

**Panamá y Colombia ante el desafío del retail premium: Cómo la logística, la visión global y el emprendimiento impulsan la competitividad regional**

**Juan Pablo Alarcón Valderrama**

**Facultad de Mercadeo, Universidad Santo Tomás**

**Trabajo de grado**

**Yibeth Mantilla Torres**

**Octubre 2025**

**PANAMÁ Y COLOMBIA ANTE EL DESAFÍO DEL RETAIL PREMIUM: CÓMO LA  
LOGÍSTICA, LA VISIÓN GLOBAL Y EL EMPRENDIMIENTO IMPULSAN LA  
COMPETITIVIDAD REGIONAL**

**AUTOR:**

**JUAN PABLO ALARCÓN VALDERRAMA**

**Presentado como opción de Grado: Titulación en Mercadeo**

**DIRECTOR:**

**Yibeth Mantilla Torres**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**FACULTAD DE MERCADEO**

**MERCADEO**

**Bogotá D.C**

**Octubre 2025**

## **Resumen**

El crecimiento del comercio internacional y la transformación del comportamiento del consumidor han impulsado la expansión del retail premium en América Latina. Este segmento se caracteriza por articular exclusividad, experiencia y diferenciación, apoyado en capacidades logísticas y modelos de negocio innovadores. El presente ensayo analiza comparativamente cómo Panamá y Colombia fortalecen la competitividad del retail premium a partir de tres ejes: la visión global, la infraestructura logística y el emprendimiento. Se utilizan fuentes secundarias recientes de organismos internacionales, agencias de promoción y literatura de marketing, complementadas con notas de campo obtenidas durante el Congreso Internacional de Aeronáutica, Marítimo y Logística (CIAMLO) y visitas a la Zona Libre de Colón y terminales portuarias en Panamá. Los hallazgos muestran que Panamá consolida su rol como hub logístico regional para bienes de alto valor, mientras que Colombia emerge como mercado dinamizador de consumo premium a partir del emprendimiento y la digitalización. Se concluye que la integración multimodal, la analítica de datos, la sostenibilidad y la formación de talento humano especializado son condiciones clave para que ambos países escalen en las cadenas globales de valor y aporten a la competitividad regional del retail premium.

**Palabras clave:** retail premium, logística, competitividad, Panamá, Colombia, emprendimiento, cadenas globales de valor.

## Introducción

El auge del comercio internacional y los cambios en el comportamiento del consumidor han impulsado la expansión del retail premium en América Latina, un segmento que combina exclusividad, experiencia y diferenciación. En este contexto, Panamá y Colombia representan dos modelos contrastantes pero complementarios: uno centrado en la infraestructura logística global y otro sustentado en la creación de valor a través del emprendimiento y la innovación.

De acuerdo con Euromonitor (2025), la región proyecta un crecimiento anual del 6,8 % en el mercado de bienes de lujo hasta 2030, impulsado por la digitalización, el turismo de alto nivel y la expansión de la clase media alta. Este escenario plantea la necesidad de analizar cómo la logística, la visión global y el emprendimiento contribuyen a fortalecer la competitividad del sector retail y de servicios orientado a consumidores de alto poder adquisitivo.

En este marco, el presente ensayo tiene como objetivo **analizar comparativamente** las estrategias logísticas y empresariales de Panamá y Colombia, respondiendo a las siguientes preguntas guía:

1. ¿Cómo la visión global y la logística fortalecen la competitividad de los mercados premium en Panamá y Colombia?
2. ¿Qué papel cumple el emprendimiento en la expansión del retail y los servicios de lujo en ambos países?
3. ¿Qué lecciones estratégicas pueden derivarse del análisis binacional para impulsar la competitividad regional del retail premium?

Para ello, se articula un **marco teórico** sobre competitividad, visión global y retail premium; se describe el **contexto económico y logístico** de Panamá y Colombia; se analiza la relación entre **logística y experiencia de valor**, y se examinan las **estrategias de emprendimiento e innovación**, incorporando evidencias y aprendizajes del CIAMLO y de visitas de campo en Panamá.

### **Marco teórico: visión global, emprendimiento y competitividad**

La competitividad de los países y sectores productivos se relaciona con su capacidad para innovar y posicionarse en los mercados internacionales. Porter (1990) plantea que “la ventaja competitiva de las naciones depende de la interacción entre condiciones de los factores, demanda interna exigente, industrias relacionadas, de apoyo y estrategia y rivalidad de las empresas”. En este sentido, la logística y el emprendimiento se convierten en pilares que integran la cadena de valor en contextos globalizados.

Desde el marketing, Kotler y Keller (2022) sostienen que las marcas que dominan el sector premium logran “crear valor no solo a través del producto, sino mediante la experiencia integral que envuelve al consumidor” (p. 347). Esto implica articular eficiencia operativa, narrativa de marca, servicio personalizado y símbolos de estatus, configurando propuestas de valor que superan la mera transacción.

En el ámbito del lujo, Kapferer y Bastien (2012) recuerdan que “el lujo no se vende, se comparte” (p. 23), enfatizando la creación de un vínculo emocional y simbólico con el cliente. El retail premium se ubica en una zona intermedia entre el consumo masivo y el lujo estrictamente exclusivo, pero comparte con este último la necesidad de preservar escasez percibida, coherencia de marca y experiencias memorables. Ello exige cadenas de suministro capaces de garantizar

rapidez, trazabilidad, seguridad y, al mismo tiempo, discreción y cuidado en cada punto de contacto (Kapferer & Bastien, 2012).

Desde la perspectiva de la visión global, la competitividad de una economía se asocia con su grado de integración en las **cadena**s globales de valor (GVC). La CEPAL (2023) advierte que América Latina enfrenta el reto de “pasar de la dependencia logística a la interconexión productiva” (p. 12), fortaleciendo los ecosistemas de innovación, la infraestructura multimodal y la generación de conocimiento. En ese contexto, la logística deja de ser solo una actividad de soporte para convertirse en plataforma articuladora de flujos de bienes, datos y servicios.

El emprendimiento global, por su parte, constituye un motor para la diferenciación y la adaptación local. ProColombia (2023) resalta que las pymes con orientación internacional logran “convertir la creatividad en exportación”, especialmente en sectores como moda, diseño, cosmética y bienestar. Esta combinación de identidad cultural, innovación y apertura internacional resulta fundamental para que el retail premium latinoamericano gane relevancia frente a competidores de otras regiones.

## **Contexto económico y logístico de Panamá y Colombia**

### **Panamá: hub logístico y plataforma comercial para bienes de alto valor**

Panamá ocupa una posición privilegiada en la red de comercio mundial gracias al Canal interoceánico, sus puertos de clase mundial, la Zona Libre de Colón (ZLC) y una amplia conectividad aérea con más de 80 destinos internacionales. ProPanamá (2023) describe al país como “un ecosistema de negocios donde confluyen la logística, las finanzas y los servicios especializados para bienes de alto valor” (p. 4).

El **Logistics Performance Index** del Banco Mundial (2023) sitúa a Panamá como líder regional en infraestructura portuaria y eficiencia aduanera, condiciones que permiten que la ZLC se consolide como segunda zona franca más grande del mundo y epicentro de redistribución de productos de moda, tecnología y bienes de lujo hacia América Latina y el Caribe. ProPanamá (2024) refuerza esta visión al caracterizar a Panamá como “una plataforma comercial global que combina servicios financieros, conectividad aérea y ventajas fiscales” (p. 3).

Durante las visitas académicas a la Zona Libre de Colón se evidenciaron costos operativos estructurados para empresas usuarias —depósitos de garantía, claves de operación y permisos anuales— así como incentivos asociados a servicios complementarios como seguridad, recolección de residuos y trámites electrónicos. Tales esquemas facilitan la instalación de marcas globales de prestigio en segmentos como moda deportiva, cosmética, electrónica y farmacéutica, que utilizan Panamá como punto de consolidación y reexportación\* (Notas de campo CIAMLO, 2025).

Adicionalmente, la legislación reciente ha ampliado el catálogo de actividades permitidas, incorporando nuevos servicios logísticos, inmobiliarios, de manufactura liviana y de alta tecnología, lo cual fortalece el papel de Panamá como **hub de servicios avanzados** para cadenas globales de valor (Zona Libre de Colón, Ley 8 de 2016; Ley 412 de 2023, citadas en Notas de campo CIAMLO, 2025).

### **Colombia: mercado emergente y transformación del consumo premium**

Colombia se ha posicionado como mercado emergente de consumo premium, impulsado por el crecimiento económico, la expansión de la clase media alta y la consolidación de un ecosistema emprendedor dinámico. Expert Market Research (2025) estima que el mercado minorista

colombiano alcanzó USD 109,59 mil millones en 2024 y podría duplicarse para 2034, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7,2 %.

ProColombia (2023) identifica oportunidades relevantes en moda, gastronomía, cosmética y turismo de lujo, destacando el caso de marcas locales como Silvia Tcherassi, Agua Bendita o Whitman, que han logrado internacionalizarse manteniendo identidad cultural, diseño diferenciado y enfoques de sostenibilidad. Estas iniciativas muestran cómo el emprendimiento puede traducirse en construcción de marca país y posicionamiento en nichos premium.

En materia logística, la **Misión Logística Nacional 2030** y la política de clústeres buscan mejorar la conectividad interna, reducir costos y promover la logística sostenible. La CEPAL (2023) subraya que Colombia debe “avanzar hacia una logística sostenible e integrada, que soporte la diversificación exportadora” (p. 19). No obstante, persisten desafíos en infraestructura, congestión urbana y articulación entre modos de transporte, especialmente en ciudades como Bogotá, donde abastecer a cerca de diez millones de habitantes implica altos niveles de complejidad operacional (Notas de campo CIAMLO, 2025).

### **Logística y experiencia de valor en el mercado premium**

En los mercados de lujo y premium, la logística invisible —aquella que ocurre “detrás de bambalinas”— resulta clave para sostener la percepción de valor. Kapferer y Bastien (2012) señalan que “el tiempo de espera y el modo de entrega son parte integral del ritual del lujo” (p. 97). En consecuencia, variables como la puntualidad, la integridad del producto, la personalización del empaque y la atención postventa forman parte de la promesa de valor.

Panamá ha desarrollado servicios logísticos especializados para este tipo de segmentos, combinando **operaciones de última milla premium**, almacenamiento inteligente y soluciones de logística verde. DSV (s.f.) describe que el país ofrece una infraestructura integral que permite procesos de reempaque, etiquetado, consolidación y fraccionamiento de envíos bajo altos estándares de seguridad, lo que resulta especialmente relevante para productos farmacéuticos, cosméticos y electrónicos de alta gama.

Las notas de campo recabadas en terminales portuarias y conferencias de CIAMLO resaltan, además, el papel emergente de la **digitalización y la analítica de datos** en la gestión de operaciones. Se evidenció el uso de sistemas de monitoreo en tiempo real, herramientas de trazabilidad y plataformas de gestión de transporte (TMS) soportadas en Internet de las Cosas (IoT), que permiten optimizar rutas, reducir tiempos de tránsito y anticipar contingencias (Notas de campo CIAMLO, 2025).

Colombia, por su parte, avanza en la digitalización de su cadena de suministro, especialmente en categorías como moda, belleza y bienestar. Euromonitor (2024) señala que estas industrias han adoptado modelos omnicanal donde la experiencia física y digital se complementan, integrando tiendas insignia, comercio electrónico, marketplaces y servicios de recogida en tienda. Este despliegue requiere capacidades logísticas coordinadas que mantengan la coherencia de la experiencia premium a través de todos los canales.

La CEPAL (2023) propone la noción de **logística inteligente y sostenible**, basada en el uso intensivo de tecnologías digitales, integración regional y reducción de impactos ambientales. Para el retail premium, esto se traduce en estrategias de empaques ecoeficientes, optimización de

cargas, reducción de devoluciones y trazabilidad orientada a la transparencia frente al consumidor.

### **Estrategias de emprendimiento e innovación en el retail premium**

El emprendimiento constituye un eje central en la construcción de marcas premium en Colombia y Panamá. En Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) destaca que sectores como moda, bienestar y gastronomía gourmet se encuentran entre los de mayor crecimiento en valor agregado, apoyados por programas de fortalecimiento empresarial, ruedas de negocios y plataformas de internacionalización. Estas iniciativas favorecen que emprendedores creativos conviertan propuestas de nicho en marcas exportables.

En Panamá, el auge del turismo y los servicios de lujo ha impulsado emprendimientos en **hospitalidad boutique**, experiencias gastronómicas diferenciadas y desarrollos inmobiliarios de alta gama. ProPanamá (2023) sostiene que el país atrae inversiones en servicios de alto valor apalancados en su infraestructura logística, su estabilidad jurídica y su posición como centro financiero regional (p. 6).

Las discusiones del panel trilateral entre representantes de Panamá, Colombia y Ecuador en el CIAMLO resaltaron varios aprendizajes compartidos. En primer lugar, la **digitalización de la logística**, particularmente en el sector aeronáutico, permite reducir tiempos y costos mediante la implementación de sistemas de gestión en tiempo real, algoritmos de optimización y herramientas de predicción de demanda y condiciones meteorológicas. En el caso del Aeropuerto El Dorado, se mencionó una reducción aproximada del 25 % en tiempos de algunas operaciones

logísticas gracias al uso de analítica de datos y sistemas integrados (Notas de campo CIAMLO, 2025).

En segundo lugar, se enfatizó la importancia de la **integración multimodal**. Se presentaron ejemplos de articulación entre transporte marítimo y aéreo para la exportación de flores desde Colombia hacia Estados Unidos, lo que ha permitido alcanzar cerca del 75 % de participación de este producto en las exportaciones hacia dicho mercado, incrementando la competitividad a través de combinaciones eficientes de modos de transporte (Notas de campo CIAMLO, 2025).

En tercer lugar, se resaltó el papel de la **sostenibilidad y el talento humano** como pilares de competitividad. Bain & Company (2024) subraya que “el consumidor de lujo del futuro demandará transparencia, responsabilidad ambiental y propósito social” (p. 5). Este enfoque fue reiterado por los panelistas, quienes insistieron en que la adopción de tecnologías emergentes debe ir acompañada de formación continua, actualización de competencias y una comprensión clara del propósito de las operaciones logísticas, más allá de la simple eficiencia.

Finalmente, el emprendimiento sostenible se perfila como tendencia estructural tanto en Colombia como en Panamá. La incorporación de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la propuesta de valor de marcas premium permite conectar con consumidores sensibles al impacto socioambiental, al tiempo que diferencia la oferta local frente a competidores globales.

### **Evidencias del periplo internacional: CIAMLO y visitas a puertos en Panamá**

El periplo internacional desarrollado en Panamá proporcionó insumos empíricos relevantes para comprender la articulación entre logística, visión global y retail premium. A partir de la

observación directa, visitas guiadas y participación en conferencias, se identificaron cuatro ejes de aprendizaje:

**1. Infraestructura y expansión de capacidad portuaria.**

Se presentaron proyecciones de inversión en infraestructura portuaria hacia 2030, orientadas a aumentar la capacidad de manejo de contenedores y mejorar la eficiencia en procesos de carga y descarga. Estos avances buscan sostener el papel de Panamá como hub de redistribución para mercancías de alto valor, incluyendo productos de moda, tecnología y farmacéuticos (Notas de campo CIAMLO, 2025).

**2. Nuevas actividades permitidas y diversificación de servicios.**

Las actualizaciones normativas —como la Ley 412 de 2023— amplían el espectro de actividades autorizadas en la Zona Libre de Colón, incorporando servicios multimodales y logísticos avanzados, actividades inmobiliarias, ventas a través de plataformas digitales, servicios asociados a la industria cinematográfica y manufactura de productos de alta tecnología. Esto abre oportunidades para que empresas vinculadas al retail premium utilicen Panamá no solo como centro de almacenamiento, sino también como espacio de servicios de valor agregado (Notas de campo CIAMLO, 2025).

**3. Desafíos en la adopción de tecnologías emergentes.**

Los panelistas coincidieron en que, aunque la innovación y la inteligencia artificial se

perciben como indispensables, existen barreras asociadas al alto costo de inversión, la resistencia al cambio y la falta de alineación entre las estrategias empresariales y la formación del talento humano. Se subrayó la necesidad de programas de capacitación continua y de una comunicación clara del propósito de las transformaciones tecnológicas dentro de las organizaciones (Notas de campo CIAMLO, 2025).

#### **4. Propósito, servicio al cliente y competitividad regional.**

Una idea transversal en las intervenciones fue que la infraestructura logística solo tiene sentido si se orienta a resolver problemas concretos de los clientes y de la sociedad. En el caso de Panamá, se resaltó el propósito de conectar mercados globales de manera segura y transparente; en Colombia, el reto de abastecer grandes centros urbanos con criterios de eficiencia económica, social y ambiental; y en Ecuador, la importancia de mejorar la conectividad para productos agroexportadores como camarón y banano. Estos aprendizajes refuerzan la visión de que la competitividad del retail premium depende tanto de la infraestructura como de la claridad estratégica y el enfoque en el usuario final (Notas de campo CIAMLO, 2025).

## Conclusiones

El análisis comparativo entre Panamá y Colombia permite responder las preguntas de investigación planteadas y extraer lecciones estratégicas para la competitividad del retail premium en América Latina.

En primer lugar, respecto a **cómo la visión global y la logística fortalecen la competitividad**, se evidencia que Panamá actúa como plataforma regional gracias a su infraestructura portuaria, aérea y de zonas francas, posicionándose como nodo clave en las cadenas globales de valor para bienes de alto valor. Colombia, aunque no ostenta el mismo nivel de infraestructura portuaria, se beneficia de su tamaño de mercado y de una creciente articulación entre logística y digitalización, especialmente en sectores como moda, cosmética y bienestar.

En segundo lugar, el **emprendimiento** desempeña un papel central en la expansión del retail y los servicios de lujo. En Colombia, emprendedores creativos han convertido marcas locales en referentes internacionales, apoyados por políticas de promoción de exportaciones y clústeres sectoriales. En Panamá, el emprendimiento se orienta a capitalizar el turismo y la posición geoestratégica del país mediante proyectos de hospitalidad, bienes raíces y servicios logísticos especializados.

En tercer lugar, el periplo internacional y la participación en el CIAMLO permiten concluir que la competitividad regional del retail premium depende de al menos cuatro factores críticos:

- a) la integración multimodal y la infraestructura logística orientada a la eficiencia y la sostenibilidad;
- b) la adopción estratégica de tecnologías digitales, analítica de datos e inteligencia artificial;
- c) la formación continua de talento humano capaz de articular conocimiento técnico, visión de

negocio y conciencia ambiental; y

**d)** la claridad de propósito en las organizaciones, entendiendo que cada inversión logística debe traducirse en valor para el cliente y la sociedad.

En síntesis, Panamá y Colombia ofrecen modelos complementarios: el primero como hub logístico y plataforma de servicios avanzados, y el segundo como mercado emergente de consumo premium impulsado por el emprendimiento. La articulación de ambos enfoques, bajo una visión regional de integración productiva y logística inteligente, puede fortalecer de manera significativa la posición de América Latina en el mapa global del retail premium.

Mapa conceptual: Competitividad del Retail Premium en Panamá y Colombia.



Figura 1. Mapa conceptual: Competitividad del Retail Premium en Panamá y Colombia.

## Referencias

Bain & Company. (2024). *Long live luxury: Converge to expand through turbulence*.

<https://www.bain.com/insights/long-live-luxury-converge-to-expand-through-turbulence/>

Banco Mundial. (2023). *Logistics Performance Index 2023*.

[https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI\\_2023\\_report\\_with\\_layout.pdf](https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf)

Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Informe de gestión 2023*.

[https://assets.ctfassets.net/n1ptkpqt763u/5EAvtmjYJ3JhPbiPzzWzvc/9089a356bde874af9edfa0c38ae176fe/Informe\\_Gesti\\_n\\_CCB\\_20233112\\_V2.pdf](https://assets.ctfassets.net/n1ptkpqt763u/5EAvtmjYJ3JhPbiPzzWzvc/9089a356bde874af9edfa0c38ae176fe/Informe_Gesti_n_CCB_20233112_V2.pdf)

CEPAL. (2023). *Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe 2023: Cambios estructurales y desafíos de política*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68663-perspectivas-comercio-internacional-america-latina-caribe-2023-cambios>

DSV. (s.f.). *Panamá como hub logístico*. <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/latam/dsv-panama/panama-como-hub-logistico>

Euromonitor. (2024). *Beauty and personal care in Colombia*. <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-colombia/report>

Euromonitor. (2025). *Luxury goods in Latin America*. <https://www.euromonitor.com/luxury-goods-in-latin-america/report>

Expert Market Research. (2025). *Colombia retail market size & YoY industry growth*.

<https://www.expertmarketresearch.com/reports/colombia-retail-market>

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands* (2.<sup>a</sup> ed.). Kogan Page.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.

ProColombia. (2023). *Informe de gestión 2023*. <https://procolombia.co/transparencia/informes-de-gestion>

ProPanamá. (2023). *Panamá: La mejor conexión para su inversión* [Revista digital]. Autoridad para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones. <https://propanama.gob.pa/wp-content/uploads/2024/03/PROPANAMA-ESP-2023-WEB-1.pdf>

ProPanamá. (2024). *Hub logístico de Panamá*. <https://www.propanama.gob.pa/hub-logistico/>

ProPanamá. (2025). *The new ProPanamá: Reinforcing Panama's position as global hub*. [https://www.propanama.gob.pa/news/blog\\_the\\_new\\_propanama/](https://www.propanama.gob.pa/news/blog_the_new_propanama/)

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business School Press.

Notas de campo CIAMLO. (2025). *Observaciones y registros de conferencias, paneles y visitas a la Zona Libre de Colón y terminales portuarias en Panamá*. Manuscrito inédito.