

**PANAMÁ: LIDERAZGO LOGÍSTICO, PERO SIN DESARROLLO  
PRODUCTIVO ESTRUCTURAL**

KAREN DAYANA LIZARAZO FONSECA

DOCENTE: YESID OCHOA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AÑO 2025

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
DESARROLLO .....	4
CONTRARGUMENTO .....	10
CONCLUSIÓN.....	12
REFERENCIAS.....	14

## INTRODUCCIÓN

El istmo panameño se ha convertido en uno de los nodos más estratégicos para el comercio global contemporáneo. Panamá ha dejado de ser un simple accidente geográfico para convertirse en el corazón logístico del comercio mundial: en 2024 movió 9,6 millones de TEUs, conectó 1.920 puertos y alcanzó un Índice de Desempeño Logístico (LPI) de 3,1, el más alto de América Latina (*Banco Mundial, 2023; Autoridad del Canal de Panamá, 2024*). Las visitas académicas a DHL, PSA, la Zona Libre de Colón y el Congreso Internacional de Logística 2025 permitieron observar este ecosistema en acción: buques Neopaganas cruzando el Canal, contenedores transbordando en Balboa, mercancías redistribuyéndose desde Colón y carga aérea ascendiendo en Tocumen.

Este ecosistema logístico, aunque altamente eficiente, presenta una contradicción estructural: mueve el mundo, pero no impulsa un aparato productivo propio. Sus exportaciones se concentran en pescado (19,6 %), frutas (17,7 %) y perlas (11,2 %), mientras importa cerca del 70 % de sus combustibles, vehículos y maquinaria. Esta paradoja un *hub* dinámico sin metabolismo productivo refleja una “aglomeración exitosa” (Krugman, 1991) que no ha evolucionado hacia una “complejidad económica” (Hausmann & Hidalgo, 2011).

*Hipótesis:* La competitividad logística de Panamá, lejos de impulsar diversificación productiva, ha consolidado una especialización rígida que reproduce dependencia estructural. Esta trampa no es técnica, sino estructural: se alimenta de la comodidad del retorno inmediato frente al riesgo de construir capacidades a largo plazo. Así, el modelo logístico, al no exigir transformación local, ha normalizado la intermediación como fin en sí misma, debilitando los incentivos para desarrollar sectores

que generen valor agregado, conocimiento y empleo calificado más allá del corredor Colón-Panamá.

Este ensayo sostiene que la competitividad logística de Panamá, lejos de impulsar diversificación productiva, ha consolidado una especialización rígida que reproduce dependencia estructural. El éxito en infraestructura ha desincentivado la construcción de capacidades productivas complejas, convirtiendo la eficiencia logística en una trampa de desarrollo: permite redistribuir el mundo sin transformarlo. Su sostenibilidad no depende únicamente de ampliar infraestructura, sino de integrar logística, innovación y desarrollo territorial. Este es el verdadero desafío en el que el profesional en Negocios Internacionales debe actuar no como gestor neutral de flujos, sino como agente de articulación entre cadenas globales y capacidades locales.

## DESARROLLO

En el mapa del comercio global, pocos puntos laten con tanta intensidad como el istmo panameño. Panamá ha dejado de ser un simple accidente geográfico para convertirse en el corazón logístico del comercio mundial. Esta transformación no es fruto del azar, sino de una construcción deliberada de ventaja competitiva, articulada mediante innovación, integración operativa y resiliencia ante desafíos globales. Tres órganos conforman este cuerpo logístico: el Canal como corazón, la Zona Libre de Colón como núcleo de redistribución terrestre, y el sistema portuario y aeroportuario como pulmones que mantienen su respiración constante.

El Canal de Panamá es el corazón que impulsa el flujo global. Lejos de ser una obra estática, su ampliación en 2016 con esclusas Neopanamax capaces de recibir buques

de hasta 17.312 TEUs demuestra una visión estratégica que anticipa las demandas del comercio marítimo. En 2023, movió 285,8 millones de toneladas, conectó 180 rutas marítimas, 170 países y 1.920 puertos, y aportó el 4,5 % del PIB nacional (*Autoridad del Canal de Panamá, 2024*). Incluso frente a la crisis hídrica de 2024, que redujo los tránsitos en más del 20 %, la Autoridad del Canal respondió con ajustes técnicos basados en datos, elevando el calado a 48 pies y ampliando los tránsitos diarios a 35 para agosto. Esto no es pasividad geográfica; es gestión activa, resiliencia operativa y gobernanza inteligente.

El Canal, al generar ingresos estables y visibilidad global, ha servido como pararrayos del desarrollo: mientras late con fuerza, el sistema evita cuestionarse si ese latido basta. Su éxito, paradójicamente, ha desplazado de la agenda nacional la urgencia de construir otros ‘órganos’ productivos capaces de transformar insumos locales en bienes complejos.

**Figura 1. Tráfico de buques en el Canal (2023–2024)**

Mes	Tránsitos 2023	Tránsitos 2024	% Diferencia Tránsitos	CP/SUAB Reconstruido 2023	CP/SUAB Reconstruido 2024	% Diferencia CP/SUAB	Toneladas Largas de Carga 2023	Toneladas Largas de Carga 2024	% Diferencia Toneladas Largas	TonELAJE de Desplazamiento 2023	TonELAJE de Desplazamiento 2024	% Diferencia Desplazamiento
Octubre	1,159	1,062	▼ -8.37%	43,679,108	42,554,790	▼ -2.57%	24,276,037	21,728,391	▼ -10.49%	35,718	25,691	▼ -28.07%
Noviembre	1,198	846	▼ -29.38%	44,208,086	33,571,025	▼ -24.06%	24,985,307	15,550,480	▼ -37.76%	67,270	8,729	▼ -87.02%
Diciembre	1,281	866	▼ -32.40%	46,270,276	32,333,670	▼ -30.12%	25,789,419	14,705,758	▼ -42.98%	15,974	8,152	▼ -48.97%
Enero	1,276	850	▼ -33.39%	44,053,843	30,357,592	▼ -31.09%	25,475,505	13,604,364	▼ -46.60%	49,657	12,722	▼ -74.38%
Febrero	1,154	843	▼ -26.95%	38,988,233	28,878,828	▼ -25.93%	22,492,516	13,463,150	▼ -40.14%	63,219	▼	▼ -100.00%
Marzo	1,352	925	▼ -31.58%	43,299,311	31,523,940	▼ -27.20%	25,753,321	15,727,845	▼ -38.93%	18,045	5,903	▼ -67.29%
Abril	1,264	953	▼ -24.60%	43,807,733	32,799,749	▼ -25.13%	24,491,275	16,150,890	▼ -34.05%	5,775	4,420	▼ -23.46%
Mayo	1,139	920	▼ -19.23%	40,968,314	35,245,433	▼ -13.97%	22,908,800	17,410,676	▼ -24.00%	62,638	24,724	▼ -60.53%
Junio	1,033	962	▼ -6.87%	39,679,886	36,514,307	▼ -7.98%	22,446,426	19,073,617	▼ -15.03%	46,862	57,940	▲ 23.64%
Julio	1,105	979	▼ -11.40%	43,686,411	38,978,827	▼ -10.78%	22,144,603	20,545,879	▼ -7.22%	48,559	31,759	▼ -34.60%
Agosto	1,077	1,012	▼ -6.04%	41,701,786	40,530,495	▼ -2.81%	23,141,479	21,806,459	▼ -5.77%	26,214	9,577	▼ -63.47%
Septiembre	1,042	1,022	▼ -1.92%	40,793,723	39,804,416	▼ -2.43%	21,874,584	20,539,339	▼ -6.10%	38,837	15,694	▼ -59.59%
<b>Total</b>	<b>14,080</b>	<b>11,240</b>		<b>511,136,710</b>	<b>423,093,072</b>		<b>285,779,272</b>	<b>210,306,847</b>		<b>478,768</b>	<b>205,311</b>	

Nota. Datos tomados de la Autoridad del Canal de Panamá (2024).

Segundo, la Zona Libre de Colón (ZLC) actúa como el núcleo de redistribución terrestre, un corazón complementario que oxigena el comercio regional. Con 77 años de operación y B/. 24.956 millones en movimiento comercial en 2024, la ZLC no es un depósito pasivo, sino una plataforma multimodal con modelo de “edificio ventanilla”, más de 300 cámaras de seguridad y alianzas con el Instituto Técnico Superior Especializado (ITSE). Durante la visita de campo, se evidenció cómo este ecosistema garantiza agilidad, seguridad y formación técnica alineada con el sector. Sin embargo, su éxito radica en reexportar mercancías que entran y salen sin transformación local, reforzando la paradoja: Panamá mueve el mundo, pero no lo produce.

La ZLC opera con una lógica de tránsito puro: lo que entra debe salir intacto, sin dejar rastro productivo. Esta regla no es técnica, sino ideológica: refleja una visión del comercio como fin, no como medio. En consecuencia, aunque emplea miles de personas y genera ingresos fiscales, su impacto en la complejidad económica del país es nulo, pues no articula proveedores locales, no exige contenido nacional y no transfiere conocimiento de transformación.

Tercero, el sistema portuario y aeroportuario funciona como los pulmones que mantienen la respiración constante del ecosistema. Los puertos de Balboa, PSA, Colón y Cristóbal operados por líderes globales como Hutchison Ports mueven el 39 % de los 9,6 millones de TEUs gestionados en 2024, con más del 70 % destinados a transbordo. A esto se suma el Aeropuerto Internacional de Tocumen, el “*Hub* de las Américas”, que conecta más de 90 destinos y articula carga aérea con el flujo marítimo. En DHL, se observó cómo un contenedor descargado en Balboa podía ascender horas después en un avión rumbo a Sudamérica. Esta multimodalidad no es teórica, sino operativa, y está respaldada por el Índice de Desempeño Logístico 2023, que

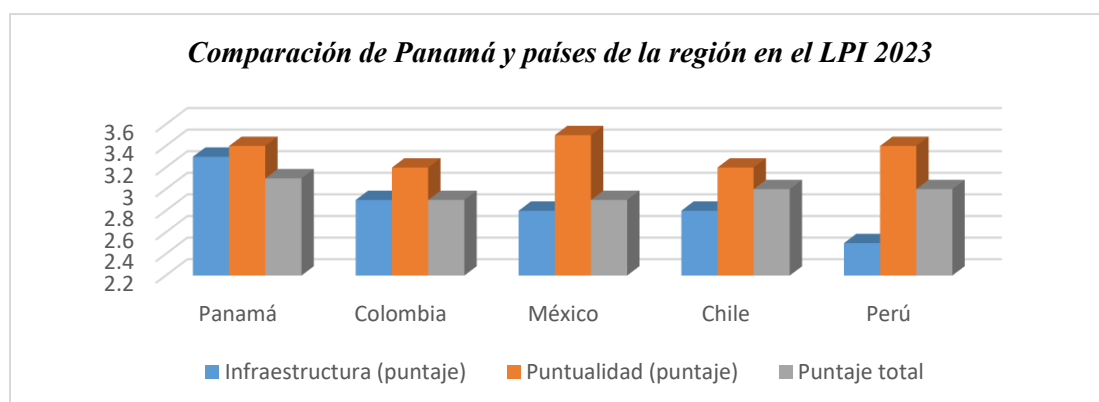
ubica a Panamá en el puesto 57 global el más alto de América Latina, con puntajes destacados en infraestructura (3,3) y puntualidad (3,4) (*Banco Mundial, 2023*).

Esta respiración logística, por eficiente, es profundamente asimétrica: oxigena solo el corredor interoceánico, mientras las provincias del interior Darién, Veraguas, Ngäbe-Buglé permanecen en apnea económica. La infraestructura conecta Panamá con el mundo, pero no conecta a Panamá consigo mismo.

**Tabla 1.** Comparación del índice de desempeño logístico en América Latina (2023)

<b>País</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Puntualidad</b>	<b>Puntaje total</b>
Panamá	3.3	3.4	3.1
Colombia	2.9	3.2	2.9
México	2.8	3.5	2.9
Chile	2.8	3.2	3.0
Perú	2.5	3.4	3.0

Nota. Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (2023).



Nota. Elaboración propia con base de datos del Banco Mundial (2023).

La comparación evidencia que Panamá supera al resto de la región en infraestructura y puntualidad, lo que confirma su liderazgo logístico. Sin embargo, este desempeño no se traduce en una base productiva diversa, reforzando la paradoja central del ensayo.

Juntos, estos órganos el Canal como corazón, la Zona Libre de Colón como núcleo redistribuidor, y los puertos y aeropuertos como pulmones conforman un sistema respiratorio logístico que late y respira al unísono. No obstante, este cuerpo, por más eficiente que sea, carece de metabolismo: no transforma insumos en valor agregado, no genera redes densas de conocimiento productivo y deja la mayor parte del territorio nacional en la periferia de su dinamismo. La geografía fue el punto de partida; la gestión estratégica, la palanca; pero la innovación productiva sigue siendo una meta pendiente.

Esta tensión se explica con claridad desde la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter (1990), quien sostiene que la prosperidad de una nación no deriva de recursos naturales heredados, sino de su capacidad para construir “factores avanzados”: infraestructura de clase mundial, capital humano especializado e instituciones que fomenten la rivalidad y la innovación. Panamá ha logrado avanzar en varios de estos determinantes: su sistema portuario-aeroportuario, su capital humano bilingüe y su marco legal para zonas francas son ejemplos concretos de cómo ha transformado una ventaja geográfica pasiva en una ventaja competitiva activa. Sin embargo, como advierte el propio Porter (1990), la verdadera ventaja sostenible surge cuando estos factores se articulan con industrias relacionadas y de apoyo que impulsen diversificación. Y aquí radica el límite: el ecosistema logístico panameño, por sofisticado que sea, no ha logrado engancharse con una base manufacturera, agrícola transformada o tecnológica capaz de producir bienes complejos.

Porter nos recuerda que la ventaja competitiva no nace de lo que un país tiene, sino de lo que construye. Panamá ha desarrollado un sistema logístico de élite. Sin embargo, este avance no ha estado acompañado por un ecosistema productivo capaz de transformar bienes y generar innovación.

La teoría de la Nueva Geografía Económica de Krugman (1991) complementa esta mirada al explicar por qué Panamá se ha convertido en un polo de aglomeración exitosa: el Canal atrajo inversiones, talento y flujos comerciales, generando externalidades positivas que reforzaron su posición como nodo central. Pero esta misma dinámica, si no se corrige, puede convertirse en una trampa. La aglomeración sin diversificación concentra riqueza en un corredor Panamá-Colón, mientras el interior del país queda marginado. Más grave aún, el éxito logístico desincentiva la inversión en sectores productivos, pues el retorno económico inmediato del tránsito supera el riesgo de construir capacidades industriales a largo plazo.

La aglomeración que Krugman celebra como motor de crecimiento se ha estancado en Panamá como un círculo cerrado: atrae talento y capital, pero solo para mover, no para crear. Así, la densidad económica se concentra en servicios de paso, no en redes de innovación.

Es aquí donde la teoría de la complejidad económica de Hausmann y Hidalgo (2011) aporta una crítica contundente. Estos autores proponen que la riqueza duradera de un país no se mide por su PIB, sino por su “saber hacer” colectivo y su capacidad para producir bienes que requieren redes densas de conocimientos. Panamá, pese a su competitividad logística, exhibe una baja complejidad económica: su canasta exportadora se limita a pescado (19,6 %), frutas (17,7 %) y perlas (11,2 %), productos primarios que no exigen cadenas productivas largas ni conocimiento especializado. Su “espacio de productos” la red de bienes que un país puede producir está fragmentado: el nodo logístico no se conecta con sectores tecnológicos, químicos o

de ingeniería. Así, mientras el país redistribuye mercancías de alta complejidad (como chips, maquinaria o fármacos), no produce ninguno de ellos, lo que confirma que su ventaja es de posición, no de capacidad.

El bajo nivel de complejidad económica no es un accidente, sino la consecuencia lógica de un modelo que premia la intermediación sobre la transformación. Panamá sabe mover chips, pero no los fabrica; distribuye fármacos, pero no los investiga. Su ‘saber hacer’ colectivo se detiene en la aduana.

Finalmente, el enfoque de Rodrigue, Notteboom y Pallis (2017) sobre la geografía de los sistemas de transporte permite entender esta paradoja desde lo operativo. Panamá es un ejemplo paradigmático de intermodalidad articulada: el Canal, los puertos, el ferrocarril, la ZLC y Tocumen funcionan como nodos interconectados en una red global. Como señalan Rodrigue, Notteboom y Pallis (2017), la eficiencia de un hub no se mide solo por su volumen de tránsito, sino por su capacidad para generar valor dentro de la cadena, y en eso, Panamá aún opera como punto de paso, no como punto de transformación.

En conjunto, estas teorías revelan una verdad incómoda: el modelo panameño ha construido un cuerpo logístico perfectamente coordinado, pero sin metabolismo productivo. Puede mover el mundo con precisión, pero no lo transforma. Y mientras eso no cambie, su competitividad seguirá siendo profunda en logística, pero superficial en desarrollo.

## CONTRARGUMENTO

Algunos argumentan que el éxito de Panamá se explica únicamente por su geografía. Sin embargo, istmos como Nicaragua o el proyecto interoceánico en México no han logrado

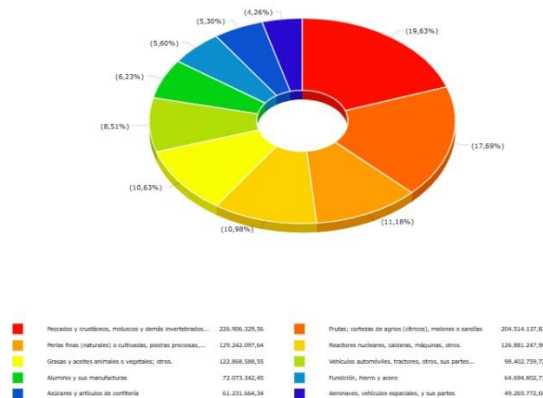
consolidar ecosistemas comparables. Lo que distingue a Panamá es la construcción deliberada de ventaja competitiva, no el destino.

Otros señalan que la integración logística es parcial. Es cierto: Panamá ocupa el puesto 72 en trazabilidad (LPI 2023), y no existe una plataforma digital unificada. Pero las visitas a Hutchison Ports, DHL y la ZLC evidenciaron una interconexión operativa real: contenedores que transbordan en Balboa y reexportan desde Colón, o carga aérea que asciende desde Tocumen. La integración no es perfecta, pero es dinámica y en mejora continua.

Finalmente, se critica que la eficiencia depende de operadores extranjeros. No obstante, las alianzas con el ITSE, el capital humano bilingüe y la cultura de disciplina observada en el metro y en la ZLC demuestran que el conocimiento local se articula con estándares globales, tal como propone Porter (1990). No es dependencia; es inserción inteligente en cadenas globales.

Estas objeciones no debilitan la hipótesis, sino que confirman que el modelo está en construcción y que su verdadero desafío es articular esta logística con una base productiva diversificada.

**Figura 3.** Principales productos de exportación de Panamá (2025)



Nota. Datos obtenidos de Legiscomex (2025).



Sin embargo, la verdadera sostenibilidad de este modelo no radica en mover más contenedores, sino en transformar su capacidad logística en una base productiva diversificada, innovadora y territorialmente inclusiva. La paradoja persiste: un país que redistribuye el mundo, pero que aún exporta pescado, frutas y perlas, mientras importa la mayor parte de sus combustibles, vehículos y maquinaria. Esta brecha entre eficiencia operativa y baja complejidad económica explicada por la aglomeración exitosa (Krugman) y la trampa de la especialización (Hausmann & Hidalgo) revela un desafío estructural que va más allá de la logística: es un reto de desarrollo nacional.

Panamá enfrenta una encrucijada histórica. Puede seguir siendo un corazón logístico sin un aparato productivo propio, o transformar su posición estratégica en capacidades que generen valor agregado y empleo calificado.

En este contexto, el rol del profesional en Negocios Internacionales también se transforma. Ya no basta con gestionar tránsitos; se requiere articular logística con valor agregado, conectividad con innovación y eficiencia con equidad. Panamá no necesita solo más infraestructura, sino ecosistemas que vinculen su *hub* con sectores productivos capaces de generar conocimiento, empleo calificado y cohesión territorial. El periplo permitió comprobar que la experiencia directa es clave para interpretar el funcionamiento real de un hub logístico.

Como decía Immanuel Kant (1781/1998), *“la experiencia sin teoría es ciega, pero la teoría sin experiencia es simple juego intelectual”*. Este ensayo, nutrido por la observación directa en DHL, PSA, la Zona Libre de Colón y el Canal, y guiado por marcos teóricos sólidos, confirma que comprender Panamá exige integrar ambos: la rigurosidad del análisis y la riqueza del contacto con la realidad. Solo así podremos contribuir a que el corazón logístico del mundo no solo lata con fuerza, sino que también piense, produzca y transforme.

## REFERENCIAS

- Autoridad del Canal de Panamá. (2024). *Informe anual 2024*. ACP.  
<https://pancanal.com>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2024, 26 de junio). *Canal ampliado cumple octavo aniversario con nuevo aumento de calado y de tránsitos*.  
<https://pancanal.com>
- Banco Mundial. (2023). *Logistics Performance Index 2023*.  
<https://lpi.worldbank.org>
- Barletta, N. A. (2004). Panama. En *Latin American Business Cultures* (pp. 191-215). Palgrave Macmillan UK.
- CEPAL. (2023). *Ranking de los puertos de contenedores de América Latina y el Caribe, 2022* (Boletín Marítimo y Logístico No. 406). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org>
- Hausmann, R., & Hidalgo, C.A. (2011). *The atlas of economic complexity: Mapping paths to prosperity*. MIT Press.
- Herrera, Y. J. B., Guerrero, D. C. L., de la Cámara, F. U. E., & de Finanzas, C. (2018). *Impacto económico en Panamá a raíz de la apertura de la ampliación del Canal en junio de 2016*.
- Hosseini, S. M., & Mohammadi, M. (2025). Identifying effective drivers in the development of border and maritime logistics hubs and their impact on international relations. *Discover Sustainability*, 6(1), 1–18. <https://link-springer-com.crai->

[ustadigital.usantotomas.edu.co/article/10.1007/s44282-025-00183-8](http://ustadigital.usantotomas.edu.co/article/10.1007/s44282-025-00183-8)

Kant, I. (1998). *Crítica de la razón pura* (V. García Yebra, Trad.). Gredos. (Trabajo original publicado en 1781).

Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. MIT Press.

Legiscomex. (2025). *Ranking de exportaciones de Panamá, 2024–2025*. [Base de datos]. <https://www.legiscomex.com>

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

PSA Panama. (s. f.). *PSA Panama*. <https://psapanama.com>

Rodrigue, J. –P., Notteboom, T., & Pallis, A. (2017). *The geography of transport systems (4<sup>th</sup> ed.)*. Routledge.

Tocumen International Airport. (s.f.). *Tocumen International Airport*. <https://www.tocumenpanama.aero>

World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. <https://es.weforum.org>

Zona Libre de Colón. (2024). *¿Quiénes somos?* <https://www.zolicol.gob.pa/quienes-somos/>

Zona Libre de Colón. (2024). *Memoria anual 2023–2024*. Administración de la Zona Libre de Colón. <https://www.zolicol.gob.pa>



