocupa posiciones intermedias con rezagos persistentes en eficiencia aduanera y conectividad de infraestructura interna (Banco Mundial, 2023). Una lectura superficial de este dato sugeriría que el país carece de las condiciones sistémicas para ejercer un liderazgo logístico real. Sin embargo, Rodrigue (2017) ofrece la distinción analítica pertinente de que el poder en redes logísticas globales no depende del desempeño promedio de un sistema nacional, sino de la posición en nodos críticos específicos, y el LPI mide lo primero, no lo segundo. Las fricciones aduaneras limitan la captura de valor pero no anulan la posición geográfica; lo que hacen es reducir el beneficio que Panamá logra extraer de ella, un problema de política interna tratable y no una limitación estructural insuperable.

El tercer contraargumento es el más reciente y, en cierta medida, el más inquietante. La sequía de 2023-2024 obligó a la Autoridad del Canal a imponer restricciones de calado que redujeron el número de tránsitos diarios y generaron congestión en las rutas que utilizaban el Canal como paso alternativo al de Suez. La disrupción confirmó la centralidad de la ruta, los efectos en costos logísticos globales fueron inmediatos, como documenta Poladashvili (2024), pero también expuso una fragilidad que hasta entonces muchos operadores no habían incorporado en sus modelos de riesgo. Si el cambio climático aumenta la frecuencia e intensidad de estos episodios, la percepción de confiabilidad del Canal podría deteriorarse progresivamente. Este punto no admite una refutación limpia: es una amenaza de mediano plazo cuya magnitud depende de variables fuera del control de Panamá. Reconocerlo no invalida la hipótesis, pero le da urgencia real a las propuestas que se desarrollan a continuación.

Propuestas alternativas

Si la hipótesis es correcta (poder real pero frágil), considero que las propuestas de política deben orientarse a reducir la fragilidad antes que a celebrar la fortaleza. A partir del análisis previo y de los aprendizajes que obtuve durante el periplo, identifiqué tres líneas de acción con claridad.

La primera es la diversificación de la matriz logística más allá del tránsito de paso. Durante mi visita a las zonas adyacentes al puerto pude verificar que existe infraestructura subutilizada con potencial para actividades de valor agregado. Pagano et al. (2016) sostienen que el desarrollo de zonas logísticas especializadas (almacenamiento, ensamblaje ligero, redistribución regional) desplaza el modelo de ingresos del país desde la tarifa de tránsito hacia la participación directa en cadenas de valor. Esa transición no solo incrementa los ingresos; también reduce la dependencia del volumen de tráfico del Canal como único indicador de desempeño y genera estructuras de empleo y conocimiento que simplemente no existen en un modelo puramente de paso.

La segunda línea de acción es la mejora del desempeño logístico sistémico. La discrepancia entre la centralidad de Balboa y el desempeño medio del sistema panameño en el LPI configura una brecha de captura de valor que el país no debería seguir ignorando. Genera tráfico que no retiene plenamente porque sus fricciones aduaneras y su conectividad interna débil limitan el valor añadido que puede ofrecer más allá del tránsito. Cerrar esa brecha requiere reformas institucionales concretas en aduanas y digitalización que trascienden la lógica del Canal y que, según los especialistas con quienes pude conversar en los seminarios del periplo, figuran como asignatura pendiente en la agenda pública panameña.

La tercera propuesta, y quizás la más ambiciosa, es la que señalan Rodrigue y Ashar (2015): evolucionar desde un nodo de tránsito hacia un articulador regional. América Latina presenta una infraestructura logística fragmentada, costos de última milla elevados y una conectividad marítima

intrarregional débil. Panamá, con su posición central y su experiencia acumulada en gestión logística, tiene las condiciones para construir corredores regionales que amplíen su radio de influencia más allá de los flujos transpacíficos. A partir de lo que observé durante el periplo, me convencí de que esa transición de nodo a articulador no solo representaría una ganancia de influencia, sino también una cobertura estratégica frente a los riesgos climáticos. Si el Canal enfrenta restricciones operativas recurrentes, un sistema regional diversificado reduciría significativamente la exposición del país a ese escenario.

Conclusión

El análisis confirma la hipótesis en sus dos dimensiones. El puerto de Balboa, articulado con el Canal, otorga a Panamá un poder de negociación que trasciende su tamaño económico, basado en una posición geográfica y una dominancia técnica que los actores globales no pueden reproducir fácilmente. No obstante, la experiencia del periplo me permitió validar que este poder es estructuralmente frágil, al contrastar la magnitud de la infraestructura observada con la movilidad estratégica de las navieras globales, los rezagos en el desempeño logístico sistémico del país y la vulnerabilidad ante crisis climáticas. Así mismo, la centralidad del Canal en el comercio internacional fue confirmada por el impacto de su disrupción durante la sequía, evidenciando que las condiciones físicas que sostienen esta ventaja competitiva son crecientemente inciertas (UNCTAD, 2025).

En última instancia, lo expuesto permite concluir que el verdadero desafío para Panamá consiste en transformar su ubicación en una ventaja que no dependa de una sola condición geográfica. A través de lo analizado y lo vivenciado en el periplo, queda claro que un poder que descansa sobre una única fuente de ingresos por tránsito es vulnerable ante cambios externos. Por lo tanto, la relevancia estratégica de Balboa no debe medirse solo por su eficiencia operativa actual,

sino por la capacidad del país para construir un modelo de valor agregado que sea capaz de trascender la simple ventaja de su posición natural.

Bibliografía

APM Terminals. (2025). *Balboa Port: Regional Hub Operations and Connectivity Report*.
<https://www.apmterminals.com/en/balboa>.

Autoridad del Canal de Panamá. (2022). *Panama Canal tolls proposal*. <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2022/04/Tolls-Proposal-April-2022-English-v3.pdf>.

Autoridad del Canal de Panamá. (2024). *Informe Anual 2024: Resultados operativos y sostenibilidad hídrica*. <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2024/10/Informe-Anual-2024.pdf>.

Banco Mundial. (2023). *Logistics Performance Index (LPI): Connecting to Compete*.
<https://lpi.worldbank.org/>.

Banco Mundial. (2024). *GDP (current US\$) – Panama, United States, China*. World Bank Open Data.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2025). *Review of Maritime Transport 2025*. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>.

Pagano, A. M., Wang, G., Sánchez, O., & Ungo, R. (2016). The impact of the Panama Canal expansion on Panama's maritime cluster. *Maritime Policy & Management*, 43(2), 164-178.

Poladashvili, T. (2024). Impact of Panama Canal disruptions on global trade: The drought crisis of 2023. *Journal of Economic and Management Perspectives*, 18(1).

- Rodrigue, J. P. (2017). The governance of intermediacy: The insertion of Panama in the global liner shipping network. *Research in Transportation Business & Management*, 22, 81-90.
- Rodrigue, J. P., & Ashar, A. (2015). Transshipment hubs in the New Panamax era: The role of the Panama Canal. *Journal of Transport Geography*, 48, 151-162.
- Van Hassel, E., Meersman, H., & Van de Voorde, E. (2020). The impact of the expanded Panama Canal on port range choice for cargo flows. *Maritime Policy & Management*, 47(2), 223-239.
- Wang, M. (2017). The role of the Panama Canal in global shipping. *Maritime Business Review*, 2(2), 161-175.