



## **DE AMPLIACIÓN A EVOLUCIÓN: EL HUB LOGÍSTICO PANAMEÑO EN LA ERA NEW PANAMAX**

Por: Maximiliano Jiménez Arbeláez, Ph.D.  
Director General  
Georgia Tech Panama Logistics Innovation & Research Center

Jorge E. Barnett Lawton, Ph.D.  
Senior Research Engineer  
Georgia Tech Panama Logistics Innovation & Research Center  
Mayo, 2016

“La prosperidad de una nación es creada, no heredada.... La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria de innovar y modernizarse.”

*Michael Porter*

El 26 de junio de 2016 se tiene prevista la realización del primer tránsito utilizando el tercer juego de esclusas del Canal de Panamá. Por un lado, ese momento representará la culminación de un proceso que inició hace más de una década cuando la Autoridad del Canal de Panamá lideró una evaluación exhaustiva de las alternativas de expansión de la capacidad de la vía, y casi diez años después que el pueblo panameño diera su respaldo al proyecto en el referéndum nacional del 22 de octubre de 2006.

Por otro lado, ese momento marca el inicio de una nueva era para nuestro país como centro logístico. Un inicio al cual otros países han apostado, haciendo inversiones extensas en sus infraestructuras y fortaleciendo los vínculos comerciales con sus socios estratégicos, a fin de aprovechar la dinámica positiva que se espera sea generada por dicha expansión.

Panamá siempre ha sido un país al servicio del mundo. Lo dice nuestro escudo de armas, y lo llevamos embebido en nuestra cultura. Esta vocación de servicio ha resultado en una orientación de nuestra economía que se ha visto beneficiada por el crecimiento exponencial del comercio mundial, y que nos ha permitido crear una plataforma de servicios logísticos envidiable.

Sin embargo, nuestra posición actual en el mapa logístico mundial no está garantizada, ni tampoco basta para capturar el verdadero potencial que tiene nuestro país como un *hub* de clase mundial. Nos corresponde como país potenciar nuestra economía mediante un aprovechamiento óptimo de los flujos de carga que convergerán en el país tras la ampliación, fortaleciendo y diversificando la cartera de servicios –incluyendo servicios a los buques y a la carga— ofrecidos en las intermediaciones del Canal.

## El impacto de la ampliación

Las fluctuaciones en los precios de combustible, los avances tecnológicos, la escala del mercado (que en los periodos más recientes ha estado en contracción, resultando en sobrecapacidad), las ampliaciones de capacidad portuaria, y las alianzas entre navieras, todas inciden sobre la estructura global de rutas marítimas. Sin embargo, la habilitación del paso de buques New Panamax de hasta 13,000 teus entre los dos océanos relaja una de las restricciones más críticas del sistema de comercio, que era la incapacidad de aprovechar las economías de escala que se venían dando desde hace años en la operación de buques de gran tamaño.

Con esta facilidad de paso, los puertos de la Costa Este de Estados Unidos –y, por extensión, algunos puertos del Caribe– ganan competitividad para cubrir ciertas zonas de los mercados norteamericanos, que representan una de las principales zonas de consumo para productos que pasan por el Canal. La Figura 1 muestra de manera gráfica las fronteras de cobertura de los distintos puertos de las costas este y oeste de EE.UU., donde las áreas delimitadas por las líneas representan las zonas en las que dicho puerto representa el mejor punto de entrada (gateway) con base en los costos totales de transporte, incluyendo el tramo marítimo y el terrestre.

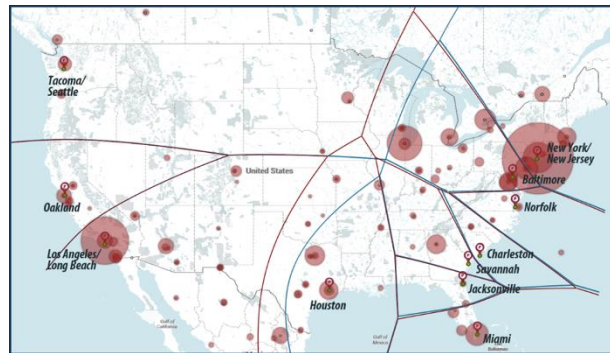


Figura 1: Fronteras de cobertura para los principales puertos de EE.UU. En azul se marca la frontera actual, en rojo la frontera estimada incorporando una reducción de costos por transitar por el Canal ampliado. J. Bartholdi y A. Ramudhin, “The Panama Canal and the Race among US East Coast Versus West Coast Ports”, [www.gatech.pa](http://www.gatech.pa), agosto, 2014. Amerita mencionar que el análisis antecede la publicación de la nueva estructura de peajes, que puede incidir sobre la localización de las fronteras de cobertura.

Como puede apreciarse, aún sin considerar los demás factores (de mercado y operativos) que podrían incidir sobre la reconfiguración de servicios y flujos de carga, la ampliación del Canal implica una expansión de las zonas de cobertura de los puertos de la costa este. Esta situación se reproduce en otros mercados, donde el paso expedito por Panamá expande otras fronteras, como es el caso del gas natural licuado proveniente del Golfo de México, el crudo originado en Trinidad y Tobago, o los productos agrícolas de Costa Rica.

## **Punto de paso a plataforma de servicios**

Más allá de las posibilidades de mercado originadas por el paso de buques de gran tamaño, la verdadera sostenibilidad del conglomerado marítimo-logístico centrado en el Canal de Panamá radica en su capacidad de evolución, asumiendo una posición de liderazgo en los servicios que ofrece.

Si bien Panamá ha sabido explotar –hasta cierto punto– el paso de mercancías por el Istmo, no hemos utilizado plenamente esta ventaja para potenciar otros sectores del país. Es impresionante lo que países vecinos han logrado en años recientes, y cómo han reaccionado a la ampliación del Canal con optimismo y –quizás más importante– con inversiones que buscan sacar provecho de las nuevas facilidades que brinda el Canal.

Sin una apropiada cohesión entre los elementos que componen el conglomerado marítimo-logístico del Canal de Panamá, y sin una agresiva estrategia de modernización y expansión de los servicios ofrecidos a la carga que transita por el Istmo, no se puede generar el ciclo de retroalimentación positiva que es sintomático de un clúster en expansión.

## **Evolución hacia los servicios logísticos de valor agregado: La gran oportunidad de negocios**

El primer objetivo estratégico del Plan Nacional de Logística de Carga (PNLOG) es el desarrollo del *hub* de servicios logísticos de valor agregado (SLVA). Estos servicios pueden ir progresivamente desde la administración de inventarios de productos de venta al detal en bodegas centralizadas para su distribución regional (por ejemplo, Amazon) y el manejo de carga (consolidación y desconsolidación) y su envío a los países de destino, hasta la adecuación de empaques e información del producto a los requerimientos de los países destinatarios, y el terminado y adecuación de los productos (por ejemplo, productos con acabados genéricos) a las especificaciones del mercado en los países de destino (*customización*).<sup>1</sup>

El clúster y las empresas que realizan los servicios logísticos dentro del mismo requieren de espacio para desarrollarse, y es justamente con la liberación de 1,200 hectáreas en la ribera oeste del Canal, a raíz de los trabajos de la expansión, donde radica la gran oportunidad para los negocios de los SLVA.

Para que esta oportunidad se haga realidad se requiere primeramente de una decisión estratégica y compromiso del Gobierno Nacional en hacer las inversiones en infraestructura física necesarias (carreteras, instalaciones de energía, agua, comunicaciones, etc.) dentro de un plan maestro del uso de tierras.<sup>2</sup> En segundo lugar, pero en paralelo a las inversiones, se requiere de un esfuerzo sistemático para atraer empresas de clase mundial que vengan a Panamá y ubiquen operaciones en esta nueva área de desarrollo, dándole así mayor legitimidad al clúster.

---

<sup>1</sup> La manufactura liviana se beneficia igualmente de las numerosas ventajas que el clúster logístico ofrece a las empresas ubicadas allí. La ubicación de 3M en Panamá Pacífico es un caso de referencia.

<sup>2</sup> La ACP ha abierto a licitación una consultoría para la elaboración del plan maestro del uso de tierras en el área interoceánica.

Finalmente, el gobierno debe asegurar una serie de condiciones adicionales a la infraestructura física que hagan atractiva la decisión de ubicarse dentro del clúster.

### **Consolidación del clúster: El rol del gobierno**

El rol del gobierno es central en el desarrollo de los clústeres logísticos. Fundamentalmente, una empresa toma la decisión de ubicarse en un país/clúster basada en el impacto de esa decisión sobre el costo de su cadena de suministro global. Este costo es afectado por la rapidez y confiabilidad de las operaciones en el país, y por los costos de hacer negocios allí.

Las políticas del gobierno afectan la rapidez y confiabilidad de las operaciones de la empresa y los costos de hacer negocios a través de su manejo de la infraestructura física (carreteras, nodos logísticos), los servicios ofrecidos (procesos de aduanas, emisión de permisos y certificaciones, etc.) y la regulación de la competencia y la protección del medio ambiente.

Adicionalmente, la consolidación del clúster requiere de recursos humanos calificados en todos los niveles (vocacional, técnico y profesional), así como de investigadores de alto nivel que contribuyan a la transferencia y creación de conocimientos que aporten a una mayor productividad de las empresas en el clúster.

Finalmente, se requieren de incentivos directos (exoneraciones fiscales) e indirectos (por ejemplo, facilidades migratorias) vinculados a la inversión de las empresas beneficiarias y a la creación de empleo, sobre todo, a niveles superiores. Estos incentivos tienen impactos directos sobre los costos de operación pero, por la facilidad de ser copiados por países competidores, tienen un grado de importancia estratégica menor que la calidad de la infraestructura física disponible, las políticas de gobierno, y la disponibilidad de un capital humano competente.

Es fundamental que el Gobierno Nacional tenga una apreciación efectiva de su rol central en el desarrollo y consolidación del clúster logístico y, por ende, en el aprovechamiento de una de las más promisorias oportunidades que surgen de la nueva era para nuestro país que se inicia con la expansión del Canal de Panamá.