

## **Logística 4.0 y gemelos digitales: Transformando los desafíos en los centros logísticos de Panamá**

*Logistics 4.0 and Digital Twins: Transforming the Challenges in Panama's Logistics Centers*

**Juan Asterio Castillo-Salamín**

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

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

Recibido: 18-7-25, Aceptado: 27-11-25

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v9n1.a7765>

### **Resumen**

**Introducción:** A pesar de movilizar 9,57 millones de TEU en 2023, Panamá enfrenta una brecha operativa significativa respecto a hubs logísticos de clase mundial como Singapur. Los gemelos digitales emergen como tecnología transformadora de la Logística 4.0, capaz de acelerar la modernización portuaria panameña. **Objetivos:** Evaluar la viabilidad técnico-económica y el impacto potencial de los gemelos digitales en los centros logísticos marítimo-portuarios panameños. **Metodología:** Investigación exploratoria mixta que integró: (i) revisión sistemática de 84 artículos, seleccionando 16 publicaciones relevantes (2000-2025) tras cribado riguroso, (ii) análisis de tres casos exitosos (Puerto de Tuas, DHL Supply Chain, Natura), y (iii) cinco entrevistas semiestructuradas con gerentes logísticos locales. Los beneficios proyectados se ajustaron mediante extrapolación proporcional al índice de adopción digital de Panamá (0,20). **Resultados:** La implementación proyecta mejoras operativas significativas: +8% en precisión de inventario, -15% en tiempos de procesamiento, -20% en consumo energético y +25% en satisfacción del cliente. El análisis cultural reveló que factores como alta distancia de poder, evitación de incertidumbre y colectivismo requieren estrategias específicas: liderazgo jerárquico visible, pilotos demostrativos y formación grupal. **Conclusiones:** Los gemelos digitales son técnica y económicamente viables en Panamá. Una adopción gradual, sustentada en pilotos y capacitación, permitiría reducir la brecha operativa con puertos líderes mundiales, fortaleciendo la posición del país como hub logístico regional de referencia.

**Palabras Clave:** Internet, cultura organizacional, digitalización.

### Abstract

**Introduction:** Despite handling 9.57 million TEUs in 2023, Panama faces a significant operational gap compared with world-class logistics hubs such as Singapore. Digital twins are emerging as a transformative Logistics 4.0 technology capable of accelerating the modernisation of Panama's port ecosystem. **Objectives:** Assess the technical-economic feasibility and the potential impact of deploying digital twins in Panama's maritime-port logistics hubs.

**Methodology:** Mixed exploratory research that integrated: (i) a systematic review of 84 articles, narrowing to 16 relevant publications (2000-2025) after rigorous screening; (ii) analysis of three successful cases (Tuas Port, DHL Supply Chain, and Natura); and (iii) five semi-structured interviews with local logistics managers. Projected benefits were scaled by proportional extrapolation using Panama's digital-adoption index (0.20).

**Results:** Implementation projects substantial operational gains: +8 % in inventory accuracy, -15 % in processing times, -20 % in energy consumption, and +25 % in customer satisfaction. Cultural analysis revealed that high power distance, uncertainty avoidance, and collectivism require specific strategies: visible hierarchical leadership, demonstrative pilot projects, and group-based training. **Conclusions:** Digital twins are technically and economically viable in Panama. A phased adoption—rooted in pilots and training—can narrow the operational gap with leading global ports and strengthen the country's position as a benchmark regional logistics hub.

**Keywords:** Internet, organizational culture, digitization.

## Introducción

La transformación digital de la logística mundial ha encontrado en los gemelos digitales una tecnología revolucionaria capaz de recrear virtualmente procesos físicos complejos y optimizarlos mediante simulaciones y monitoreo en tiempo real. Este enfoque innovador constituye el núcleo de la denominada Logística 4.0, que integra sistemas ciber-físicos, Internet de las Cosas (IoT) y analítica avanzada para optimizar la coordinación interorganizacional (Lambert & Cooper, 2000; Xu et al., 2021). El concepto de gemelo digital, formulado originalmente por Grieves (2014), ha demostrado su eficacia en diversos contextos logísticos internacionales.

En este contexto global de transformación digital, Panamá presenta una situación que requiere especial atención. Por un lado, el país se ha consolidado como un hub logístico estratégico de las Américas gracias a su ubicación geográfica privilegiada y al Canal interoceánico. Durante 2023, los puertos panameños movilizaron 9.57 millones de TEU. Sin embargo, estas cifras revelan que Panamá continúa rezagado frente a los nodos logísticos líderes mundiales, como Singapur (37.2 millones de TEU), Rotterdam (13.4 millones de TEU) y Dubái (14.8 millones de TEU).

Esta brecha trasciende las dimensiones meramente cuantitativas y se extiende a aspectos cualitativos fundamentales. El Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial asigna a Panamá una calificación de 3.1 puntos, considerablemente inferior al 4.2 obtenido por Singapur (World Bank, 2023). Esta diferencia evidencia déficits significativos en tiempos de despacho, integración tecnológica y optimización de costos operativos.

La urgencia de modernizar el sector logístico panameño adquiere una dimensión crítica cuando se considera su impacto económico nacional. El complejo marítimo-logístico aporta aproximadamente 8% del Producto Interno Bruto y genera 12% del empleo del país (Hernández, 2024). No obstante, la adopción de tecnologías avanzadas en el sector local permanece en etapas incipientes. Las estadísticas revelan que solo el

20% de las operaciones logísticas panameñas incorporan tecnologías de Internet de las Cosas, mientras que menos del 5% utiliza inteligencia artificial (SELA, 2022).

Las disparidades en adopción tecnológica no pueden explicarse únicamente por factores económicos o de infraestructura. La investigación cultural revela que Panamá exhibe características específicas que condicionan la adopción de innovaciones: alta distancia de poder, fuerte evitación de incertidumbre y marcado colectivismo (Hofstede, 2001). Estos rasgos culturales influyen significativamente en la forma como las organizaciones panameñas abordan los procesos de cambio tecnológico.

La literatura académica disponible sobre gemelos digitales aplicados a logística se concentra predominantemente en experiencias desarrolladas en contextos europeos y asiáticos, dejando un vacío considerable en estudios que aborden realidades latinoamericanas (Le & Fan, 2023). Esta limitación dificulta la transferencia de conocimientos y mejores prácticas hacia entornos con características tecnológicas, económicas y culturales diferentes.

### **Objetivo general de la investigación**

Evaluar la viabilidad y el impacto potencial de implementar gemelos digitales en los centros logísticos marítimo-portuarios de Panamá, con el propósito de identificar oportunidades de mejora operativa y competitividad frente a los principales hubs logísticos internacionales.

## **Materiales y métodos**

### **Diseño de la investigación**

La investigación adoptó un diseño exploratorio mixto que integró enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. Este diseño se justifica por la naturaleza exploratoria del tema en el contexto panameño y la necesidad de triangular múltiples fuentes de información para validar los hallazgos.

### **Revisión sistemática de literatura**

El proceso de búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en plataformas y repositorios de acceso abierto, incluyendo SciELO, DOAJ, PLOS y REDIB, entre otros, empleando la siguiente ecuación de búsqueda:

("digital twin" OR "gemelo digital") AND ("logistics" OR "supply chain" OR "port") AND ("IoT" OR "Internet of Things") AND (year:2000-2025)

Los criterios de inclusión se limitaron a artículos publicados en revistas académicas con proceso de revisión por pares. De un total de 84 registros iniciales identificados, se aplicaron criterios de elegibilidad relacionados con relevancia temática y calidad metodológica, resultando en 16 artículos que conformaron la base de la revisión.

### **Análisis de casos internacionales**

Se examinaron tres gemelos digitales destacados: el Maritime Digital Twin del Puerto de Tuas (Maritime and Port Authority of Singapore [MPA], 2025), el gemelo de DHL Supply Chain en Louveira (Simul8 Corporation, 2025) y la solución “Wave Two” de Natura & Co. para rutas de distribución en América Latina (Natura & Co., 2024).

Estos casos proporcionaron métricas comparables sobre integración tecnológica, eficiencia operativa y estrategias de implementación.

## Entrevistas con gerentes logísticos

Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a gerentes operativos de centros logísticos panameños durante el periodo de marzo a abril de 2024. Las entrevistas, con duración de 45 a 60 minutos, se grabaron con consentimiento informado y se transcribieron para análisis temático.

## Metodología de extrapolación

Para proyectar los beneficios al contexto panameño se aplicó una metodología de extrapolación proporcional que ajusta los resultados de cada caso internacional al nivel de madurez digital local. En concreto, se empleó el índice de adopción digital de Panamá (0,20) reportado por la International Trade Administration (2024) como factor de escala comparativo, de modo que:

$$\text{Beneficio\_Panamá} = \text{Beneficio\_Caso} \times \text{Factor\_Ajuste}$$

$$\text{Beneficio\_Panamá} = \text{Beneficio\_Caso} \times (0,20 / \text{Índice de adopción del caso de referencia})$$

Este procedimiento garantiza que las proyecciones reflejen la brecha tecnológica real y eviten sobreestimar los retornos potenciales.

Donde el Factor Ajuste se calculó como la proporción entre el índice de adopción tecnológica de Panamá (0.20) y el del caso de referencia, permitiendo proyecciones realistas según el contexto local.

## Análisis de datos

El análisis temático de las entrevistas se realizó mediante codificación manual, identificando patrones relacionados con factores culturales y organizacionales. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva y análisis comparativo.

## Resultados

### Caracterización de la literatura académica

La revisión sistemática reveló que el interés académico por gemelos digitales en logística ha experimentado un crecimiento sostenido, particularmente desde el año 2020. La distribución metodológica de los 16 artículos analizados se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Distribución metodológica de los artículos analizados*

Categoría metodológica	Frecuencia	% del total
Arquitectura técnico-IoT	6	37,5 %
Evaluación de impacto operativo	8	50,0 %
Estudios cultural-organizacionales	2	12,5 %
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>

Esta distribución evidencia una concentración en aspectos técnicos de implementación, mientras que los estudios sobre factores humanos y culturales representan una proporción menor del corpus académico.

### Análisis comparativo de casos internacionales

Los tres casos seleccionados proporcionaron evidencia consistente sobre los beneficios operativos de implementar gemelos digitales. La Tabla 2 presenta los principales hallazgos comparativos.



**Tabla 2**

*Resultados comparativos de casos internacionales*

Métrica clave	Tuas - Singapur	DHL - Brasil	Natura - Brasil
Precisión inventario	99%	98%	96%
Reducción tiempo procesamiento	23%	17%	12%
Ahorro energético	31%	28%	22%
Mejora satisfacción cliente	35%	42%	38%

Los resultados confirman que la adopción de gemelos digitales mejora consistentemente la visibilidad operativa y la eficiencia de los procesos logísticos en diferentes contextos.

**Diagnóstico del contexto panameño**

La comparación entre las capacidades tecnológicas actuales de Panamá y las de los líderes mundiales reveló brechas significativas que condicionan la implementación de gemelos digitales. La Tabla 3 cuantifica estas diferencias.

Panamá movilizó 9,57 MTEU en 2024 (Seatrade Maritime News, 2025), frente a 13,8 M TEU de Róterdam (SWZ | Maritime, 2025) y 41,1 M TEU de Singapur (MPA, 2025).



**Tabla 3**

*Comparación de adopción tecnológica: Panamá vs. Singapur*

Métrica	Panamá	Singapur	Brecha
IoT / Sensores	20%	85%	-65 p.p.
Inteligencia artificial	5%	50%	-45 p.p.
Gemelos digitales	1%	18%	-17 p.p.
Automatización	5%	68%	-63 p.p.

Estas diferencias cuantifican la magnitud de la brecha tecnológica que condiciona la implementación de gemelos digitales en el contexto panameño.

### Factores culturales y organizacionales

Las entrevistas revelaron patrones consistentes relacionados con las características culturales locales y su influencia en la adopción tecnológica. La Tabla 4 sintetiza estos hallazgos.

**Tabla 4**

*Factores culturales identificados en las entrevistas*

Factor cultural	Manifestación observada	Implicación para implementación
Jerarquía organizacional	"Las decisiones tecnológicas requieren aprobación superior"	Liderazgo necesario directivo
Evitación de riesgo	"Preferimos ver resultados antes de invertir"	Proyectos demostrativos piloto

Orientación colectiva "Importa que beneficie a Capacitación grupal y todo el equipo" beneficios compartidos

Estos factores culturales no constituyen obstáculos insuperables, sino condicionantes que requieren estrategias específicas de gestión del cambio.

Proyección de beneficios para el contexto panameño

Aplicando la metodología de extrapolación proporcional y considerando el factor de ajuste de 0.20, se proyectaron los beneficios potenciales para el contexto panameño, presentados en la Tabla 5.

Tabla 5

Proyección de beneficios operativos ajustados para Panamá

Métrica operativa	Beneficio de referencia	Proyección Panamá
Precisión inventario	+40% (promedio casos)	+8%
Tiempo procesamiento	-17% (promedio casos)	-15%
Eficiencia energética	-27% (promedio casos)	-20%
Satisfacción cliente	+38% (promedio casos)	+25%

Las organizaciones que despliegan gemelos digitales de extremo a extremo reportan mejoras de hasta un 20 % en puntualidad y reducciones del 10 % en costos logísticos (McKinsey & Company, 2024).

Estos resultados indican que, aun considerando las limitaciones tecnológicas actuales, la implementación de gemelos digitales en Panamá generaría beneficios operativos significativos y económicamente justificables.

## Discusión

Los resultados obtenidos confirman que la implementación de gemelos digitales en los centros logísticos panameños es técnicamente viable y económicamente justificable. Las mejoras proyectadas del 8% en precisión de inventarios, 15% en tiempo de procesamiento, 20% en eficiencia energética y 25% en satisfacción del cliente representan avances significativos que podrían contribuir a reducir la brecha operativa con los líderes mundiales.

La convergencia entre los hallazgos de la literatura internacional y los casos analizados valida la robustez de los beneficios asociados a los gemelos digitales. Sin embargo, la aplicación exitosa en el contexto panameño requiere considerar específicamente los factores culturales identificados en las entrevistas.

Las características culturales panameñas—alta distancia de poder, fuerte evitación de incertidumbre y orientación colectiva—no constituyen barreras insuperables sino condicionantes que demandan estrategias de implementación adaptadas. La necesidad de liderazgo jerárquico, proyectos piloto demostrativos y capacitación colectiva emerge como elementos críticos para el éxito.

Desde la perspectiva de ciberseguridad, la literatura advierte que el 44 % de las cadenas de suministro planea incrementar sustancialmente su presupuesto destinado a proteger los gemelos digitales y las infraestructuras IoT asociadas (Gartner, 2023). En el caso panameño, este hallazgo refuerza la necesidad de integrar controles de seguridad de la información desde la etapa de diseño (“security-by-design”) y de asignar recursos específicos para prevenir interrupciones operativas y filtraciones de datos.

La metodología de extrapolación proporcional, aunque simplificada, proporciona proyecciones realistas que consideran el nivel actual de madurez tecnológica del sector logístico panameño. Esta aproximación metodológica permite establecer expectativas alcanzables que faciliten la justificación de inversiones y la planificación estratégica.

## Conclusiones

La investigación demuestra que la implementación de gemelos digitales en los centros logísticos marítimo-portuarios de Panamá es técnica y económicamente viable. Los beneficios proyectados—incremento del 8% en precisión de inventarios, reducción del 15% en tiempo de procesamiento, ahorro energético del 20% y aumento del 25% en satisfacción del cliente—justifican económicamente la inversión requerida.

El estudio confirma que los factores culturales característicos del entorno panameño requieren estrategias específicas de implementación que incluyan liderazgo jerárquico visible, proyectos piloto demostrativos y programas de capacitación colectiva. Estos elementos, adecuadamente gestionados, pueden facilitar la adopción tecnológica y acelerar la obtención de beneficios operativos.

La relevancia de estos hallazgos se magnifica al considerar la importancia económica del sector logístico panameño. Las mejoras operativas proyectadas contribuirían significativamente al fortalecimiento de la posición competitiva del país como hub logístico regional.

En síntesis, la adopción gradual de gemelos digitales, diseñada para alinearse con la realidad tecnológica y cultural del país, representa una oportunidad estratégica para transformar la brecha competitiva actual en una ventaja sostenible, posicionando a Panamá en la vanguardia de la transformación digital logística latinoamericana.

### Referencias bibliograficas

Gartner. (2023). *Supply Chain Cybersecurity: 3 Future Advances*. <https://www.gartner.com/en/supply-chain/trends/supply-chain-cybersecurity>

Grieves, M. (2014). *Digital twin: Manufacturing excellence through virtual factory replication*. Florida Institute of Technology.

Hernández, J. (2024). *Importancia económica del sector marítimo-logístico en Panamá*. Revista Económica Nacional.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.

International Trade Administration. (2024). *Panama – Digital Economy*. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/panama-digital-economy>

Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83.

Le, T. & Fan, R. (2023). Digital twins for logistics and supply chain systems: Literature review and research framework. *Computers & Industrial Engineering*, 189, 106-118.

Maritime and Port Authority of Singapore [MPA]. (2025, 26 marzo). *Singapore advances maritime innovation with geospatial partnerships and launches Maritime Digital Twin*. <https://www.mpa.gov.sg/media-centre/details/singapore-advances-maritime-innovation-with-geospatial-partnerships-and-launches-maritime-digital-twin>

McKinsey & Company. (2024, 20 noviembre). *Digital twins: The key to unlocking end-to-end supply chain growth*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/digital-twins-the-key-to-unlocking-end-to-end-supply-chain-growth>

Natura & Co. (2024). Integrated Annual Report 2024. <https://2024ar.naturaeco.report>

Seatrade Maritime News. (2025, 7 febrero). *Panama ports container volumes up 15.1 % in 2024*. <https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/panama-ports-container-volumes-up-15-1-in-2024>

SELA. (2022). *Diagnóstico sobre la adopción de tecnologías digitales en el sector logístico de América Latina*. Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe.

Simul8 Corporation. (2025). *Using a simulation-powered digital twin to transform day-to-day decision-making in fast fashion logistics: Optimizing DHL's largest distribution center in Latin America* [Estudio de caso]. Recuperado el 15 de julio de 2025, de <https://www.simul8.com/case-studies/dhl-transform-decision-making-with-digital-twin>

SWZ | Maritime. (2025, 25 febrero). *Port of Rotterdam sees cargo throughput increase to 13.8 M TEU in 2024*. <https://swzmaritime.nl/news/2025/02/25/port-of-rotterdam-sees-cargo-throughput-decrease/>

World Bank. (2023). *Logistics Performance Index 2023*. World Bank Group.

Xu, L. D., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530-535.