

Del tránsito marítimo a la coordinación inteligente de inventarios

Laura Ximena Prieto Ramírez

Universidad Santo Tomás

Decana Angelica Nohely Marín Usuga

24 de mar. de 26

Durante el diplomado sobre el Canal de Panamá que realicé el año pasado, entendí que esta infraestructura no puede analizarse solo como una obra de ingeniería ni como un lugar de paso para grandes buques. Estar frente a las esclusas, ver el ritmo de las maniobras y luego contrastar esa experiencia con las visitas empresariales me permitió comprender que el verdadero valor del Canal se expresa en la operación comercial que hace posible: tiempos de entrega más cortos, menor incertidumbre, mejores decisiones de distribución y nuevas opciones para conectar mercados. Esa percepción inicial cobró todavía más fuerza cuando revisé los resultados más recientes de la Autoridad del Canal de Panamá. En el año fiscal 2025 la vía registró 13,404 tránsitos, 489.2 millones de toneladas CP/SUAB e ingresos totales por B/.5,705 millones; además, por el Canal transita cerca del 3 % del comercio marítimo global (Autoridad del Canal de Panamá [ACP], 2025a).

La sostenibilidad de la ventaja competitiva de Panamá en las operaciones comerciales internacionales ha dejado de residir en su naturaleza como activo geográfico estático para depender de su evolución hacia una **plataforma de sincronización comercial regional**. Bajo este modelo, el valor estratégico del país no se limita al tránsito marítimo, sino que se fundamenta en su capacidad para actuar como un nodo de gobernanza que reduce los costos de transacción mediante la integración operativa y digital de puertos, zonas francas y gestión de inventarios, permitiendo a las empresas transformar el almacenamiento en una herramienta de decisión ágil, mitigar la incertidumbre operativa y responder con resiliencia a las interrupciones climáticas y volatilidad del mercado global

A partir de esa experiencia, sostengo que la importancia de Panamá para las operaciones comerciales internacionales no radica únicamente en su ubicación geográfica, sino en su capacidad para reducir costos de transacción y coordinar flujos de mercancía, información y

almacenamiento. Mi argumento central es que el país ya no debería pensarse solo como un hub logístico en el sentido tradicional, sino como una plataforma de sincronización comercial regional. En otras palabras, su ventaja competitiva futura dependerá menos de repetir que “es un punto estratégico” y más de convertir esa posición en decisiones operativas concretas para empresas que necesitan rotar inventarios con rapidez, sostener niveles de servicio y responder a un mercado internacional cada vez más inestable.

Cuando hablo de operaciones comerciales internacionales me refiero al conjunto de actividades con las que una empresa planifica, ejecuta y controla el movimiento transfronterizo de bienes: compra, transporte, almacenamiento, nacionalización o reexportación, distribución y seguimiento de la mercancía hasta su destino final, en ese proceso intervienen también documentos, seguros, tiempos de tránsito, coordinación con puertos y control de inventarios. Desde la geografía del transporte, estas operaciones no se entienden de manera aislada, sino como parte de corredores, nodos y redes de distribución que conectan productores, puertos, centros logísticos y mercados de consumo (Rodrigue, 2020).

Por su parte, un hub logístico es un nodo que concentra carga, la reorganiza y la redistribuye con eficiencia hacia distintos destinos, sin embargo, reducir a Panamá a esa definición resulta insuficiente, porque hoy la competitividad no se mide solo por mover contenedores, sino por agregar valor en la coordinación de tiempos, inventarios y visibilidad de la cadena. Mi tesis, entonces, es que Panamá aporta más a las operaciones comerciales internacionales cuando integra tránsito marítimo, puertos, bodegas, servicios aduaneros y gestión de inventarios en una sola lógica operativa, allí es donde aparece un espacio real para una propuesta propia y no solo para repetir que el Canal “es importante”.

La teoría que mejor me ayuda a interpretar lo observado es la de los costos de transacción. Williamson (1985) explica que las organizaciones buscan formas de gobernanza capaces de reducir los costos de coordinar, supervisar y asegurar las transacciones en contextos de incertidumbre. En comercio internacional esos costos no son únicamente monetarios. También incluyen esperas, falta de información, descoordinación entre actores, errores documentales, tiempos muertos en puertos, sobreinventarios y riesgo de ruptura de stock. Desde esta perspectiva, el Canal de Panamá no crea valor solo porque acorta una ruta, sino porque puede disminuir incertidumbre operativa y facilitar decisiones más eficientes para quienes importan, almacenan y redistribuyen mercancías.

La optimización de la Estructura de Costos y Rentabilidad es el modelo de sincronización comercial que permite que el inventario pase de ser un costo pasivo a una herramienta estratégica. Al utilizar a Panamá como punto de redistribución, las empresas pueden implementar prácticas que reducen los costos operativos entre un 15% y un 20%, impactando directamente en la liquidez y la rentabilidad empresarial al evitar la inmovilización innecesaria de capital.

Este argumento se fortalece con la noción de regionalización portuaria. Notteboom y Rodrigue (2005) sostienen que los puertos modernos dejan de ser simples puntos de transferencia entre mar y tierra y evolucionan hacia sistemas logísticos integrados, conectados con su hinterland y con redes de distribución más amplias, esto aplicado al caso panameño, esto significa que el Canal no debería evaluarse solamente por el número de tránsitos, sino por la capacidad del ecosistema logístico panameño para articular puertos, zonas francas, centros de almacenamiento y servicios de valor agregado. En ese sentido, la teoría muestra algo clave: la verdadera ventaja ya no está en el muelle por sí solo, sino en la coordinación territorial y empresarial que ocurre alrededor de él. La integración digital y la sincronización operativa

propuesta pueden reducir los retrasos en puertos hasta en un 70%. Esta confiabilidad es un argumento crítico a favor, ya que en el comercio moderno la velocidad es menos importante que la consistencia y la visibilidad de extremo a extremo en la cadena de suministro. Al centralizar operaciones en un hub de sincronización, las empresas logran realizar inventarios segmentados y pronósticos de demanda más precisos. Esto permite responder con rapidez a las variaciones del mercado, asegurando niveles de servicio óptimos y evitando tanto el exceso de stock como la pérdida de ventas por desabastecimiento

Ahora bien, esa ventaja debe ser resiliente. Christopher y Peck (2004) advierten que las cadenas de suministro globales, al volverse más complejas y ajustadas, también se vuelven más vulnerables, por eso, la eficiencia no puede separarse de la capacidad de respuesta frente a interrupciones, este punto resulta central para Panamá: un sistema que reduce tiempos y costos, pero que no se prepara para choques climáticos o fallas de información, termina trasladando esa fragilidad a toda la cadena comercial. Sin embargo, el modelo de sincronización comercial es sumamente sensible a factores externos que Panamá no controla totalmente. La sequía extrema en 2024, que redujo los tránsitos en un porcentaje considerable, lo que demuestra que la eficiencia operativa puede colapsar si la disponibilidad de agua dulce para las esclusas disminuye, convirtiendo la "ventaja geográfica" en un cuello de botella impredecible para las empresas que dependen de inventarios ajustados.

Los datos recientes confirman la magnitud de este tema. La ACP (2025b) informó que, en el año fiscal 2025, el Canal registró 13,404 tránsitos, un aumento del 19.3 % frente al mismo periodo de 2024, y manejó 489.1 millones de toneladas CP/SUAB, 15.6 % más que en el año fiscal anterior. Estos resultados muestran una recuperación operativa importante, sin embargo, la lectura cambia cuando se incorpora el contexto climático. En octubre de 2024, la ACP reportó

que la sequía redujo los tránsitos de alto calado del año fiscal 2024 a 9,944, lo que representó una disminución del 21 % frente a 2023 (ACP, 2024). Es decir, Panamá es eficiente, pero esa eficiencia depende de variables hídricas que ya no pueden tratarse como un detalle externo.

El problema no es solo local. UNCTAD (2024) señaló que las interrupciones en el Canal de Panamá y en otras rutas críticas alteraron patrones comerciales, incrementaron costos y, de mantenerse el alza observada en las tarifas de flete entre octubre de 2023 y junio de 2024, los precios al consumidor globales podrían aumentar 0.6 % hacia finales de 2025, este dato me parece especialmente revelador porque demuestra que una restricción operativa en Panamá no se queda en Panamá: se convierte en inflación, retrasos y decisiones más conservadoras de abastecimiento en múltiples mercados, por eso, analizar el Canal desde las operaciones comerciales internacionales exige mirar la cadena completa y no solamente la infraestructura física.

Además, el debate actual sobre desempeño logístico insiste cada vez más en la confiabilidad, el Banco Mundial afirmó que la resiliencia y la fiabilidad son cruciales para el desempeño logístico y que la digitalización de extremo a extremo puede reducir los retrasos portuarios hasta en 70 % en ciertos contextos emergentes (World Bank, 2023). Esta idea es muy valiosa para Panamá porque desplaza la discusión desde la geografía hacia la gestión. La pregunta ya no es únicamente dónde está Panamá, sino qué tan bien sincroniza su información, sus tiempos de almacenamiento y su respuesta frente a variaciones de la demanda o de la oferta de agua.

Una de las experiencias que más influyó en mi análisis fue la visita a una empresa dedicada al manejo y distribución de llantas. Allí comprendí que el paso por el Canal era solo

una parte de la operación, el desafío decisivo estaba en otra parte: calcular con precisión cuánto inventario debía mantenerse en bodega, qué referencias necesitaban mayor rotación, cuánto espacio físico podía utilizarse sin disparar costos y cómo sincronizar los pedidos con la demanda de distintos mercados, dicho de otro modo, el tránsito marítimo era importante, pero la competitividad real dependía de la administración del inventario y del almacenamiento.

Esa visita me ayudó a aterrizar la teoría de los costos de transacción, si una empresa aprovecha la conectividad panameña, pero gestiona mal sus inventarios, los costos reaparecen por otra vía: exceso de producto inmovilizado, ocupación innecesaria de bodega, demoras en distribución, capital de trabajo presionado o falta de referencias cuando el cliente las necesita, en cambio, cuando existe coordinación entre tránsito, almacenamiento y demanda, Panamá sí funciona como una palanca de competitividad. En mi opinión, este es el punto que muchas veces se pierde cuando se describe al Canal únicamente con frases generales sobre su tamaño o su relevancia histórica.

Por eso, considero que el aprendizaje más importante del diplomado fue entender que el valor comercial de Panamá no se agota en la reducción de millas náuticas, su verdadero aporte aparece cuando esa reducción se traduce en decisiones empresariales mejores: inventarios más finos, menor incertidumbre, distribución más rápida y capacidad de respuesta frente a mercados cambiantes. Allí es donde el análisis deja de ser descriptivo y se vuelve estratégico.

Mi propuesta es que Panamá fortalezca un modelo de hub de sincronización comercial regional, con esta expresión me refiero a un sistema en el que la ventaja no provenga solo del paso de los buques, sino de la articulación digital y operativa entre la programación del Canal, la disponibilidad portuaria, el uso de bodegas, la trazabilidad documental y la proyección de

demanda de las empresas usuarias, esto sería especialmente útil para sectores con alta rotación o con portafolios amplios, como llantas, repuestos, farmacéuticos, alimentos procesados y bienes de consumo durable.

Esta propuesta tiene tres implicaciones concretas, la primera es avanzar en plataformas de información compartida para que las empresas no reaccionen tarde frente a cambios en cupos, tiempos de arribo o restricciones operativas. La segunda es conectar esa información con sistemas de inventario segmentado y pronóstico de demanda, de modo que Panamá no sea solo un punto de almacenamiento, sino un punto de decisión. La tercera es incorporar la variable hídrica como un componente ordinario de la planeación comercial y no como una contingencia excepcional. En el escenario actual, una operación internacional eficiente debe diseñarse con criterios de resiliencia desde el inicio (Christopher & Peck, 2004; UNCTAD, 2024).

También creo que esta visión coincide con los desafíos regionales recientes, la CEPAL (2025) ha señalado que el periodo 2023-2024 dejó señales mixtas para el comercio marítimo y los puertos, además de nuevas disrupciones logísticas, en un contexto así, repetir el discurso del hub logístico resulta insuficiente. Lo que marca diferencia es la capacidad de adaptación, si Panamá consolida servicios que integren tránsito, almacenamiento, documentación electrónica y analítica de datos, puede capturar más valor dentro de la cadena y no limitarse a cobrar por el paso. En otras palabras, puede convertirse en un organizador de operaciones comerciales internacionales y no solo en un corredor eficiente.

Desde mi punto de vista, esta es una propuesta de impacto porque responde a un problema real observado en la práctica. Muchas empresas ya utilizan Panamá, pero no siempre aprovechan todo su potencial como plataforma de coordinación regional, el país tiene la infraestructura básica y la legitimidad internacional; lo que falta es profundizar la integración

entre actores logísticos, empresas distribuidoras y herramientas de trazabilidad, ahí existe un campo claro para innovar y para que la ventaja geográfica se convierta en una ventaja gerencial y comercial más difícil de imitar.

A lo anterior, es importante profundizar en el impacto que tiene la gestión de inventarios sobre la competitividad y la rentabilidad empresarial dentro de este modelo, el inventario no es únicamente un componente operativo, sino una de las principales inversiones de capital dentro de la empresa, por lo que su administración influye directamente en la liquidez, los costos y la capacidad de respuesta al mercado (Ballou, 2004). Una gestión ineficiente puede generar sobre costos por almacenamiento, obsolescencia o pérdidas, así como inmovilización de recursos financieros que afectan la rentabilidad, diversos estudios han señalado que una gestión inadecuada del inventario puede representar hasta un 10% de los ingresos anuales de una empresa, mientras que la implementación de prácticas eficientes puede reducir los costos operativos entre un 15% y un 20% (Heizer, Render & Munson, 2017), asimismo, el exceso de inventario reduce la liquidez y aumenta los costos logísticos, mientras que el desabastecimiento impacta directamente en la pérdida de ventas y en la satisfacción del cliente (Chopra & Meindl, 2016).

Panamá se posiciona como una decisión estratégica para optimizar estos factores, ya que permite desarrollar modelos de inventario más eficientes, como inventarios segmentados, regionalizados y soportados en analítica de datos. Su conectividad logística y su rol como punto de redistribución facilitan reducir los tiempos de reposición, mejorar la rotación de inventarios y disminuir los niveles de stock innecesario, esto no solo reduce costos de almacenamiento, sino que también permite a las empresas responder con mayor agilidad a cambios en la demanda, fortaleciendo su competitividad, adicionalmente, una gestión integrada del inventario dentro de

un hub como Panamá permite equilibrar mejor la relación entre costo, nivel de servicio y riesgo, transformando el inventario de un costo pasivo a una herramienta estratégica de decisión (Christopher, 2016). En consecuencia, el país no solo actúa como un punto de tránsito o almacenamiento, sino como un facilitador de eficiencia financiera y operativa, lo que influye directamente en la rentabilidad empresarial y en la consolidación de ventajas competitivas sostenibles.

Conclusión

Después del diplomado, mi visión sobre el Canal de Panamá cambió de manera significativa. Antes lo entendía, sobre todo, como una obra física extraordinaria; ahora lo veo como un espacio donde se materializa la relación entre logística, comercio y estrategia empresarial, a la luz de la teoría de los costos de transacción, el Canal y su entorno logístico son valiosos porque reducen incertidumbre y facilitan la coordinación de operaciones internacionales, sin embargo, esa ventaja no está garantizada por la geografía por sí sola. Requiere gestión, digitalización, articulación territorial y una lectura seria del riesgo climático.

En conclusión, Panamá seguirá siendo relevante para el comercio internacional, pero su mayor fortaleza futura estará en pasar del discurso del tránsito al lenguaje de la sincronización operativa, esa fue, para mí, la lección más importante del recorrido académico y empresarial: una ruta no transforma el comercio únicamente porque sea corta o famosa, sino porque permite tomar mejores decisiones, si Panamá profundiza esa capacidad, no solo seguirá conectando océanos, sino que también consolidará una posición más inteligente y resiliente dentro de las cadenas globales de valor.

Referencias

- Autoridad del Canal de Panamá. (2024, 25 de octubre). *Canal de Panamá presenta resultados financieros del año fiscal 2024 con un enfoque en sostenibilidad y futuro*.
<https://pancanal.com/canal-de-panama-presenta-resultados-financieros-del-ano-fiscal-2024/>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2025a). *Informe anual 2025*. <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2026/01/Informe-2025Esp.pdf>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2025b, 8 de octubre). *Canal de Panamá mantiene solidez operativa y financiera*. <https://pancanal.com/canal-de-panama-mantiene-solidez-operativa-y-financiera/>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14.
<https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Informe portuario 2023-2024: señales mixtas en el comercio y los puertos y nuevas disrupciones en la logística internacional marítima de contenedores*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/81386-informe-portuario-2023-2024-senales-mixtas-comercio-puertos-nuevas-disrupciones>
- Notteboom, T. E., & Rodrigue, J.-P. (2005). Port regionalization: Towards a new phase in port development. *Maritime Policy & Management*, 32(3), 297-313.
<https://doi.org/10.1080/03088830500139885>
- Rodrigue, J.-P. (2020). *The geography of transport systems* (5th ed.). Routledge.

UNCTAD. (2024, 22 de octubre). *Perturbaciones en los canales de Suez y Panamá amenazan el comercio y el desarrollo global*. <https://unctad.org/es/news/perturbaciones-en-los-canales-de-suez-y-panama-amenazan-el-comercio-y-el-desarrollo-global>

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.

World Bank. (2023, April 21). *World Bank releases Logistics Performance Index 2023*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023>