

El Canal de Panamá como eje estratégico de logística internacional

Vanessa Alejandra Cárdenas Remolina

Universidad Santo Tomás

Profesor: Yesid Alberto Ochoa Hernández

5 de noviembre de 2025

A simple vista, el Canal de Panamá podría parecer solo una obra más de la ingeniería humana; sin embargo, su verdadera magnitud solo se comprende al observar de cerca la complejidad y precisión que lo caracterizan. Más allá de sus esclusas y del tránsito constante de embarcaciones, esta infraestructura refleja la capacidad visionaria y el ingenio de quienes hicieron posible su construcción. El Canal de Panamá ha sido, y continuará siendo, un elemento clave para garantizar el flujo ágil de mercancías entre dos de las cuencas oceánicas más relevantes del planeta. Analizar su papel permite comprender no solo su impacto económico, sino también su contribución determinante a la competitividad global y a la integración económica en el contexto internacional.

El funcionamiento del sistema económico internacional depende hoy de una red de rutas logísticas densamente interconectadas, donde unos pocos corredores concentran buena parte del comercio mundial y terminan influyendo de manera directa en la competitividad de países y empresas. Dentro de ese reducido grupo de puntos neurálgicos, el Canal de Panamá suele aparecer como un ejemplo emblemático: una vía interoceánica que une Atlántico y Pacífico y que reduce tiempos de viaje, acorta distancias y conecta mercados de América, Asia y Europa. Informes recientes de la Autoridad del Canal de Panamá y de distintos organismos multilaterales coinciden en que una porción relevante del tráfico marítimo internacional —especialmente contenedores, hidrocarburos y ciertos graneles— continúa optando por esta ruta frente a alternativas como el Cabo de Hornos o combinaciones intermodales más largas o costosas (Autoridad del Canal de Panamá [ACP], 2023, 2024; Organización Mundial del Comercio [OMC], 2024). Sin embargo, limitar la mirada a la idea de “atajo geográfico” resulta insuficiente.

Lo que está en juego es el papel de Panamá como plataforma integral de servicios logísticos, financieros y de valor agregado, y en qué medida logra transformar el paso de barcos en ventajas competitivas sostenibles.

En ese marco, el ensayo sostiene una postura analítica y crítica en tercera persona, siguiendo los lineamientos de escritura académica en negocios internacionales. La tesis central es que el Canal de Panamá ha avanzado de forma importante hacia la configuración de un hub logístico de alcance regional y global, gracias a su posición geográfica, su sistema portuario y aeroportuario, y un conjunto de regímenes especiales. No obstante, todavía enfrenta limitaciones estructurales que impiden afirmar que ya se ha consolidado plenamente como centro logístico integral de referencia. Entre los principales retos se encuentran la vulnerabilidad hídrica asociada al cambio climático, las brechas en la integración multimodal interna, ciertas tensiones de gobernanza y competencia, y una densidad aún limitada de actividades de valor agregado en torno a los flujos que atraviesan el istmo. Frente a discursos excesivamente triunfalistas, que dan por resuelto el proceso, y aproximaciones más escépticas que minimizan el efecto de la ampliación, se plantea una posición intermedia: la base material e institucional es sólida, pero requiere decisiones deliberadas de política pública, inversión y coordinación.

La ruta metodológica seguida es la de una revisión documental acompañada de análisis crítico. Para ello se consultaron informes anuales y estadísticas de la ACP, estudios de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional (FMI), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y de la OMC, además de literatura académica sobre economía marítima, logística y geografía del

transporte (Rodrigue, 2020; Miller & Hyodo, 2021; Pham, Kim & Yeo, 2018; Munim & Schramm, 2018). De forma complementaria, se revisaron documentos de promoción de inversión, diagnósticos sectoriales y material producido por ProPanama, cámaras empresariales y operadores logísticos internacionales, lo cual permite contrastar los planteamientos oficiales con la lectura de actores privados. El proceso se organiza en tres momentos: una primera parte conceptual y contextual sobre el Canal como nodo logístico; luego, el análisis de fortalezas, restricciones y dinámicas competitivas; y finalmente, la propuesta de líneas de acción y escenarios prospectivos.

Desde una perspectiva teórica, el Canal solo adquiere pleno sentido si se entiende dentro del concepto de hub logístico. Un hub no es simplemente un “punto por donde pasan barcos”: es un nodo donde confluyen y se redistribuyen flujos de mercancías, datos y servicios, generando economías de escala y sinergias entre distintos actores. Para ello se requieren puertos eficientes, conectividad entre modos de transporte (marítimo, aéreo, terrestre y ferroviario), marcos regulatorios estables, procesos aduaneros ágiles, sistemas de información interoperables y talento humano especializado (Rodrigue, 2020). En el caso panameño, la evaluación debe contemplar el conjunto que integran el Canal, los puertos de Colón y Balboa, el ferrocarril interoceánico, el aeropuerto de Tocumen, las zonas francas de Colón y Panamá Pacífico, los parques logísticos, los servicios corporativos y financieros internacionales y los regímenes fiscales especiales (ProPanama, 2023; Swiss Chamber Panama, 2024). Solo cuando estos componentes funcionan de manera articulada resulta razonable hablar de un hub logístico integral.

La evolución histórica del Canal refuerza esta mirada de sistema. Desde su apertura en 1914, la vía interoceánica modificó el mapa de las rutas marítimas, redujo

tiempos de navegación y alteró la posición relativa de numerosos puertos en el Caribe, la costa este de Estados Unidos y partes de América del Sur. La reversión del Canal a manos panameñas en 1999, bajo el Tratado de Neutralidad, supuso un cambio de modelo de gestión: la creación de la ACP como autoridad autónoma permitió priorizar criterios técnicos, estabilidad operativa y autosuficiencia financiera. Más tarde, la ampliación inaugurada en 2016, con esclusas capaces de recibir buques neopanamax, buscó responder al aumento del tamaño de las naves y mantener la competitividad frente al Canal de Suez y otras rutas alternativas (Park, Richardson & Park, 2020). Sin embargo, los efectos de la ampliación no se explican solo por el incremento de capacidad. La evidencia disponible sugiere que, si bien se ha logrado atraer buques de mayor calado y fortalecer determinadas rutas, el impacto sobre la red portuaria regional ha sido heterogéneo, y las ganancias de productividad dependen también de la eficiencia de los terminales, la confiabilidad de los servicios y el contexto competitivo (Miller & Hyodo, 2021; Chávez-Rodríguez, 2023; Rodrigue & Notteboom, 2012).

En cuanto a sus ventajas, Panamá combina características que pocos países pueden replicar. Su localización en el punto más estrecho del istmo, la dolarización de la economía, el peso del sector servicios, la existencia de puertos en ambos océanos, la conexión ferroviaria, el hub aéreo de Tocumen y la Zona Libre de Colón conforman una base de alta conectividad. Informes del FMI (2024) y del Banco Mundial (2023) coinciden en que los servicios relacionados con el Canal y la logística representan un componente esencial del PIB y de la inserción internacional del país, lo que confirma el papel del sector como motor del crecimiento. Desde la óptica de las empresas, esta configuración facilita la instalación de centros de distribución regional, acorta los tiempos

de entrega hacia mercados latinoamericanos, permite beneficiarse de regímenes tributarios atractivos y ofrece infraestructura especializada para carga refrigerada, farmacéutica o de alto valor (ProPanama, 2023; Ag Logistics ZL, 2024; Swiss Chamber Panama, 2024).

Ahora bien, los acontecimientos de los últimos años obligan a matizar el panorama. La crisis hídrica de 2023–2024, asociada a eventos climáticos extremos y a presiones de largo plazo sobre las cuencas que nutren el Lago Gatún, llevó a la ACP a imponer restricciones de calado y a reducir el número de tránsitos diarios. Esto se tradujo en filas de espera, costos adicionales y desvíos hacia rutas alternativas. Advertencias de la UNCTAD (2024, 2024b) señalan que, si este tipo de episodios se vuelve recurrente, podría afectarse la percepción de confiabilidad del Canal y ganar atractivo otras opciones, como un mayor uso de la ruta vía Suez, corredores terrestres en Norteamérica o, en ciertos momentos del año, rutas árticas. Además, la disputa por el agua entre la operación del Canal, el consumo humano y la producción agropecuaria evidencia que la construcción de un hub no puede separarse de una política de seguridad hídrica y de manejo responsable de cuencas.

A este reto se añaden temas de gobernanza y competencia. La integración vertical de grandes navieras y operadores portuarios, que controlan simultáneamente terminales, flotas y servicios logísticos, tiende a concentrar poder de mercado en tramos clave de la cadena. Si no se asegura un acceso no discriminatorio, esquemas tarifarios claros y reglas previsibles, estas dinámicas pueden entrar en tensión con el principio de neutralidad consagrado en el marco jurídico del Canal (World Bank & S&P Global, 2024). La literatura advierte que la sensación de discrecionalidad o captura regulatoria puede

motivar decisiones de desviar parte del tráfico hacia hubs percibidos como más predecibles (Rodríguez, 2020). El desafío para Panamá es consolidar una institucionalidad que reciba a estos grandes actores globales, pero al mismo tiempo preserve la competencia y la diversificación de servicios.

Por otra parte, la plataforma logística panameña deja ver brechas en la integración multimodal interna y en su vínculo con el desarrollo territorial. Buena parte de la infraestructura y los servicios se concentran en el área del Canal y sus alrededores, mientras que el interior del país se inserta de manera limitada en los encadenamientos productivos derivados de la actividad logística. Mejorar la red vial, evaluar la creación de “puertos secos” o centros logísticos en el interior y fortalecer a los proveedores locales de servicios logísticos y de soporte permitiría distribuir mejor los beneficios económicos y sociales, reduciendo la percepción de que el Canal funciona como un enclave poco conectado con el resto de la economía. Desde la lógica de la competitividad sistémica, un hub sostenible requiere no solo infraestructura física, sino también capital humano, capacidades empresariales locales y políticas que impulsen la innovación (OCDE, 2025; Munim & Schramm, 2018).

La comparación con otros corredores refuerza esta lectura. El Canal de Suez compite con Panamá en ciertas rutas Asia–Europa y Asia–costa este de Estados Unidos, mientras que puertos hubs en el Caribe y en la costa oriental estadounidense disputan la función de plataformas de transbordo. El bloqueo de Suez en 2021 mostró cuán frágiles pueden ser las cadenas globales, pero también evidenció que las navieras eligen rutas combinando tiempo, costo, riesgo regulatorio y previsibilidad. En ese escenario, Panamá no puede confiar únicamente en su geografía; necesita ofrecer niveles destacables de

eficiencia, seguridad jurídica, transparencia tarifaria y estabilidad institucional si pretende seguir siendo la opción preferida frente a otras alternativas (Rodrigue & Notteboom, 2012; OMC, 2024).

Ante este conjunto de fortalezas y desafíos, se plantean varias líneas de acción. La primera tiene que ver con profundizar la transformación digital. La implementación de ventanillas únicas interoperables, plataformas integradas de gestión portuaria, sistemas de reserva y asignación de cupos en tiempo real, trazabilidad electrónica de cargas y uso de analítica avanzada para planificar operaciones puede recortar tiempos y costos, a la vez que reduce la incertidumbre. Distintos estudios muestran que la digitalización completa de los procesos logísticos tiene un efecto directo sobre el desempeño de los países en índices internacionales (World Bank, 2023). Panamá ya ha dado pasos en esta dirección con la Ventanilla Única de Comercio Exterior y diversas soluciones tecnológicas, pero la meta debería ser consolidar un ecosistema digital integrado que abarque a todos los actores relevantes.

Una segunda línea se relaciona con la integración efectiva de los distintos modos de transporte. La ventaja geográfica del istmo se aprovecha realmente cuando los flujos de mercancías pueden pasar con agilidad del barco al tren, del tren al camión o al avión, y así sucesivamente. Fortalecer el ferrocarril interoceánico, optimizar su conexión con terminales portuarias, modernizar las rutas viales que vinculan zonas francas, parques industriales y centros de consumo, y considerar incluso el aprovechamiento de vías fluviales y nodos logísticos en el interior del país ampliaría la funcionalidad del hub. La creación de corredores logísticos internos apoyados en simplificación normativa y

servicios integrados permitiría que Panamá operara no solo como espacio de tránsito, sino también como plataforma de distribución intrarregional.

Una tercera propuesta apunta a consolidar clústeres de actividades de valor agregado alrededor del Canal. Las condiciones existentes son propicias para atraer centros de distribución de bienes de consumo, operaciones de logística farmacéutica con altos estándares de trazabilidad, ensamblaje ligero, preparación de pedidos para comercio electrónico, servicios de mantenimiento y reparación de equipos marítimos, y soluciones financieras ligadas al comercio internacional. Orientar una parte de los incentivos de zonas francas a este tipo de actividades, condicionando los beneficios a la generación de empleo calificado, transferencia de conocimiento y encadenamientos con proveedores locales, ayudaría a que el hub pase de ser un mero punto de paso a convertirse en una plataforma productiva.

La sostenibilidad medioambiental constituye otra dimensión ineludible. Sin agua suficiente y adecuadamente gestionada, la propia viabilidad del Canal entra en riesgo. La ACP y el Estado panameño han planteado proyectos de nuevos reservorios y programas de manejo de cuencas que requieren evaluación técnica rigurosa, espacios de participación social y mecanismos de compensación para las comunidades afectadas. Al mismo tiempo, la implementación de incentivos para buques con mejor desempeño ambiental, la oferta de servicios para combustibles más limpios y la promoción de prácticas de eficiencia energética en terminales y operadores podrían posicionar al país como referente en logística verde (ACP, 2024; UNCTAD, 2024). En un entorno donde los requisitos ambientales se endurecen y los consumidores valoran la sostenibilidad, este enfoque puede transformarse en una ventaja competitiva adicional.

Por último, resulta clave reforzar la gobernanza del conjunto logístico panameño. La autonomía de la ACP, la vigencia del principio de neutralidad y la estabilidad jurídica han sido pilares del éxito del Canal desde la reversión. Sin embargo, la creciente complejidad del entorno exige mecanismos más robustos de coordinación entre la ACP, los ministerios sectoriales, las autoridades portuarias, la Zona Libre de Colón y otras entidades. Avanzar hacia una verdadera política de Estado en materia logística, con metas de largo plazo, indicadores claros, criterios transparentes para la fijación de tarifas y espacios de diálogo con usuarios y comunidades, puede reducir la fragmentación institucional y dar coherencia a las decisiones estratégicas. La reputación internacional del hub está ligada a la percepción de que las reglas son claras, estables y se aplican sin arbitrariedad.

En términos de autocrítica, este trabajo reconoce que se apoya fundamentalmente en fuentes secundarias y análisis agregados, por lo que no profundiza en el detalle de las estrategias de cada empresa ni en la dinámica política interna reciente. Además, la volatilidad del contexto global —conflictos en otras rutas, cambios regulatorios, avances tecnológicos en combustibles o digitalización— obliga a revisar periódicamente cualquier diagnóstico. Aun así, el ejercicio permite reunir y ordenar diversos aportes, identificar patrones estructurales y formular líneas de acción plausibles para avanzar en la consolidación del Canal como hub logístico integral.

En la recapitulación, se pueden subrayar tres ideas principales. Primero, el Canal de Panamá sigue desempeñando un papel estructural en el comercio mundial y otorga al país una ventaja geoestratégica notable, pero su valor real no se agota en la vía acuática; depende del entramado logístico que la rodea. Segundo, los avances en infraestructura,

regímenes especiales y servicios han acercado a Panamá al perfil de hub, aunque persisten retos importantes en sostenibilidad hídrica, integración multimodal, densificación de actividades de valor agregado y coordinación institucional. Tercero, existe una ventana de oportunidad para convertir al istmo en un centro logístico de referencia, siempre que se adopten decisiones consistentes y de largo plazo.

En conclusión, la postura defendida en este ensayo es que el Canal de Panamá cuenta con los recursos físicos e institucionales para consolidarse como eje estratégico de la logística internacional, a condición de que el país logre pasar de una visión centrada en el “canal de tránsito” a otra que lo entienda como “plataforma logística integral, innovadora y sostenible”. La combinación de transformación digital, integración multimodal, desarrollo de clústeres especializados, seguridad hídrica y fortalecimiento de la gobernanza puede convertir al istmo en un nodo difícilmente sustituible dentro de las cadenas globales de valor, con capacidad para absorber disrupciones, adaptarse a nuevas exigencias ambientales y generar desarrollo interno. Para el campo de los negocios internacionales, ello implica dejar de ver al Canal solo como un costo de paso y concebirlo como espacio estratégico de inversión, coordinación y creación de valor compartido. Profundizar en estudios empíricos que midan el impacto concreto de estas estrategias sobre la competitividad empresarial y el bienestar social será una tarea necesaria para evaluar, en el mediano plazo, hasta qué punto la promesa de Panamá como hub logístico integral se ha hecho realidad.

Referencias

- Ag Logistics ZL. (2024, 26 marzo). Panamá, hub logístico regional y punto clave del comercio internacional. AG Logistics Services.
<https://aglogisticszl.com/panama-hub-logistico-regional-y-punto-clave-del-comercio-internacional/>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2023). Annual report 2023. Autoridad del Canal de Panamá. <https://pancanal.com/en/maritime-services/annual-report/>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2024). Annual report 2024. Autoridad del Canal de Panamá. <https://pancanal.com/en/maritime-services/annual-report/>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2025). Statistics. Autoridad del Canal de Panamá. <https://pancanal.com/estadisticas/>
- Banco Mundial. (2023). Logistics performance index 2023. World Bank Group.
<https://lpi.worldbank.org/international/global>
- Bedoya Carmona, C. (2020). Impacts of the expansion of the Panama Canal for foreign trade. ESUMER.
<https://repositorio.esumer.edu.co/bitstreams/1d66c00b-a881-4254-9490-0f7acda9635c/download>
- Chávez-Rodríguez, Y. E. (2023). La ampliación del Canal de Panamá: Un cambio de juego fallido para el tráfico portuario de los puertos de transbordo. Revista Científica ESMIC.
<https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/1016>

- Fondo Monetario Internacional. (2024). Panama: Staff report for the 2024 Article IV consultation. FMI.
<https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2024/188/002.2024.issue-188-en.pdf>
- Miller, K., & Hyodo, T. (2021). Impact of the Panama Canal expansion on Latin American and Caribbean ports: Difference-in-difference method. *Journal of Shipping and Trade*, 6(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00091-5>
- Munim, Z. H., & Schramm, H.-J. (2018). The impacts of port infrastructure and logistics performance on economic growth. *Journal of Shipping and Trade*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1186/s41072-018-0027-0>
- OCDE. (2025). A multi-dimensional approach to the post-COVID-19 world for Panama. OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/a-multi-dimensional-approach-to-the-post-covid-19-world-for-panama_757ae683-en.html
- Organización Mundial del Comercio. (2024). Global trade outlook and statistics 2024. OMC. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook24_e.htm
- Park, C., Richardson, H. W., & Park, J. (2020). Widening the Panama Canal and U.S. ports: Historical and economic impact analyses. *Maritime Policy & Management*, 47(3), 419–433. <https://doi.org/10.1080/03088839.2020.1721583>

- Pham, T. Y., Kim, K. Y., & Yeo, G.-T. (2018). The Panama Canal expansion and its impact on East–West liner shipping route selection. *Sustainability*, 10(12), 4353. <https://doi.org/10.3390/su10124353>
- ProPanama. (2023). La mejor conexión para su inversión: Hub logístico de Panamá. ProPanama. <https://propanama.gob.pa/wpcontent/uploads/2024/03/PROPANAMA-ESP-2023-WEB-1.pdf>
- ProPanama. (s. f.). Hub logístico. <https://www.propanama.gob.pa/hub-logistico/>
- Rodrigue, J.-P. (2020). *The geography of transport systems* (5.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429346323>
- Rodrigue, J.-P., & Notteboom, T. (2012). The Panama Canal expansion: A game changer? *Port Technology International*, 51, 10–15. <https://wpassets.porttechnology.org/wp-content/uploads/2019/05/25181936/PTI-9.pdf>
- S&P Global, & World Bank. (2024). *The Container Port Performance Index 2023: A comparable assessment of performance based on vessel time in port*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/87d77e6d-6b7b-4bbe-b292-ae0f3b4827e8>
- Swiss Chamber Panama. (2024). *Panama: A world-class logistic hub for the Americas*. Swiss Chamber Panama.

https://swisschamberpanama.org/assets/pdf/2024_PANAMA%3A%20A%20WORLD-CLASS%20LOGISTIC%20HUB%20FOR%20THE%20AMERICAS.pdf

Tratado Concerniente a la Neutralidad Permanente y al Funcionamiento del Canal de Panamá, Pan.–EE. UU., 7 de septiembre de 1977.

<https://www.oas.org/juridico/spanish/firmas/h-9.html>

UNCTAD. (2024). Review of maritime transport 2024. United Nations Conference on Trade and Development.

<https://www.unilibrary.org/content/books/9789211065923>

UNCTAD. (2024b). Climate and trade shifts threaten maritime stability in Latin America and the Caribbean. United Nations Conference on Trade and Development.

<https://unctad.org/news/climate-and-trade-shifts-threaten-maritime-stability-latin-america-and-caribbean>

U.S. Department of State. (2023). 2023 investment climate statements: Panama. U.S. Department of State.

<https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/panama/>

World Bank. (2023). Logistics performance index 2023. World Bank Group.

<https://lpi.worldbank.org/international>

World Bank, & S&P Global. (2024, 1 junio). Global Container Port Performance Index 2023. World Bank Group.

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/06/01/regional-disruptions-drive-changes-in-global-container-port-performance-ranking>