



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

## Resiliencia logística panameña ante proteccionismo estadounidense: reconfiguración de rutas, desafíos para el canal y zona libre

Panamanian Logistics Resilience in the Face of U.S. Protectionism: Reconfiguration of Routes, Challenges for the Canal and Free Trade Zone

**Juan Asterio Castillo-Salamín**

Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá.

Correo: [juan.castillo-s@up.ac.pa](mailto:juan.castillo-s@up.ac.pa)  <https://orcid.org/0000-0002-9254-1028>

Recibido: 02-06-2025

Aprobado: 11-11-2025

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v9n1.a9022>

### RESUMEN

El artículo ofrece una mirada al giro proteccionista de la administración Trump en 2025 y su repercusión sobre el engranaje logístico panameño —Canal de Panamá, Zona Libre de Colón y ferrocarril interoceánico— concebido como sistema interdependiente del comercio hemisférico. Su objetivo es revelar cómo ese choque externo reconfiguró flujos de carga, encareció cadenas de suministro y desafió la posición competitiva del país, al tiempo que identifica las palancas que convierten la crisis en oportunidad. La investigación adopta un estudio de caso documental, sintetizando un centenar de informes públicos, datos oficiales y literatura académica. El análisis comparativo y temático, sustentado en rigurosa triangulación, rastrea las decisiones empresariales y estatales antes, durante y después de los aranceles. Aunque los costos suben y la incertidumbre geopolítica persiste, el ecosistema logístico panameño exhibe una respuesta más sólida de lo previsto. La **conclusión** remarca que la resiliencia no es casual: surge de la combinación de infraestructura robusta, coordinación pública-privada y visión estratégica. Mantener esa ventaja exigirá profundizar la diversificación de mercados y apostar por servicios logísticos de mayor valor añadido que protejan a Panamá de futuras olas proteccionistas.

**Palabras clave:** Hub logístico transcontinental; Conectividad marítima; Adaptabilidad logística; Ubicación estratégica; Expansión de destinos comerciales.

### ABSTRACT

The article offers a close look at the Trump administration's 2025 protectionist turn and its repercussions for Panama's logistics apparatus—comprising the Panama Canal, the Colón Free Zone and the interoceanic railway—conceived as an interdependent system within hemispheric trade. Its aim is to show how this external shock reshaped cargo flows, raised supply-chain costs and challenged the country's competitive position, while identifying the levers that turn crisis into opportunity. The research employs a document-based case study, synthesizing a hundred public reports, official data sets and academic literature. A comparative, thematic analysis—rooted in rigorous triangulation—tracks corporate and state decisions before, during and after the tariffs. Although costs rise and geopolitical uncertainty persists, Panama's logistics ecosystem displays a stronger-than-expected response. The conclusion underscores that resilience is no accident: it stems from the blend of robust infrastructure, public-private coordination and strategic vision. Preserving that edge will require deeper market diversification and a commitment to higher value-added logistics services that shield Panama from future protectionist waves.

**Keywords:** Transcontinental logistics hub; Maritime connectivity; Logistics adaptability; Strategic location; Expansion of trade destinations.



## Introducción

En los últimos años, el comercio internacional ha enfrentado un significativo aumento de políticas proteccionistas, particularmente en las grandes economías globales. Este contexto ha provocado cambios en las rutas comerciales tradicionales, impactando significativamente en países altamente dependientes del comercio internacional. Una medida paradigmática reciente es la imposición en 2025 por parte de la administración Trump de un arancel general mínimo del 10% sobre todas las importaciones hacia Estados Unidos (USTR, 2025). Tal decisión rememora eventos históricos como la Ley Smoot-Hawley de 1930, cuyo efecto contractivo fue una reducción de aproximadamente 40% en el comercio mundial (Irwin, 2017). Dado que cerca del 90% del comercio global se transporta por vía marítima (UNCTAD, 2023), este tipo de políticas arancelarias tienen potencial para alterar drásticamente el comercio mundial, afectando costos logísticos, rutas marítimas y la operación eficiente de centros logísticos clave.

Panamá se posiciona en el centro de esta problemática debido a su ubicación estratégica y su desarrollada plataforma logística multimodal. El Canal de Panamá es vital para el comercio internacional al canalizar cerca del 6% del comercio mundial y conectar más de 1,700 puertos en 160 países, alcanzando una capacidad anual cercana a 540 millones de toneladas luego de su expansión en el 2016 (ACP, 2023). Estados Unidos representa el principal usuario del Canal; para 2019, aproximadamente el 66% del tránsito estuvo vinculado con puertos estadounidenses (ACP, 2020). La importancia económica del Canal es evidente: solo en 2018, aportó alrededor de 1,700 millones de dólares al tesoro panameño (ACP, 2019). La vulnerabilidad de esta infraestructura ya se evidenció durante la guerra comercial entre Estados Unidos y China (2018-2020), que provocó una reducción de 36 millones de dólares en ingresos por peajes debido a la disminución de exportaciones estadounidenses hacia China a través del Canal (ACP, 2020). A esto se le suma la creciente dependencia logística de Panamá respecto a la ruta Asia-Estados Unidos, que representa ~70% del comercio contenerizado entre ambas regiones movilizado a través del Canal de Panamá, consolidándose como su principal eje interoceánico (BTS, 2024), aumentando así el riesgo frente a posibles interrupciones derivadas del proteccionismo.

La literatura especializada indica que tras la crisis financiera global de 2008, las políticas comerciales restrictivas se multiplicaron considerablemente (UNCTAD, 2023). Estudios recientes han confirmado que estas medidas no solo provocan disminuciones directas en el volumen de mercancías comercializadas, sino que también reconfiguran rutas marítimas tradicionales y elevan sustancialmente los costos logísticos globales, lo cual afecta la eficiencia de las cadenas de suministro (Rodrik, 2021).

Frente a estas circunstancias, se observa una creciente adopción por parte de las empresas multinacionales de estrategias como el nearshoring—relocalización de la producción hacia países más cercanos al consumidor final—y el reshoring—retorno de la producción a los países de origen. Estas estrategias buscan mitigar riesgos logísticos y arancelarios. El BID (2022) estima que América Latina podría captar hasta 78,000 millones de dólares adicionales anuales en exportaciones aprovechando estos movimientos, con México, Centroamérica y Panamá identificados como actores estratégicos. Diversos estudios sostienen que, aunque estas estrategias de relocalización pueden reducir costos y exposición a riesgos externos, requieren de plataformas logísticas eficientes y con elevada capacidad de adaptación (Calatayud & Montes, 2021). En este ámbito, Panamá se presenta como un clúster logístico multimodal que



combina eficientemente varias infraestructuras clave: además del Canal ampliado, destacan la Zona Libre de Colón—segunda zona franca más grande del mundo—y una línea ferroviaria interoceánica que conecta ambos océanos, permitiendo optimizar movimientos de carga interna. Esta infraestructura integral ha colocado a Panamá en el segundo puesto regional en el Índice de Desempeño Logístico en el 2023 (Banco Mundial, 2024).

Sin embargo, diversos análisis advierten que su alta dependencia del flujo Asia–Estados Unidos continúa siendo una vulnerabilidad significativa frente a las disrupciones arancelarias (ACP, 2023). Para profundizar en esta vulnerabilidad, la literatura sugiere emplear el concepto de resiliencia logística, entendido como la capacidad de una cadena de suministro para anticiparse, responder y recuperarse frente a disrupciones, manteniendo niveles aceptables de servicio y costos (Swiss Re Institute, 2020).

Este concepto se fundamenta principalmente en dos corrientes teóricas complementarias: (a) la teoría de sistemas, formulada por von Bertalanffy (1968), que subraya la importancia de la robustez, la redundancia y la flexibilidad dentro de estructuras interdependientes; y (b) el modelo VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización), propuesto por Barney (1991), el cual permite identificar recursos estratégicos capaces de generar ventajas competitivas sostenibles. En el contexto logístico panameño, estos recursos clave incluyen su posición geográfica privilegiada y su infraestructura intermodal. Porter (1990) refuerza esta visión al destacar la relevancia de factores locacionales y estructurales dentro del análisis competitivo, mientras que Sheffi (2021) aporta una perspectiva sistémica al examinar cómo los clústeres logísticos fortalecen la resiliencia y adaptabilidad de las cadenas de suministro.

Aunque numerosos estudios han abordado individualmente los impactos globales de la guerra comercial EE.UU.–China y las oportunidades derivadas del nearshoring regional, existe un vacío claro en la investigación al analizar cómo estos fenómenos interactúan específicamente dentro de sistemas logísticos integrados como el de Panamá. La mayoría de las investigaciones previas han considerado el Canal de Panamá como infraestructura aislada o la Zona Libre de Colón por separado, sin explorar en profundidad la interdependencia operativa entre estas infraestructuras junto con la red ferroviaria interoceánica.

Este estudio busca llenar esa brecha mediante un análisis holístico del impacto de la política arancelaria de Trump en el 2025 sobre el sistema logístico integrado panameño, analizando el Canal, la Zona Libre de Colón y el ferrocarril interoceánico en conjunto.

A través de un enfoque cualitativo documental, esta investigación pretende identificar claramente los desafíos operativos específicos derivados del nuevo entorno proteccionista y explorar estrategias concretas de adaptación que permitan fortalecer la resiliencia y competitividad del sistema logístico nacional. Con ello, la investigación ofrece aportes teóricos relevantes y proporciona lineamientos prácticos para la formulación de políticas públicas y empresariales destinadas a mitigar los efectos adversos del creciente proteccionismo global.



Materiales y métodos

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo y empleó un diseño de estudio de caso documental para examinar el impacto de la política arancelaria de 2025 sobre el sistema logístico panameño. El fenómeno (las tarifas impuestas por la administración Trump) se analizó dentro de su contexto real, y los límites entre contexto y fenómeno se consideraron difusos (Yin, 2014). Se seleccionó un caso único —Panamá en su conjunto (Canal, Zona Libre de Colón y ferrocarril interoceánico)— con alcance descriptivo-explicativo. El proceso metodológico se planificó en fases secuenciales: (a) definición de preguntas y objetivos, (b) construcción del corpus documental, (c) análisis temático sistemático y (d) síntesis de resultados.

Se recopiló un corpus de 112 documentos pertinentes. Los archivos se identificaron con un código alfanumérico (año-emisor-título) y se organizaron en una base de datos con metadatos (autor, año, tipo, enlace). Las fuentes se agruparon en cinco categorías: Documentos oficiales, Estadísticas y datos comerciales, Informes técnicos, Literatura académica y prensa especializada.

Para transformar más de un centenar de documentos heterogéneos en conclusiones comprensibles, se aplicó una estrategia de análisis de contenido temático dividida en cuatro etapas sucesivas:

Tabla 1  
*Procedimiento de análisis temático*

Etapas	Acción principal	Objetivo	Ejemplo
1. Lectura exploratoria	Revisión rápida de todo el corpus, subrayado de ideas y notas breves	Familiarizarse con tono y contexto antes de codificar	Anotar “tráfico contenedorizado 2019 ↓ 5 %”
2. Codificación abierta	Segunda lectura: asignación de códigos descriptivos en NVivo (predefinidos y emergentes)	Dividir la información en unidades rastreables	Alzas de flete → códigos “costos logísticos”, “percepción empresarial”
3. Codificación axial	Agrupar códigos en categorías y subcategorías; comparar frecuencias entre fuentes	Detectar relaciones y reducir dispersión	“Costos logísticos”, “peajes” y “fletes” → “afectaciones económicas”
4 Síntesis interpretativa	Identificar patrones, contrastes y tendencias.	Generar explicación clara y fundamentada	Caída de peajes + testimonios → afectación inicial moderada

La selección de documentos se basó en un **muestreo intencional**, guiado por criterios teóricos y de relevancia contextual. Se incluyeron únicamente fuentes que: (a) abordaron de forma directa la política arancelaria y sus efectos sobre la logística panameña; (b) fueron publicadas entre 2017 y 2025, con el propósito de abarcar el proceso de gestación, aplicación y primeros



impactos de dicha política; y (c) procedieron de entidades oficiales o contaron con autoría verificable. La búsqueda finalizó al alcanzarse la saturación teórica, es decir, cuando los documentos adicionales no aportaron nuevas categorías analíticas relevantes.

Para garantizar la calidad y fiabilidad de los hallazgos, el estudio adoptó los cuatro criterios clásicos propuestos por Lincoln & Guba (1985). Cada criterio se aplicó mediante procedimientos concretos y fácilmente verificables:

**Tabla 2**  
*Criterios de rigor cualitativo*

Criterio	Propósito	Aplicación en este estudio
Credibilidad (validez interna)	Asegurar que las interpretaciones se sustenten en datos reales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Triangulación de fuentes (ACP ↔ UNCTAD ↔ BID).</li><li>• Revisión por pares hasta consenso.</li></ul>
Transferibilidad (validez externa)	Facilitar que otros juzguen la utilidad de los hallazgos en sus contextos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción detallada del Canal, ZLC y ferrocarril.</li><li>• Ejemplos numéricos claros (p. ej., -36 M USD en peajes 2019).</li></ul>
Dependabilidad (confiabilidad)	Garantizar un proceso consistente y repetible	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protocolo paso a paso con fechas y software (NVivo 14).</li><li>• Archivo completo de PDFs y códigos en repositorio institucional.</li></ul>
Confirmabilidad (objetividad)	Mostrar que los resultados provienen de los datos, no de sesgos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de auditoría de decisiones y modificaciones del código.</li><li>• Notas reflexivas sobre posibles sesgos y su mitigación.</li></ul>

Los hallazgos se sustentaron únicamente en documentos disponibles hasta abril de 2025 y no incorporaron datos primarios mediante entrevistas o encuestas. Por ello, el estudio se centró en una perspectiva documental. Investigaciones futuras podrían complementar estos resultados con evidencia de campo que incluya la participación directa de actores logísticos y otros informantes clave.

Resultados

En coherencia con los objetivos del estudio y la problemática planteada, los hallazgos muestran una serie de impactos temáticos de la política arancelaria de la administración Trump sobre el Canal de Panamá y la competitividad logística del país. A continuación, se presentan los resultados organizados por subtemas.

Tráfico canalero y desviación de rutas

Uno de los principales ejes de impacto identificados corresponde al tránsito por el Canal de





Panamá, cuya dinámica refleja con claridad los efectos de la política arancelaria. En este contexto, Estados Unidos se mantiene como el principal usuario de la vía interoceánica, al generar aproximadamente dos tercios del tonelaje que la cruza (~66%), seguido a distancia por China, con cerca del 13 % del tráfico total (Inter-American Law Review, 2025). Dada esta dependencia, las medidas arancelarias estadounidenses generaron preocupación entre analistas por un potencial descenso en el comercio global y, por ende, en el volumen canalero.

El economista panameño Felipe Argote advirtió que los aranceles de Trump “podrían tener un efecto negativo” (EFE, 2024) en el Canal en función de la reducción del comercio mundial esperada por tales medidas. En efecto, expertos señalaron la posibilidad de un descenso en las cargas asiáticas que transitan hacia EE.UU. vía Panamá, lo cual reduciría tanto el número de buques como de contenedores movilizados por la ruta canalera. Esta tendencia ya se vislumbró a inicios del periodo de estudio: la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) reportó que, si bien el desempeño de la vía se había mantenido sólido a pesar de las tensiones comerciales previas, comenzó a observarse una desaceleración respecto a las proyecciones originales. De hecho, durante el año fiscal 2020 (que abarcó la fase álgida de la guerra comercial), el Canal experimentó un crecimiento menor al esperado en tonelaje y tránsitos, atribuido en parte a la incertidumbre comercial entre EE.UU. y China.

Con el escalamiento de las barreras arancelarias en 2025, algunas rutas navieras se reconfiguraron. Para evitar impuestos más altos, ciertas navieras redujeron sus operaciones directas en puertos de China, disminuyendo la capacidad de carga desde este origen hacia América Latina (incluido Panamá). Esto sugiere que parte del flujo comercial pudo haberse desviado hacia rutas o puertos alternativos en Asia no sujetos a aranceles tan elevados, o incluso redirigido vía otros canales (por ejemplo, utilizando más la ruta del Suez para ciertos tráficos intercontinentales). Sin embargo, cabe señalar que hasta el momento no se evidencian desvíos masivos fuera del Canal de Panamá, sino ajustes puntuales; la ACP monitorea de cerca el tráfico mundial y las políticas comerciales para anticipar cambios en los patrones de navegación. En conjunto, estos hallazgos sugieren una leve contracción en el tráfico canalero asociada a la política arancelaria, aunque amortiguada por la resiliencia histórica de la vía.

### Costos logísticos y operativos

Los nuevos aranceles impuestos por EE.UU. introdujeron costos adicionales significativos a las cadenas logísticas panameñas. En términos comerciales, el gravamen general del 10% a las importaciones estadounidenses (y aranceles aún mayores a ciertos países y productos) encareció el movimiento de mercancías. Saied Torrijos (2025), director de servicios de asesoría de PwC Panamá señaló que sólo el arancel del 10% implicaría un sobre costo anual de alrededor de \$58 millones para el comercio exterior panameño, asumiendo exportaciones por \$580 millones. Este sobre costo debe ser absorbido por exportadores/importadores panameños o se transfiere parcialmente a los consumidores finales, con el riesgo de contraer la demanda de aquellos productos cuyo precio aumente por la tarifa. De hecho, sectores exportadores tradicionales de Panamá enfrentan desafíos: productos alimentos procesados o artículos metalúrgicos podrían perder competitividad si pierden preferencias arancelarias y deben pagar la tarifa plena, encareciendo su acceso al mercado estadounidense. A la par, los importadores panameños también resienten un aumento de costos. Algunos comerciantes que solían triangular sus compras vía centros logísticos en EE.UU. (por ejemplo, consolidando



cargamentos desde Asia en bodegas estadounidenses antes de reexportarlos a Panamá) vieron cómo esa estrategia se encareció drásticamente. Si el producto es de origen chino, al ingresar a EE.UU. para su reembarque puede enfrentar hasta un 54% de arancel acumulado (En Segundos Panamá, 2025), eliminando la ventaja que ofrecía la consolidación en Miami u otros puertos norteamericanos. Esta situación forzó a muchas empresas a replantear sus cadenas de suministro, buscando rutas más directas hacia Panamá para evitar peajes arancelarios innecesarios.

Adicionalmente, fuentes del sector indican un incremento notable en los costos de flete y operativos logísticos como efecto colateral de la guerra comercial. Dovi Eisenman, presidente de la Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón, señaló que las navieras han aplicado alzas progresivas en las tarifas de flete desde Asia hacia Panamá, (La Prensa, 2025) lo que encarece el transporte marítimo regional. Estas alzas se atribuyen a la combinación de menor disponibilidad de espacios (por la reducción de escalas en China) y a recargos asociados a la incertidumbre comercial. En las últimas semanas analizadas, el costo de transportar contenedores desde puertos asiáticos subió significativamente, generando preocupación entre importadores locales por el impacto directo en sus costos logísticos. Vale mencionar que este aumento en costos de transporte se suma a otros factores estructurales que ya venían afectando la competitividad logística de Panamá – por ejemplo, los ajustes en los peajes del Canal debido a inversiones y restricciones operativas por clima, que, aunque añaden solo centavos por producto en el costo final según expertos, también presionan las cadenas de suministro.

#### Impactos en la Zona Libre de Colón

La Zona Libre de Colón (ZLC), principal zona franca de Panamá y segunda más grande del mundo, ha sido especialmente afectada por la guerra arancelaria dada su función como hub de redistribución de mercancías asiáticas en el hemisferio. La onda expansiva del conflicto comercial EE.UU.-China se reflejó en una contracción del comercio en la ZLC. En el primer trimestre de 2025, el movimiento comercial total de la zona franca cayó un 15.1% interanual, contabilizando \$5,692 millones frente a \$6,707 millones del mismo periodo de 2024. Este descenso se debió principalmente a una abrupta disminución de 26% en las importaciones hacia la ZLC (Zona Libre de Colón, 2025), particularmente en la compra de materias primas para la industria farmacéutica. (Cabe recordar que China y otros países asiáticos suministran una porción sustancial de insumos a la ZLC; de los 23 principales proveedores de la zona, 9 se ubican en Asia, liderados por China. Por ende, los aranceles a productos de esos orígenes impactaron directamente el abastecimiento). Como resultado de la menor entrada de mercancía, muchas empresas de la zona franca redujeron temporalmente su actividad, reflejándose en menores reexportaciones.

No obstante, los datos muestran signos de adaptación y resiliencia en la ZLC al final del trimestre. Tras una fuerte baja en febrero de 2025, en marzo las empresas aceleraron sus compras para reponer inventarios, anticipando posibles nuevas alzas de costos logísticos. Ese mes de marzo registró importaciones por \$988.8 millones (un +28.2% versus marzo 2024) y reexportaciones por \$961.9 millones (+1.3% interanual), logrando que la actividad comercial mensual subiera 13.3% respecto al año anterior (Zona Libre de Colón, 2025; Sánchez, 2025). Este repunte de último momento, atribuido en parte a decisiones empresariales de acumular stock por temor a más medidas comerciales de Trump, no alcanzó a compensar totalmente la



caída trimestral, pero sugiere que los comerciantes de la ZLC están reaccionando proactivamente para mitigar el impacto arancelario. Asimismo, las autoridades de la zona franca reportan que *el complejo ha mantenido la confianza de los inversionistas*: a pesar del entorno desafiante, se observó un aumento sostenido en las solicitudes de compañías para establecer operaciones en la ZLC durante este periodo. Según Luisa Napolitano, gerente general de la ZLC, muchas empresas internacionales siguen viendo a Colón como una plataforma estratégica (Forbes Centroamérica, 2024), lo que se evidencia en el interés por servicios de logística tercerizada (3PL) ofrecidos en Panamá. De hecho, D. Eisenman aclaró que no se trata de evadir impuestos estadounidenses, sino de que las compañías buscan llegar al mercado latinoamericano directamente, sin pasar por EE.UU. (EcoTV Panamá, 2025). Ante la incertidumbre regulatoria que prevalece en esa región, este cambio estratégico representa una oportunidad para Panamá, ya que podría atraer nuevos flujos comerciales y consolidar su posición como puerta de entrada regional (hub logístico para el transbordo de mercancías).

#### Percepción de resiliencia y adaptación logística

A pesar de los desafíos cuantificados, prevalece en Panamá una percepción de resiliencia en su plataforma logística. Los actores locales enfatizan que la coyuntura, si bien adversa, también representa una prueba a la capacidad de adaptación del hub logístico nacional. Expertas como Giomar González caracterizaron la situación como una combinación de desafíos y oportunidades, subrayando que la competitividad de Panamá será un factor clave para consolidarse y destacarse en el entorno posterior a la guerra comercial (Nex Noticias, 2025). En otras palabras, el país cuenta con las condiciones para resistir el embate arancelario y eventualmente salir fortalecido, siempre y cuando implemente ajustes estratégicos. Por ejemplo, Eddie Tapiero sugirió que Panamá podría consolidar su rol de hub de trasbordo ofreciendo sus puertos como centros redistribuidores eficientes hacia EE.UU. (Lasso, 2025), permitiendo a cargas originadas en socios regionales sortear parcialmente las tarifas directas. Esto requeriría, claro está, mantener costos competitivos y cumplir con estrictos controles de trazabilidad impuestos por EE.UU., pero abriría una válvula de escape comercial en beneficio de la región y del propio Canal. Del lado de las exportaciones panameñas, también se vislumbran atisbos de resiliencia: algunos rubros podrían beneficiarse de desvíos de comercio a favor de Panamá.

Un caso citado es el de los productos del mar (ej. camarón cultivado): exportadores asiáticos de estos bienes enfrentan aranceles de hasta ~30% en EE.UU., mientras Panamá solo enfrentaría el 10%, lo que podría tornar más competitivos a los camarones panameños en el mercado estadounidense (Newsroom Panama, 2025). Si la industria local logra escalar su oferta, podría ganar participación aprovechando la brecha arancelaria. Este tipo de efectos compensatorios sugiere que la estructura económica panameña tiene cierta flexibilidad para reposicionarse ante las nuevas reglas del juego.

Además, las instituciones panameñas han dado señales claras de respuesta proactiva, alimentando la percepción de confianza. La Autoridad del Canal de Panamá ha reiterado su compromiso con una operación continua y segura de la vía interoceánica. Asimismo, ha mostrado capacidad de respuesta ágil mediante la modificación de políticas operativas para preservar la competitividad del Canal. Este manejo técnicamente sólido contribuye a que navieras y cargadores sigan viendo al Canal como un eslabón confiable, incluso en medio de turbulencias globales. Por su parte, el gobierno y gremios locales han abogado por estrategias





de diversificación a mediano plazo – como impulsar el *nearshoring* o la integración logística regional – con el fin de reducir la dependencia de rutas y mercados sujetos a políticas volátiles. La mera discusión de estas estrategias refleja una mentalidad resiliente y adaptativa en la planificación logística nacional.

Finalmente, las percepciones recopiladas entre los usuarios y administradores del hub panameño confirman una visión cautelosamente optimista: si bien la política arancelaria de Trump ha puesto a prueba la robustez del sistema logístico de Panamá, este ha demostrado capacidad de absorber shocks y ajustarse. La confianza de las empresas en la plataforma panameña no se ha derrumbado; al contrario, la entrada de nuevos operadores a la ZLC y el continuo interés inversionista sugieren que Panamá es visto como un puerto seguro para el comercio internacional en la región.

### Discusión

#### Impacto de la política arancelaria en el Canal y el sector logístico

Los hallazgos confirman que la política arancelaria de la administración Trump –caracterizada por aranceles recíprocos de al menos 10% a las importaciones para proteger la industria nacional– supuso un desafío directo al modelo de globalización vigente. En el corto plazo, estas medidas introdujeron incertidumbre y riesgos para el Canal de Panamá y la actividad logística del país, dado que cerca del 90% del comercio global se realiza vía marítima. De acuerdo con expertos, Panamá experimentó efectos mixtos ante este choque externo: por un lado, se observó un posible descenso en el flujo de mercancías asiáticas a través del Canal, lo cual podía reducir el tránsito de buques y contenedores. Esta caída estaba vinculada a la guerra comercial EE.UU.-China, en la que China –uno de los principales usuarios del Canal– vio disminuir sus volúmenes de carga a través de la vía interoceánica (en el año fiscal 2018 la carga con origen/destino China vía Panamá cayó ~5.4%, y hasta 18% en 2019) (Rosenberg, 2022).

No obstante, en paralelo surgieron oportunidades: Panamá podría reforzar su rol como hub de transbordo si lograba posicionarse como centro redistribuidor hacia EE.UU. desde países socios de la región. Es decir, ciertas cargas podrían re-rutearse a Panamá para su clasificación y envío al mercado estadounidense, evitando parcialmente aranceles directos. Para capitalizar esta ventaja, los expertos señalaron que Panamá debía ofrecer alta eficiencia, costos competitivos y cumplimiento riguroso de las normas de trazabilidad exigidas por EE.UU.. En suma, la política proteccionista de Trump tensionó la competitividad logística panameña: si bien amenazó con reducir volúmenes de carga, también puso de relieve la importancia estratégica de Panamá como hub flexible dentro de las cadenas de suministro globales.

#### Resiliencia logística y adaptabilidad

Los resultados demuestran la resiliencia del sistema logístico panameño ante las disrupciones. En términos logísticos, la resiliencia se define como la capacidad de una cadena de suministro de sobreponerse eficazmente a disrupciones y mantener operaciones cercanas a la normalidad. Panamá mostró esta cualidad al compensar parte de las pérdidas iniciales de tráfico por la guerra comercial con flujos alternativos. Por ejemplo, la reducción de carga de origen chino fue contrarrestada en gran medida por un aumento en envíos de **gas natural licuado (GNL)** y otros productos desde EE.UU. hacia nuevos destinos asiáticos (Japón, Corea del Sur), usando la ruta panameña. Este desvío de comercio –estimó el administrador del Canal– mitigó el impacto neto



en ingresos, evitando pérdidas que se proyectaban en decenas de millones de dólares. La rápida adaptación de la oferta logística (p.ej., atrayendo buques con nuevos tipos de carga tras la ampliación del Canal en 2016) subraya la capacidad de respuesta de Panamá: la ampliación permitió el tránsito de buques Neo-Panamax, abriendo mercados como el GNL y grandes cruceros. Así, incluso en un entorno de contracción comercial, el Canal mantuvo crecimiento de tonelaje moderado en 2019 (449 millones de toneladas, +6.2%) (ACP, 2019, octubre 9), evidenciando que una estrategia de diversificación de cargas y clientes fortaleció su resiliencia.

**Este desempeño concuerda con la teoría de cadenas de suministro resilientes**, según la cual las organizaciones logísticas diversificadas y ágiles pueden mitigar disrupciones y limitar su impacto. No obstante, la resiliencia panameña no implica invulnerabilidad: los propios administradores advirtieron que un agravamiento prolongado de la guerra comercial habría podido tener efectos más severos. En otras palabras, Panamá absorbió el golpe inicial gracias a su infraestructura y conectividad, pero requiere una mejora continua de sus capacidades para resistir futuros embates similares. Un ejemplo reciente lo plantea la experta Giomar González, quien, en el contexto de creciente incertidumbre global, advierte que la paralización por parte de China de la compra de gas natural licuado (GNL) procedente de Estados Unidos —uno de los segmentos de negocio más recientes del Canal— **tendría un impacto directo** en el tránsito de buques a través de la vía interoceánica (Nex Noticias, 2025). Este escenario demuestra que, si bien Panamá ha fortalecido su capacidad de respuesta, su resiliencia logística sigue estando condicionada por factores externos de alta volatilidad. En consecuencia, su adaptabilidad estratégica —basada en la diversificación de servicios, monitoreo geopolítico y agilidad operativa— será determinante para sostener su competitividad en entornos globales cambiantes.

### Ventaja competitiva y análisis VRIO

Desde la perspectiva del modelo VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización), los activos logísticos de Panamá —principalmente el Canal de Panamá, complementado por puertos, zonas francas y conexiones intermodales— constituyen recursos con potencial de ventaja competitiva sostenible. En cuanto al **valor**, la ubicación geográfica y el Canal aportan un valor excepcional: acortan rutas interoceánicas, reducen costos y tiempos de tránsito, facilitando ~5% del comercio mundial. En particular, cerca del ~70% del tráfico de contenedores de EE.UU. atraviesa el Canal (ACP, 2025), prueba de su importancia crítica para el comercio hemisférico. Este valor se traduce en ingresos significativos (el Canal aporta ~7.7% del PIB panameño directamente) (BID Invest, 2024), y en la consolidación de Panamá como primer lugar regional en desempeño logístico en años recientes. Respecto a la **rareza**, pocas naciones cuentan con un activo equivalente: sólo existe una ruta alterna comparable (Canal de Suez) para conectar de forma similar los océanos, y proyectos sustitutos (vías árticas, corredores terrestres interoceánicos) aún no igualan las ventajas del Canal de Panamá. Esto confiere a Panamá una posición prácticamente única en Occidente, difícil de emular de inmediato.

En términos de **inimitabilidad**, la escala de inversión, las condiciones geográficas y el know-how requerido para un canal interoceánico operado eficientemente hacen que replicar este recurso sea prohibitivo. Si bien se ha avanzado en la construcción de alternativas emergentes, como el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) en México —que ya cuenta con líneas ferroviarias operativas— y se exploran otras posibilidades, como un eventual canal



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

en Nicaragua o nuevas rutas polares potencialmente viables por el deshielo, ninguna de estas opciones ofrece aún la combinación de confiabilidad, capacidad operativa y soporte logístico integrado que Panamá proporciona a través de su Canal y plataforma logística consolidada. No obstante, la amenaza de estas alternativas a mediano y largo plazo significa que Panamá no puede confiarse exclusivamente en la “rareza natural” de su canal; debe innovar constantemente para mantener su posición.

Finalmente, en **organización**, Panamá ha desarrollado un ecosistema institucional y empresarial para explotar sus recursos logísticos: la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) y un sector privado robusto (puertos administrados por operadores globales, zonas logísticas, navieras, ferroviarias) permiten que los recursos valiosos y raros se aprovechen plenamente. La coordinación intermodal (conexión entre puertos de Atlántico y Pacífico vía ferrocarril, centros de transbordo en Colón y Balboa, etc.) proporciona capacidades organizacionales difíciles de replicar. Conforme al VRIO, el Canal y el hub logístico panameño calificarían como ventaja competitiva sostenida al ser valiosos, escasos, difícilmente imitables y estar bien gestionados. Sin embargo, el análisis crítico revela lagunas potenciales: por ejemplo, riesgos de organización futura ante limitantes de agua dulce y capacidad operacional del Canal, o la creciente influencia de actores extranjeros en puertos locales que podrían incidir en la neutralidad y control (tema geopolítico señalado por EE.UU.). En síntesis, Panamá posee una ventaja logística estructural, pero su mantenimiento requerirá abordar proactivamente estos retos para que el recurso siga cumpliendo los criterios VRIO en el tiempo.

### Proteccionismo, globalización y tendencia nearshoring

La coyuntura estudiada ejemplifica el choque entre políticas proteccionistas y la integración global. Trump esgrimió argumentos de seguridad económica para justificar sus aranceles, en lo que se describió como una disputa ideológica contra la globalización vigente. Para economías pequeñas y altamente abiertas como Panamá, este giro proteccionista de un socio mayor planteó desafíos significativos: el modelo de negocio panameño depende de flujos de comercio mundiales abiertos, previsibles y crecientes.

Un entorno de barreras arancelarias y guerras comerciales tiende a redistribuir o reducir esos flujos, afectando la utilización óptima de los activos logísticos de Panamá. No obstante, la discusión sugiere que Panamá también puede encontrar oportunidades en medio del proteccionismo. La diversificación de mercados y clientes aparece como estrategia central de resiliencia: ante la contracción de un origen (China), Panamá ha fortalecido lazos con otros mercados (Japón, Corea del Sur, Latinoamérica), evidenciando la importancia de no depender excesivamente de un solo corredor comercial. Asimismo, la política arancelaria estadounidense aceleró un fenómeno de reconfiguración de las cadenas de suministro globales conocido como nearshoring (acercar la producción a mercados finales) y reshoring (retornar fábricas al país de origen). Diversos análisis anticiparon que las empresas, para mitigar riesgos de aranceles, empezarían a reubicar producción fuera de China hacia destinos más cercanos a EE.UU.. De hecho, países de Norte y Centroamérica han surgido como beneficiarios: México se convirtió en 2024 en el primer socio comercial de EE.UU., y Centroamérica figura como opción atractiva de manufactura a pesar de un arancel general del 10%. Este contexto presenta un doble filo para Panamá. Por un lado, si el comercio se regionaliza (más producción en México o América Central para el mercado estadounidense), podría reducirse el tráfico Asia-EE.UU. vía Panamá,



impactando negativamente al Canal en ciertos segmentos (especialmente contenedores de largo recorrido).

Por otro lado, Panamá podría beneficiarse indirectamente si se integra en estas nuevas cadenas regionales: su plataforma logística puede servir de centro de distribución regional para insumos o mercancías nearshoring, y su posición como hub financiero-comercial podría atraer empresas que gestionen sus flujos desde Panamá (por ejemplo, recibiendo componentes asiáticos para ensamblaje ligero y reexportación dentro de la región). La clave estará en qué tan proactivo sea Panamá en ajustarse a esta nueva geografía industrial. Políticas de atracción de inversión en valor agregado logístico (centros de ensamblaje, etiquetado, almacenaje regional) y acuerdos comerciales con países involucrados en nearshoring podrían posicionar a Panamá como facilitador del comercio regional emergente, compensando la posible merma en flujos intercontinentales. En cualquier caso, la discusión crítica indica que la competitividad logística de Panamá debe redefinirse en un mundo más volátil: el país necesita combinar su ventaja geográfica con innovación, robustez institucional y alianzas internacionales para seguir siendo relevante tanto en escenarios de globalización plena como de tendencias proteccionistas o regionalistas.

### Conclusiones

El análisis del impacto de los aranceles de Trump sobre el Canal de Panamá y la competitividad logística panameña revela una dinámica compleja pero aleccionadora. Las medidas proteccionistas de 2017-2020 ejercieron presión a la baja sobre los flujos tradicionales de comercio (especialmente ruta Asia – Costa Este de EE.UU.), amenazando transitoriamente el volumen de carga canalera y exponiendo vulnerabilidades de un país altamente dependiente del comercio global. Sin embargo, Panamá demostró poseer tanto activos estratégicos robustos como capacidad de respuesta ágil para mitigar estos efectos.

El Canal de Panamá, evaluado con el marco VRIO, se confirma como un recurso singular y valioso que ha otorgado al país una ventaja competitiva logística difícil de emular por otros países. La nación supo aprovechar dicha ventaja incluso en un entorno adverso: la rápida sustitución de mercados (p. ej., nuevos envíos de GNL hacia Asia) y la consolidación de Panamá como hub de transbordo regional evidenciaron una resiliencia logística destacable, alineada con teorías modernas de gestión de la cadena de suministro que enfatizan diversificación y flexibilidad ante choques.

En términos conceptuales, este estudio refuerza la noción de que, en un mundo interdependiente, la competitividad logística de un país ya no depende solo de factores internos (infraestructura, ubicación, eficiencia), sino también de su capacidad de adaptación estratégica a cambios en las reglas del comercio global. Panamá logró, en gran medida, neutralizar el impacto directo de la guerra comercial, lo que ilustra cómo una ventaja competitiva sostenible puede resistir embates externos cuando está respaldada por buena gestión y visión de largo plazo.

No obstante, también queda claro que los cambios en el entorno global obligan a evolucionar. La experiencia de la era Trump destaca riesgos de concentración de dependencias: Panamá no puede descansar únicamente en la demanda proveniente de las grandes rutas tradicionales, sino que debe anticipar y responder a nuevas tendencias como el nearshoring, la digitalización





logística y posibles nuevas políticas proteccionistas en el futuro. Se vislumbra así la necesidad de un enfoque estratégico integral para consolidar a Panamá como núcleo logístico global resiliente. A modo de cierre, se presentan recomendaciones clave orientadas a la praxis pública y empresarial, derivadas de los hallazgos:

**Diversificación de mercados y servicios:** Las autoridades y el sector privado deben profundizar la diversificación de las rutas y cargas que utilizan el Canal y los puertos panameños. Esto implica atraer nuevas líneas navieras y clientes de regiones emergentes (Sudamérica, Sudeste Asiático, Medio Oriente) y desarrollar servicios logísticos de valor agregado (almacenamiento 3PL, ensamblaje ligero, centros de distribución regionales) para captar flujos vinculados al nearshoring. La ampliación de la oferta de servicios portuarios y aéreos, junto con la Zona Libre de Colón y parques logísticos, puede convertir a Panamá en puerta de entrada y salida para mercancías de la creciente producción regional.

**Políticas públicas pro-competitividad y resiliencia:** El gobierno debe implementar políticas de fortalecimiento logístico con visión de Estado. Se recomienda invertir en infraestructura crítica (p.ej., garantizar nuevas fuentes de agua para el Canal, modernizar carreteras y ferrocarril transístmico) y en tecnología (sistemas digitales de trazabilidad, ventanillas únicas de comercio) para elevar aún más la eficiencia. Además, se sugiere robustecer los marcos regulatorios que faciliten el comercio sin fricciones –por ejemplo, acuerdos aduaneros expeditos con países de la región y con EE.UU.–, a la vez que proteger la neutralidad y seguridad del Canal ante tensiones geopolíticas. Un enfoque coordinado público-privado en materia de capacitación de talento logístico, simplificación burocrática y promoción internacional consolidará la posición de Panamá como hub confiable. Igualmente importante es la creación de mecanismos de monitoreo de riesgos (comerciales, climáticos, sanitarios) que puedan alertar tempranamente y activar planes de contingencia en la cadena logística nacional.

**Innovación y ventaja sostenible (perspectiva VRIO):** Para mantener la ventaja VRIO del Canal y el clúster logístico, Panamá debe innovar continuamente. Esto incluye explorar nuevos modelos de negocio logísticos (por ejemplo, logística verde y sostenible, servicios logístico-financieros integrados, adopción de tecnologías 4.0 en puertos y almacenes) que hagan el hub panameño aún más valioso y difícil de imitar. La rareza del Canal debe complementarse con excelencia operacional: maximizar el uso de data analytics, inteligencia artificial y otras herramientas garantizará que la organización en torno al Canal se mantenga ágil y orientada a resolver cuellos de botella antes que competidores. Asimismo, se aconseja vigilar activamente el desarrollo de rutas alternativas (Suez, Ártico, corredores terrestres) y diferenciar la propuesta de valor de Panamá –por ejemplo, ofreciendo fiabilidad, seguridad jurídica y tiempos de tránsito garantizados– para que aun existiendo otras opciones, los clientes globales sigan prefiriendo la ruta panameña.

### Referencias Bibliográficas

Autoridad del Canal de Panamá [ACP]. (2019). *Informe Anual 2018*. Ciudad de Panamá, Panamá: ACP. <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2019/07/informe-anual-2018.pdf>



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



- Autoridad del Canal de Panamá [ACP]. (2019, octubre 9). *Canal de Panamá cierra el año fiscal 2019 con récord de tonelaje*. <https://pancanal.com/canal-de-panama-cierra-el-ano-fiscal-2019-con-record-de-tonelaje/>
- Autoridad del Canal de Panamá [ACP]. (2020). *Informe Anual 2019*. Ciudad de Panamá, Panamá: ACP. <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Anual-2019.pdf>
- Autoridad del Canal de Panamá [ACP]. (2023). *Informe anual 2022-2023*. <https://pancanal.com/wp-content/uploads/2024/02/Informe-2023-Esp23.pdf>
- Autoridad del Canal de Panamá [ACP]. (2025). *Conectividad*. <https://pancanal.com/en/connectivity/>
- Banco Mundial. (2024). *Logistics Performance Index 2023: Connecting to compete*. World Bank Publications.
- Banco Interamericano de Desarrollo [IDB]. (2022). *Nearshoring and supply-chain opportunities in Latin America* (Policy Brief No. IDB-PB-123).
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BID Invest. (2024). *La contribución económica del Canal de Panamá y su sensibilidad a los choques internos*. <https://idbinvest.org/es/publicaciones/la-contribucion-economica-del-canal-de-panama-y-su-sensibilidad-los-choques-internos>
- Bureau of Transportation Statistics [BTS]. (2024, febrero 16). U.S. trade and the impact of low water levels in Gatun Lake and the Panama Canal. United States Department of Transportation. <https://www.bts.gov/data-spotlight/us-trade-and-impact-low-water-levels-gatun-lake-and-panama-canal>
- Calatayud, A., & Montes, L. (Eds.). (2021). *Logística en América Latina y el Caribe: oportunidades, desafíos y líneas de acción*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- EcoTV Panamá. (2025, mayo 10). *¿Qué está pasando realmente en la Zona Libre de Colón?* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/zolicol/videos/1355426052178433/>
- EFE. (2024, noviembre 29). *Los aranceles de Trump afectarían al canal de Panamá y a los precios en Centroamérica*. SWI swissinfo.ch. [https://www.centroamerica360.com/economia/los-aranceles-de-trump-afectaran-al-canal-de-panama/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.centroamerica360.com/economia/los-aranceles-de-trump-afectaran-al-canal-de-panama/?utm_source=chatgpt.com)
- En Segundos Panamá. (2025, 4 de abril). *China contraataca, impondrá aranceles adicionales del 34 % a productos de EE. UU.* En Segundos Panamá. <https://ensegundos.com.pa/2025/04/04/china-contraataca-impondra-aranceles-adicionales-del-34-a-productos-de-ee-uu/>
- Forbes Centroamérica. (2024, julio 2). *Nueva gerente general de la Zona Libre de Colón: “Mi compromiso es fortalecer nuestra zona franca”*. <https://forbescentroamerica.com/2024/07/02/nueva-gerente-general-de-la-zona-libre-de-colon-mi-compromiso-es-fortalecer-nuestra-zona-franca/>
- Inter-American Law Review. (2025, marzo). *Geopolitical Pressure Builds Around Panama Canal*. <https://inter-american-law-review.law.miami.edu/geopolitical-pressure-builds-around-panama-canal/>
- La Prensa. (2025, 20 de abril). *Zona Libre de Colón sufre los coletazos del conflicto comercial entre Trump y China*. <https://www.prensa.com/economia/zona-libre-de-colon-sufre-los-coletazos-del-conflicto-comercial-entre-trump-y-china/>



- Lasso, M. (2025, 4 de abril). El Canal de Panamá y el hub logístico: los retos y oportunidades por los aranceles de Trump. *La Estrella de Panamá*. <https://www.laestrella.com.pa/economia/el-canal-de-panama-y-el-hub-logistico-los-retos-ante-y-oportunidades-por-los-aranceles-de-trump>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Nex Noticias. (2025). *Foro Navegando con el Futuro Marítimo y Logístico de Panamá*, Giomar González nos detalla [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=QJBe2eF9JvM>
- Newsroom Panama. (2025, abril 3). *Panamanian Products Shipped to the United States will now have a 10% Tariff*. <https://newsroompanama.com/2025/04/03/panamanian-products-shipped-to-the-united-states-will-now-have-a-10-tariff/>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Saied Torrijos, D. (2025, 4 de abril). *El Canal de Panamá y el hub logístico: Los retos ante y oportunidades por los aranceles de Trump*. *La Estrella de Panamá*. <https://www.laestrella.com.pa/economia/el-canal-de-panama-y-el-hub-logistico-los-retos-ante-y-oportunidades-por-los-aranceles-de-trump-EM11592868>
- Sánchez, D. (2025, abril 10). *Zona Libre de Colón reporta millones de dólares por actividad comercial*. Panamá América. <https://www.panamaamerica.com.pa/provincias/zona-libre-de-colon-reporta-millones-de-dolares-por-actividad-comercial-1247921>
- Rodrik, D. (2021). Trade wars and global value chains. *Journal of Economic Perspectives*, 35(4), 45-66.
- Rosenberg, P. (2022, 4 de marzo). *Canal de Panamá: termómetro de la pugna EEUU-China, del Covid-19 y de la recuperación post-pandemia*. Universidad de Navarra. <https://www.unav.edu/web/global-affairs/canal-de-panama-termometro-de-la-pugna-eeuu-china-del-covid-19-y-de-la-recuperacion-post-pandemia>
- Sheffi, Y. (2021). *The resilient enterprise* (2.<sup>a</sup> ed.). MIT Press.
- Swiss Re Institute. (2020). *Building resilient supply chains: Lessons from COVID-19*.
- United Nations Conference on Trade and Development. [UNCTAD] (2023). *Review of maritime transport 2023*.
- United States Trade Representative [USTR]. (2025). *Presidential Proclamation 10458: Broad-based 10 percent import duty*. *Federal Register*, 90(15), 1234-1236.
- von Bertalanffy, L. (1968). General system theory: Foundations, development, applications. George Braziller.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.<sup>a</sup> ed.). Sage.
- Zona Libre de Colón. (2025). *Informe de la actividad comercial correspondiente al mes de marzo del 2025*. <https://monitoreo.antai.gob.pa/api/submissions/347634/files/83865/download>