



Georgia Tech Panama
Logistics Innovation & Research Center



Análisis del Traspordo de Contenedores en Panamá

Preparado por el Ing. Alvaro Lasso

Centro de Innovación e Investigaciones Logísticas Georgia Tech Panamá

Agosto, 2025

www.gatech.pa | logistics.gatech.pa

Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	2
2. Situación Actual.....	3
2.1 Infraestructura.....	3
2.2 Capacidad Portuaria	5
2.3 Capacidad de muelles Neo-Panamax.....	7
2.4 Ocupación de Muelles.....	8
2.4.1 Muelles Neo-Panamax.....	8
2.4.2 Muelles Post-Panamax y Panamax	10
2.5 Movimiento de contenedores	11
2.6 Elemento Diferenciador: Traslado Terrestre	13
3. Entorno Competitivo	14
3.1 Competencia Regional: Pacífico	14
3.2 Competencia Regional: Atlántico.....	15
3.3 Evolución Naviera Global.....	16
3.4 Evolución Naviera en Panamá.....	17
3.5 Panorama Ampliado	18
4. Planificación a futuro	20
5. Conclusión	22

1. Resumen Ejecutivo

El presente informe analiza el rol estratégico de Panamá como un hub regional de trasbordo de contenedores, evaluando sus bondades, situación actual y perspectivas a futuro. El trasbordo representa el 89% del movimiento de contenedores totales en el país, consolidando a Panamá como un eslabón clave en las rutas marítimas globales, especialmente en el comercio entre Asia, América, Caribe y Europa.

Se destaca que el sistema portuario panameño, compuesto principalmente por los puertos de Balboa, PSA Panamá y los terminales de Colón (SSA Marine MIT, Colon Container Terminal, Cristóbal), ha enfrentado desafíos como la creciente competencia regional, fluctuaciones en el comercio global, y cambios en las estrategias de las navieras.

El documento examina también factores estructurales como el Canal de Panamá, capacidad portuaria, ocupación de muelles, la consolidación de navieras y alianzas estratégicas. Aunque Panamá mantiene ventajas competitivas como su ubicación geográfica, conectividad marítima y capacidades logísticas, se requieren inversiones sostenidas y políticas de modernización para mantener su liderazgo.

Se pone en perspectiva la capacidad de los muelles Neo-panamax del país con respecto a la región del Pacífico y Atlántico. Se evalúa el movimiento de contenedores de Panamá y la región, sin perder de vista, el panorama de los operadores portuarios globales.

A lo largo del contenido, se plantean elementos a considerar en una planificación estratégica, desarrollo e innovación del hub portuario, que permitan estar a la vanguardia y mantener la competitividad del país.

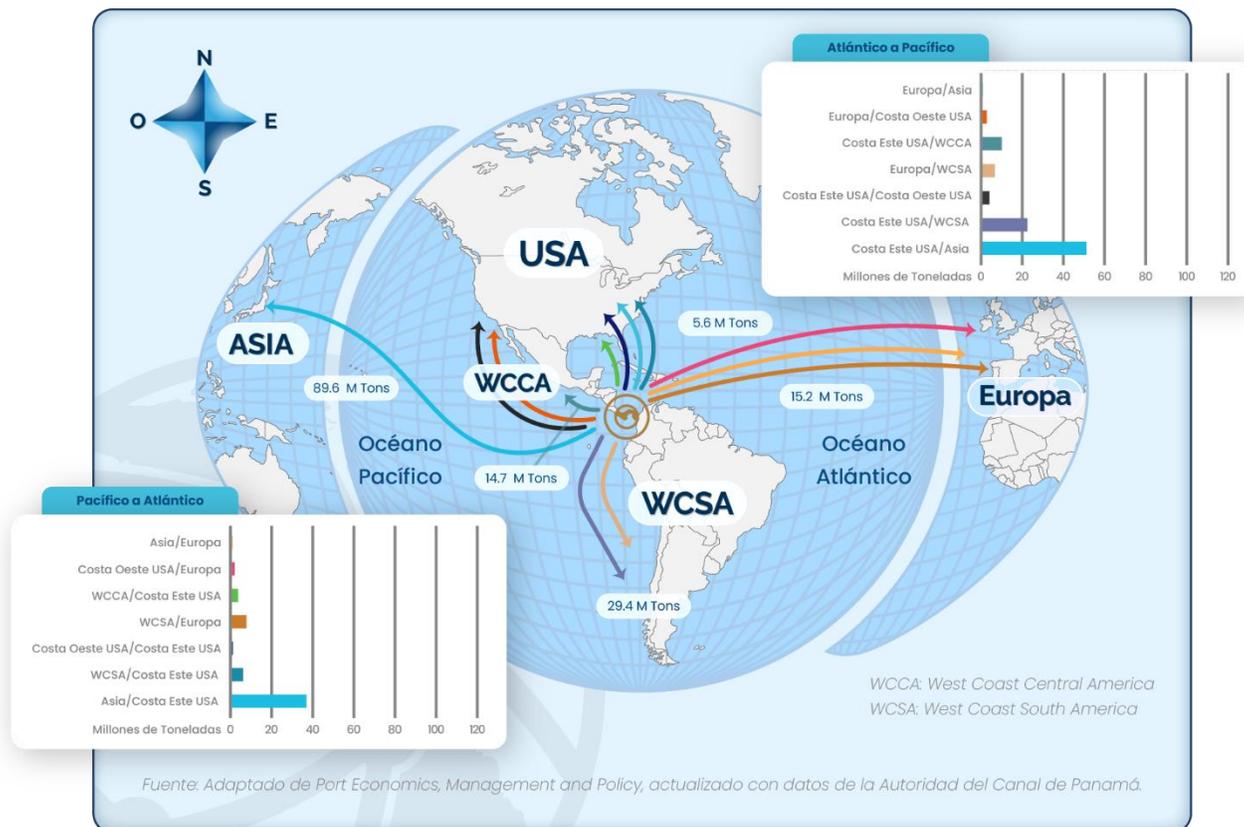
2. Situación Actual

Panamá cuenta con una *posición geográfica* privilegiada ubicándose en el centro de las Américas, lo cual representa una ventaja competitiva como punto estratégico de distribución de carga en la región. Todo hub de trasbordo de contenedores debe ofrecer *ventajas competitivas* desde el punto de vista de costos para que las líneas navieras decidan establecer sus operaciones de trasbordo en ese lugar. Las distancias norte-sur y este-oeste de América se vuelven más *accesibles* desde un país céntrico y angosto, desde el cual se puede llegar a los mercados más importantes de la región. El Canal de Panamá contribuye a la *conectividad* de las *rutas marítimas*, lo cual fortalece aún más a la posición geográfica. Sin embargo, el Canal es una parte de toda la infraestructura marítima que tiene el país, la cual se presenta a continuación y forma el ecosistema propicio para el *trasbordo de contenedores* en el país.

2.1 Infraestructura

El **Canal de Panamá** es el articulador primario del transporte de carga marítima a través del país. Este activo facilita el tráfico de buques portacontenedores que forman parte de las redes de transporte de las líneas navieras. Es un elemento diferenciador, ya que permite el traslado de contenedores de forma masiva en dirección norte-sur y este-oeste con bajos costos unitarios (por contenedor) lo que incentiva las economías de escala y minimiza el costo de transporte para las líneas navieras.

Volumen de mercancía en las principales rutas de tránsito por el Canal de Panamá, año fiscal 2024



El tráfico denso de buques portacontenedores hace que las redes de transporte de las líneas navieras converjan, lo cual aumenta la conectividad y fomenta el trasbordo de contenedores. Las líneas navieras denominan este tipo de operación como “Hub & Spoke”^[1], donde despliegan principalmente buques de gran tamaño tipo Neo-Panamax como buques madres que operan en rutas largas como Transpacífico y Transatlántico, recalando en puertos Hub y hacen trasbordo de contenedores a través de buques de menor tamaño tipo feeders (alimentadores) que entregan la carga a su destino final, a través de servicios de línea con itinerarios de recaladas periódicas. En Panamá se han desarrollado diversas **terminales portuarias** en la región interoceánica tanto en el Pacífico como en el Atlántico, las cuales forman parte de la infraestructura marítima que tiene el país.

Principales infraestructuras del hub interoceánico de trasbordo



El movimiento de contenedores de trasbordo ha generado el desarrollo de infraestructura terrestre integrada por el **Ferrocarril** que permite el movimiento de contenedores de forma masiva. A su vez, se desarrolló la **Autopista Panamá-Colón** y el **Corredor Logístico del Canal** para el movimiento de contenedores entre el Pacífico y el Atlántico a través de camión. Esta infraestructura terrestre complementa el ecosistema de trasbordo, otorga flexibilidad, conectividad y resiliencia a la actividad marítima.

2.2 Capacidad Portuaria

Al analizar la capacidad portuaria en términos de los principales activos disponibles para realizar *operaciones de trasbordo*, se identificaron los principales activos portuarios que tiene el país.

La oferta principal que presenta Panamá se clasifica por tipo de activo en muelles, grúas pórtico, calado y conexiones para contenedores refrigerados.

El inventario de los activos portuarios desglosados por litoral se presenta a continuación:

Activos	Pacífico	Atlántico
 Muelles	5 NEO / 1 POS / 2 PAN 2 RoRo- CG	5 NEO / 5 POS / 3 PAN 4 RoRo / CG nota 1: CTB sin muelles 16
 Grúas Pórtico	36 Grúas Pórticas 33% Capacidad Regional	47 Grúas Pórticas 38% Capacidad Regional
 Calado	10-16.7 m	10-16.4 m
 Conex. REEFER	5,472	5,395



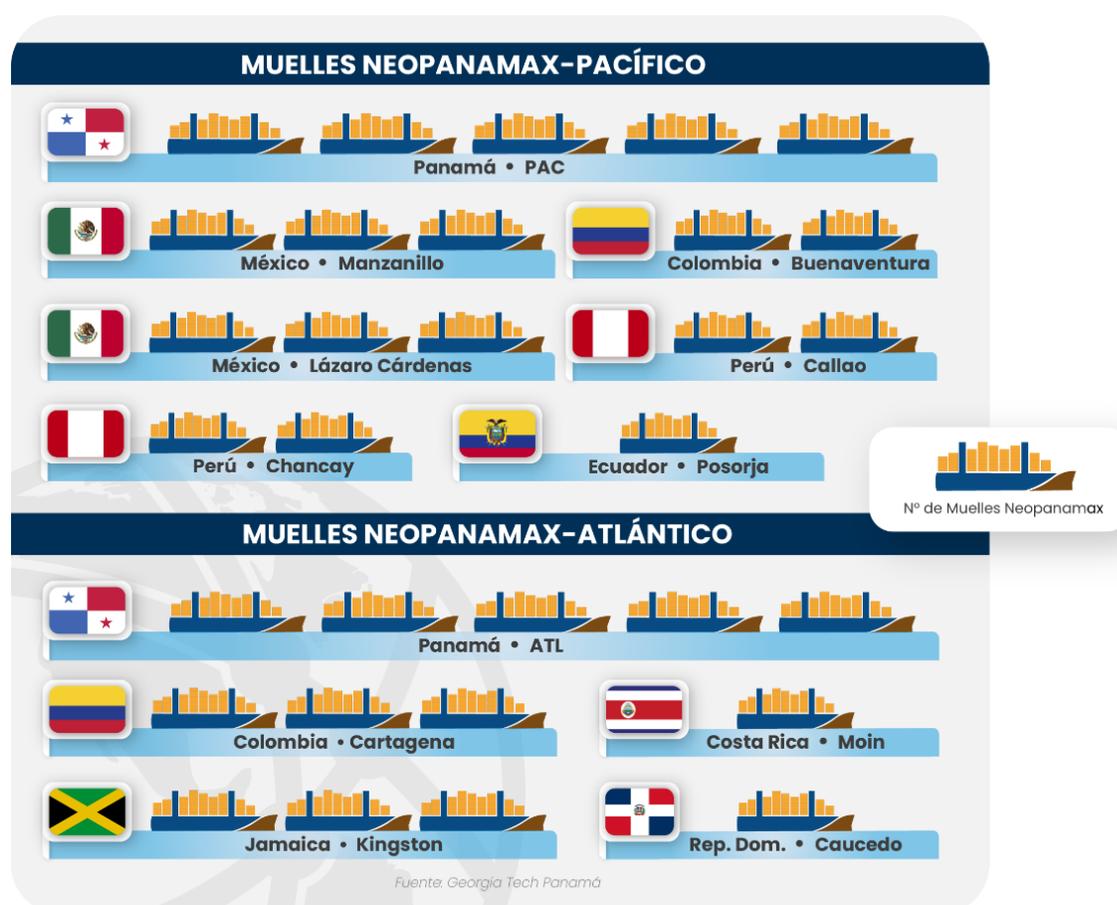
NEO = Neo-Panamax
POS = Post-Panamax
PAN = Panamax
RoRo = Roll On Roll Off
CG = Carga General.

Los tipos de muelles se definen tomando en cuenta el calado, longitud del muelle y alcance de grúas pórticas. ^[2]

Cabe destacar que el porcentaje que representa Panamá, de la capacidad regional se calcula tomando en cuenta a los **principales puertos competidores** del país. En el **Pacífico** se consideran los puertos de **Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Buenaventura y Callao**, mientras que las terminales portuarias de **Balboa y PSA Panamá** se toman en cuenta como la zona portuaria de Panamá en el Pacífico. En el **Atlántico** se consideran los puertos de **Cartagena, Moin, Kingston y Caucedo**, mientras que las terminales portuarias de **SSA Marine MIT, Colon Container Terminal y Cristóbal** se toman en cuenta como la zona portuaria de Panamá en el Atlántico.

2.3 Capacidad de muelles Neo-Panamax

El activo portuario más crítico para atraer mayor movimiento de contenedores de trasbordo son los muelles. Los *muelles Neo-Panamax* son vitales para establecer un hub de trasbordo, por lo cual constituyen un elemento crucial que vale la pena analizar a profundidad para identificar qué tan competitiva es la oferta de Panamá en comparación a la región. A continuación, se muestra el porcentaje que representa Panamá de la capacidad regional, calculada en base a la *cantidad de muelles*:



En ambos litorales, la capacidad de muelles Neo-Panamax que tiene Panamá es mayoritaria en la región. En el Pacífico, la capacidad de Panamá representa el 28% de la capacidad regional, mientras que en el Atlántico es del 38%, sin embargo, en las siguientes secciones se

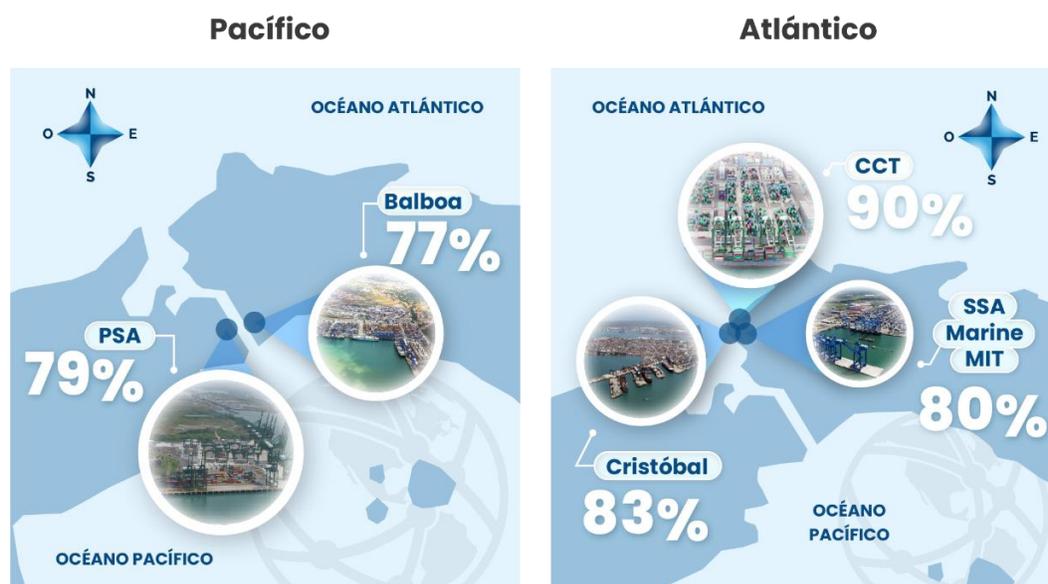
evaluará su porcentaje de ocupación para ofrecer una perspectiva de capacidad disponible.

2.4 Ocupación de Muelles

2.4.1 Muelles Neo-Panamax

La ocupación de los muelles hace referencia a qué porcentaje del tiempo hay un buque atracado en los mismos. Siendo los muelles Neo-Panamax los más demandantes en temas de espacio de maniobra y metros lineales de muelle, se vuelven el elemento más crítico al definir la capacidad del sistema portuario.

Los porcentajes de ocupación de muelles en Panamá durante el 2024, tanto del Pacífico como del Atlántico se muestran a continuación:



Fuente: Georgia Tech Panamá

La ocupación de muelle corresponde a un análisis propio de Georgia Tech Panamá derivado de datos de Marine Traffic. Los indicadores para los últimos 6 meses de cada una de las terminales portuarias mencionadas arriba se pueden encontrar en la herramienta Hub Ports desarrollada por Georgia Tech Panamá. [3]

El sistema portuario panameño funciona a través de concesiones otorgadas a diferentes operadores portuarios, por ende, la ocupación de los muelles está en función de las redes de transporte y operaciones de trasbordo de las líneas navieras que operan en dichas terminales.

Las terminales portuarias de Balboa y PSA Panamá en el Pacífico, así como Cristóbal en el Atlántico, están en aguas del Canal y requieren coordinación con la Autoridad del Canal de Panamá para la asignación de pilotos y disponibilidad del canal de acceso para recibir los buques.

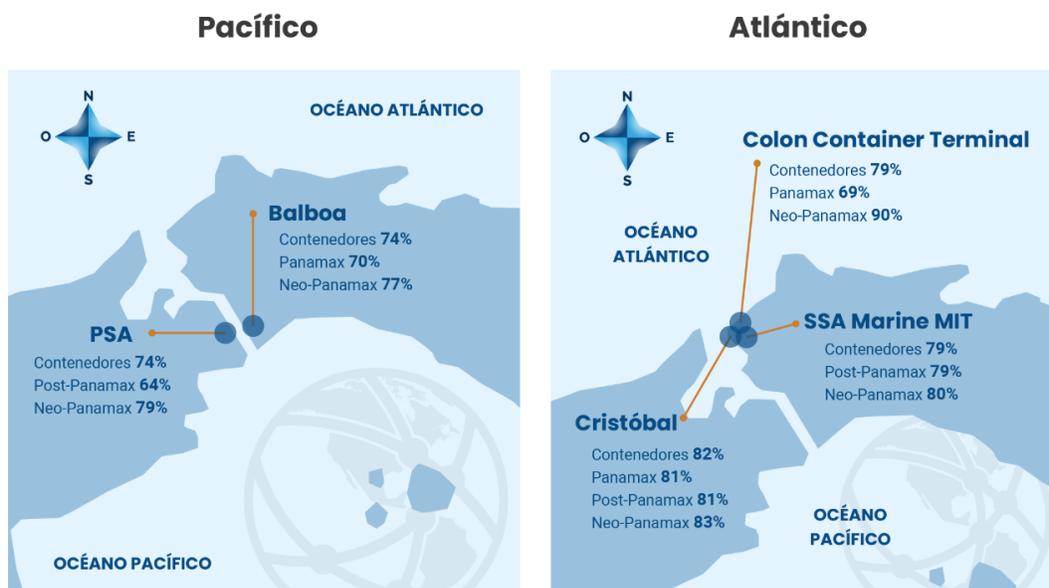
Por otro lado, las terminales SSA Marine MIT y Colon Container Terminal (CCT) ubicadas en la Bahía de Manzanillo tienen servicio de pilotaje privado y un canal de navegación independiente al Canal de Panamá.

Si comparamos el desempeño promedio del hub portuario 2024 vs 2023, vemos que durante el **2024** la ocupación promedio de **muelles Neo-Panamax** fue **81.8%** vs el año **2023** donde dicha ocupación fue **63.6%**. Esto significa que el hub portuario creció **18.2%** en la ocupación de muelles Neo-Panamax al crecer **1.3M de TEUs** en el movimiento total de contenedores. Al reducirse la capacidad disponible de espacio en muelles Neo-Panamax, se limita el crecimiento del hub portuario y se condiciona futuros atraques a las ventanas disponibles con la capacidad instalada.

En el año **2025**, durante los **últimos 6 meses** previos a la publicación de este documento, la ocupación promedio de **muelles Neo-Panamax** en el **Pacífico** ha variado entre un **69%** y **71%**, mientras que el **Atlántico** ha variado entre un **68%** y **76%**. El movimiento de contenedores durante el primer semestre de 2025 se ha mantenido estable con un leve incremento de **1.7%** con respecto al mismo período del año anterior.

2.4.2 Muelles Post-Panamax y Panamax

Si bien es cierto que algunos puertos mueven diferentes tipos de carga, este análisis se basa en los *muelles de contenedores*, por lo cual a continuación se muestran los porcentajes de ocupación promedio de todos los muelles de contenedores para cada terminal portuaria en el 2024 y se incluye la ocupación para muelles Post-Panamax y Panamax.



Fuente: Georgia Tech Panamá

El estudio “Capacity to Grow”^[4] del Foro Internacional de Transporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) indica que cuando el porcentaje de ocupación sobrepasa el 75%, existe el riesgo de colas de espera de buques y aumenta exponencialmente a medida que se acerca al 100%. Si un sistema está cerca de su máxima capacidad, el crecimiento podría estar limitado por su capacidad instalada y es importante planificar para su futuro si se quiere garantizar un servicio de calidad a los clientes.

Se requiere evaluar más a profundidad la necesidad de terminales portuarias, capacidad, ubicación y desarrollo acorde al mercado.

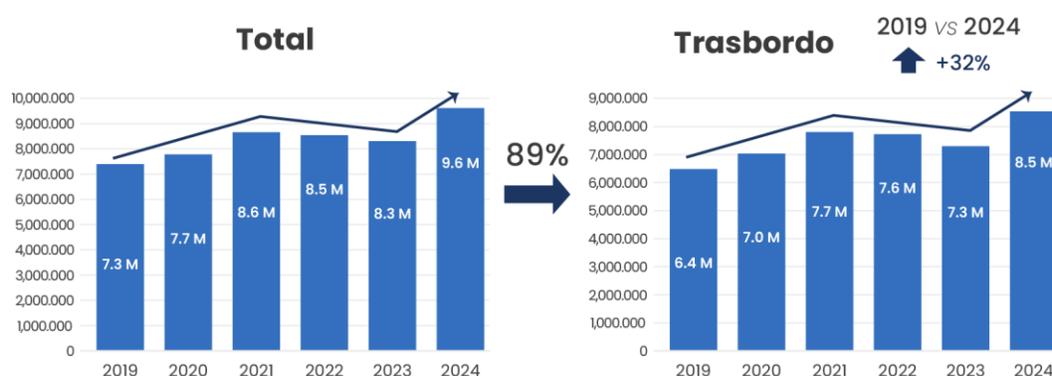
Durante el 2024, la ocupación promedio de muelles de contenedores en las principales terminales portuarias de la región interoceánica (tomando en cuenta todos los tamaños de muelle) fue 77.6% vs el año

2023 donde dicha ocupación fue 58.2%. Cabe destacar, que la ocupación de muelle incluye cualquier buque que ocupe el muelle para recibir o entregar carga, ya que a pesar de ser muelles diseñados para atender buques portacontenedores, la data muestra recaladas de otros tipos de buques que también participan de la ocupación. El hub portuario creció 19.4% en la ocupación de muelles de contenedores al crecer 1.3M de TEUs en el movimiento total de contenedores.

El tamaño promedio de **buques portacontenedores** que recalaron en el hub portuario durante el 2024 y 2023 fue muy similar, alrededor de 4,811 TEUs en capacidad, sin embargo, la cantidad de recaladas disminuyó 1.4% mientras que el tiempo de permanencia en muelle aumentó 36.4%. Esto significa que llegaron menos buques de capacidades similares al año anterior que permanecieron más tiempo en muelle con mayor cantidad de contenedores para el año 2024.

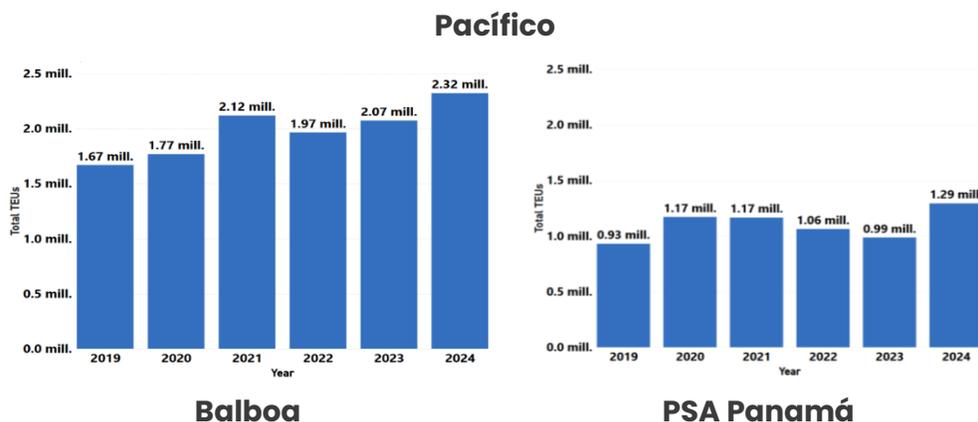
2.5 Movimiento de contenedores

Con la ocupación de muelles actual, el sistema portuario alcanzó un movimiento total de contenedores de 9.6M de TEUs en el 2024. El trasbordo representa el *89% del movimiento total de contenedores* en el país, el cual ha mostrado una tendencia alcista a lo largo de los últimos seis años, con un aumento del 32% si comparamos el año 2019 previo a la pandemia con el año 2024.



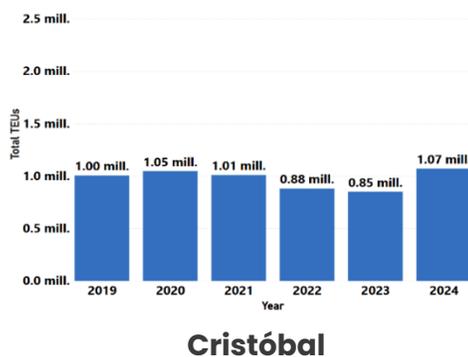
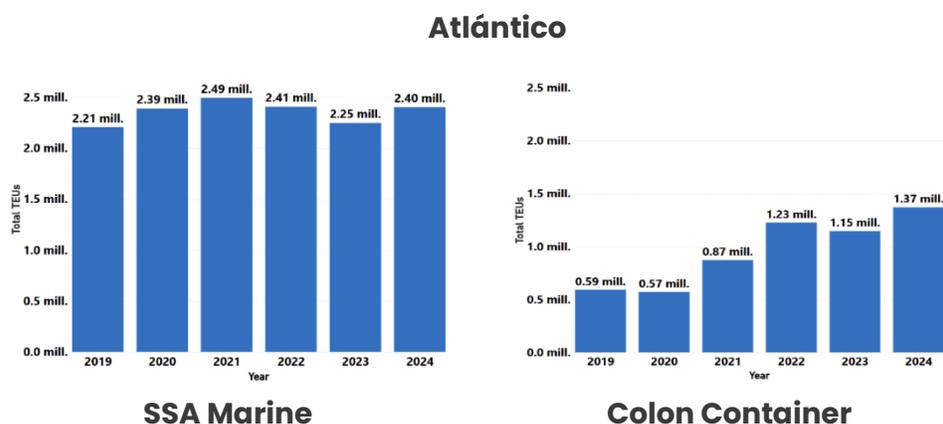
Fuente: Georgia Tech Panamá

Si evaluamos el desempeño de movimiento de contenedores por litoral, vemos que el Pacífico maneja un 42.7% del trasbordo total y muestra el mayor crecimiento con un 39% entre 2019 y 2024, siendo Balboa la terminal portuaria con mayor crecimiento.



Fuente: Autoridad Marítima de Panamá

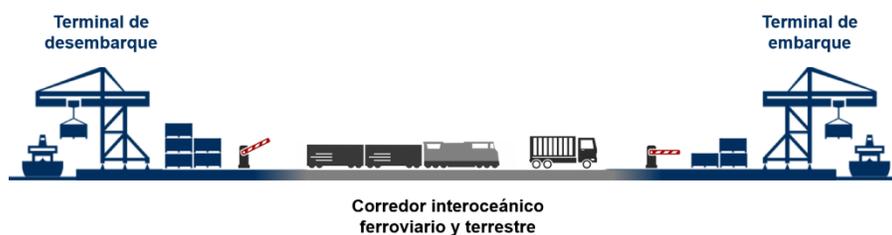
Por otro lado, el Atlántico maneja un 57.3% del trasbordo total y muestra un crecimiento de 27% entre 2019 y 2024, siendo Colon Container Terminal la terminal portuaria con mayor crecimiento.



Fuente: Autoridad Marítima de Panamá

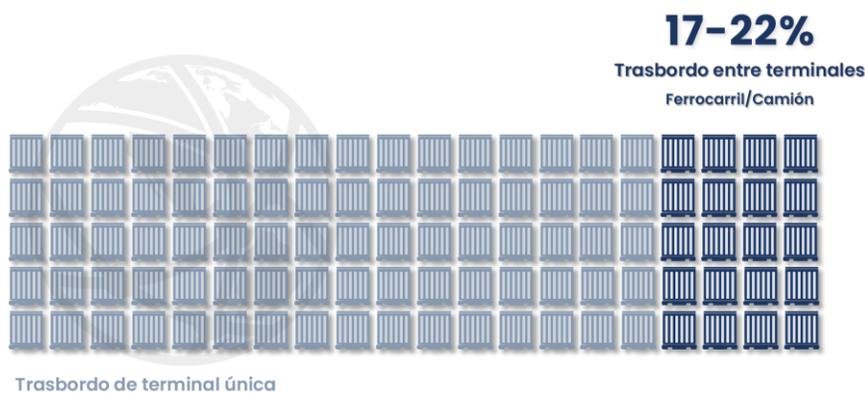
2.6 Elemento Diferenciador: Traslado Terrestre

Panamá cuenta con una *plataforma de traslado única* en la región, ya que permite no solo el movimiento de contenedores vía marítima dentro de una misma terminal portuaria, sino también el *movimiento de contenedores vía terrestre por ferrocarril o camión* entre dos terminales portuarias, usualmente ubicadas en costas opuestas (Pacífico y Atlántico), pero podría darse entre dos terminales portuarias ubicadas en la misma costa. En este caso, el proceso de traslado terrestre se describe a continuación, el cual se lleva a cabo con el desembarque del contenedor en la primera terminal portuaria, se mueve vía terrestre por ferrocarril o camión y se embarca en la segunda terminal portuaria.



Fuente: Georgia Tech Panamá

El traslado terrestre representa entre el 17-22% del traslado total. Esta actividad permite que Panamá ofrezca un servicio único en la región y otorga resiliencia al hub, la cual se evidencia con un aumento de la actividad durante las interrupciones marítimas. Adicionalmente, genera actividades económicas derivadas en gasolineras, mantenimientos, equipos, reparaciones y ofrece flexibilidad como operación complementaria al traslado marítimo puro dentro de una terminal portuaria.



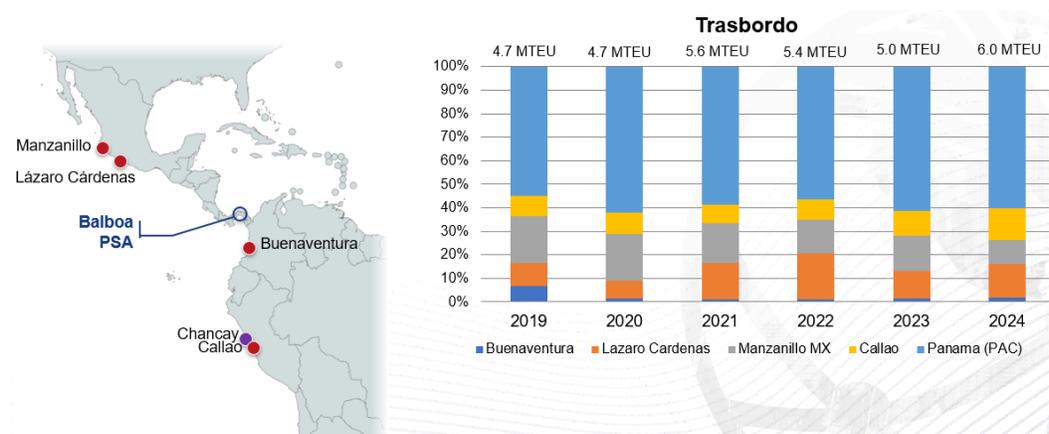
Fuente: Georgia Tech Panamá

El trasbordo terrestre mostró un desempeño positivo durante el 2024 en comparación al 2023. Mientras que el *trasbordo total creció 16.4%* para este período, el *trasbordo terrestre creció 33%*, donde tanto los *movimientos por ferrocarril como los movimientos por camión crecieron más del 30%*, lo cual refleja la importancia que tiene el trasbordo terrestre para la plataforma multimodal del país.

3. Entorno Competitivo

3.1 Competencia Regional: Pacífico

Los contenedores que maneja Panamá están sujetos a las amenazas que presentan los desarrollos portuarios de la región. Los principales competidores de Panamá en el Pacífico son Buenaventura, Lázaro Cárdenas, Manzanillo MX y Callao. Unos son competidores directos en servicios regulares, mientras que otros lo son bajo circunstancias específicas, pero todos importantes al hablar del trasbordo en el Pacífico. A continuación, se muestra la proporción del volumen de contenedores de trasbordo (TEU) en el Pacífico regional.



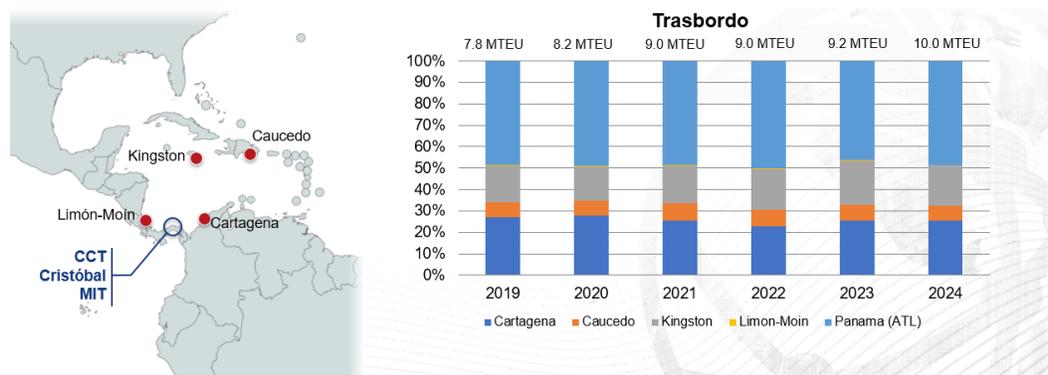
Fuente: Georgia Tech Panamá

A lo largo de los años se puede apreciar cómo varía tanto el volumen total como la proporción del volumen de trasbordo en el Pacífico. Panamá representa aproximadamente el *60% del trasbordo regional en el Pacífico* y se ha mantenido resiliente a lo largo de los años, inclusive

con un aumento del 5% en su *proporción regional* entre el 2019 y 2024. Lázaro Cárdenas también ha mostrado un crecimiento del 4% durante el período analizado. Adicionalmente, Callao presentó un crecimiento del 5% en su *proporción regional*, y Perú ahora cuenta con el desarrollo del nuevo puerto de Chancay, que se muestra en el mapa, pero aún no cuenta con estadísticas oficiales de movimiento de contenedores, ya que están reestructurando las redes de transporte para recibir servicios regulares. De hecho, actualmente Chancay solamente está recibiendo 4 servicios COSCO - CHX, WSA5, WSA3 y X-Press Feeders - CPX. Por otro lado, los puertos que presentan una *reducción en su proporción regional* son Manzanillo MX y Buenaventura, con una reducción del -10% y -5%, respectivamente.

3.2 Competencia Regional: Atlántico

En el lado Atlántico, los principales competidores de Panamá son Cartagena, Limón-Moin, Kingston y Caucedo. A continuación, se muestra la proporción del volumen de contenedores de trasbordo (TEU) en el Atlántico regional.



Fuente: Georgia Tech Panamá

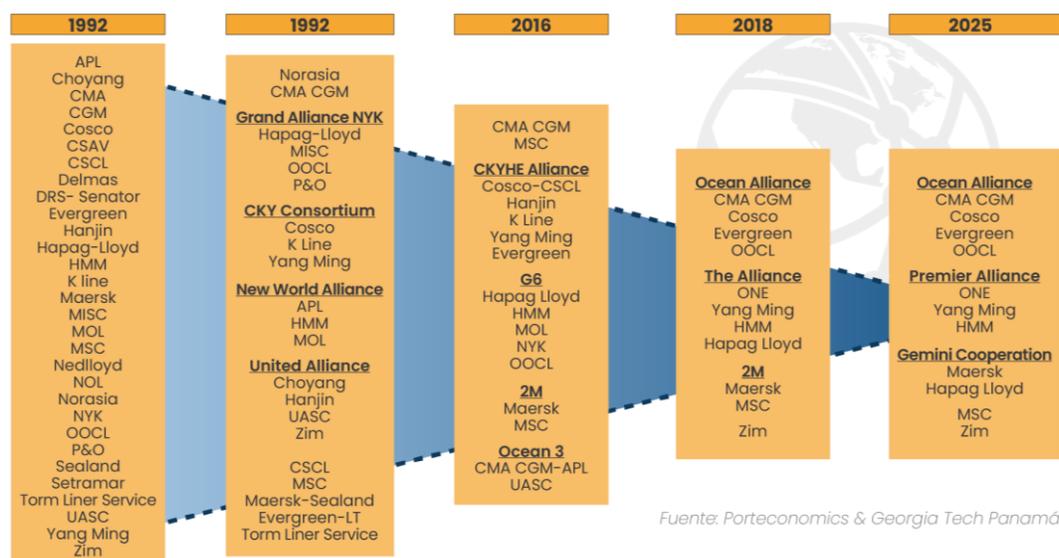
A lo largo de los años se puede apreciar cómo varía tanto el volumen total como la proporción del volumen de trasbordo en el Atlántico. Panamá representa aproximadamente el 50% del *trasbordo regional en el Atlántico* y se ha mantenido resiliente a lo largo de los años, con una proporción estable entre el 2019 y 2024. El puerto de Kingston presenta

un leve aumento del 2% en su *proporción regional*, mientras que el resto de los puertos se han mantenido estables durante el período analizado.

3.3 Evolución Naviera Global

Las *líneas navieras* son el actor principal de la actividad de trasbordo porque son las que deciden en qué puerto establecen su hub de trasbordo y dónde concentrar la mayor parte de su carga. Esto condiciona las redes de transporte de la naviera, la cual se adapta no solamente a los centros de producción y consumo por ruta de comercio, sino que procuran buscar los puntos más céntricos de trasbordo que permitan tener eficiencia operativa y minimicen los costos de transporte.^[5] En este sentido, con el objetivo de reducir los costos de transporte, las líneas navieras han desarrollado estrategias a través de alianzas comerciales para optimizar la capacidad de la flota, reducir costos operativos, expandir cobertura, mejorar el servicio y su competitividad.

A lo largo de los años se han dado adquisiciones, algunas navieras pequeñas han desaparecido, mientras que las más grandes han evolucionado y se han fortalecido en el proceso.



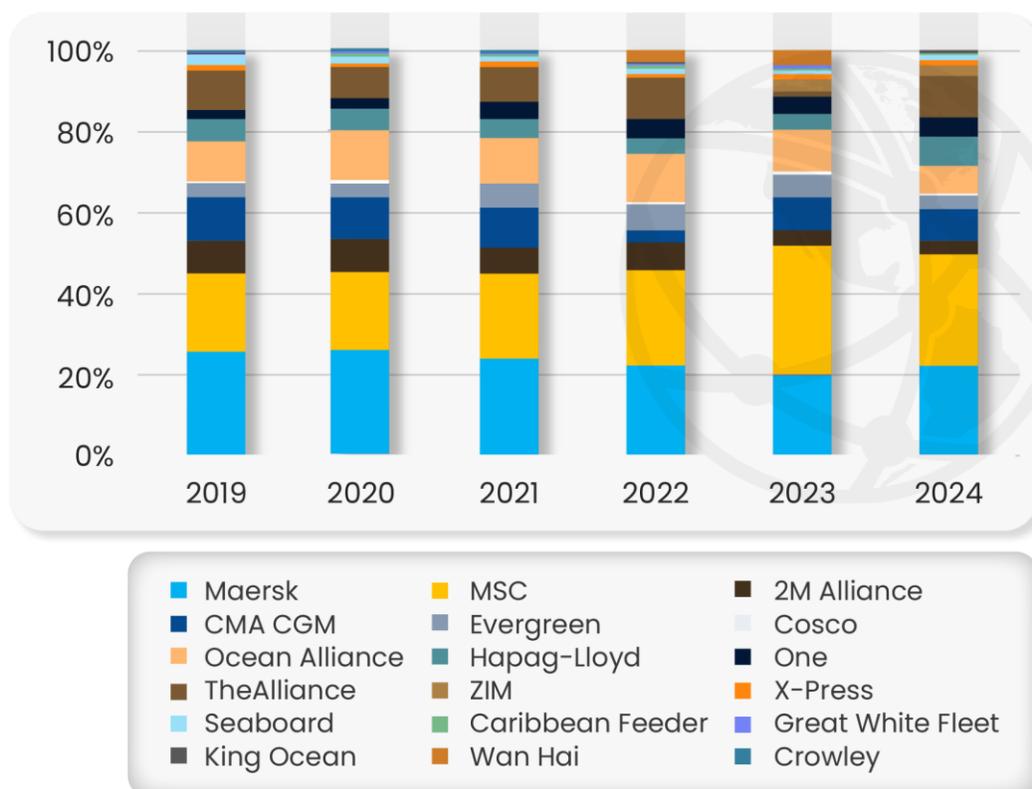
La alianza *Gemini Cooperation* ha comenzado a operar a partir del 2025, la cual a su vez ha generado cambios en Premier Alliance con la salida de Hapag Lloyd, mientras que MSC ha optado por operar de forma independiente sin alianzas con una estrategia más agresiva que el resto. Gemini Cooperation prioriza puertos operados por los grupos navieros de la alianza y aquellos con buen desempeño portuario que permitan contar con itinerarios confiables. ^[6]

Actualmente, existen menos líneas navieras, pero con más poder de negociación, lo cual ha provocado que tengan mayor participación de mercado tanto a nivel regional como a nivel global.

3.4 Evolución Naviera en Panamá

En Panamá existe la presencia de los principales *operadores navieros* del mundo, los cuales atracan con frecuencia periódica a través de servicios de línea. Los operadores navieros se identifican como *la línea naviera o alianza principal* de un servicio naviero. En este sentido, es importante analizar la evolución que han tenido los operadores navieros en el país y la proporción actual con la que operan en cuanto al despliegue de capacidad. Históricamente Maersk fue la primera naviera en concentrar su hub de trasbordo regional en Panamá, sin embargo, los últimos años MSC ha aumentado su proporción hasta convertirse en la que mayor capacidad semanal desplegada tiene en el hub portuario del país. El top 10 del ranking 2024 de capacidad desplegada en el hub portuario de Panamá, incluye a las 3 navieras más grandes del mundo y a las 3 alianzas navieras.

TEUs Semanales



Fuente: Bluewater reporting

En el Pacífico existe menor cantidad de operadores navieros que en el Atlántico, y el top 5 representa el 82.3% de la proporción total. En el Atlántico existe aproximadamente un 30% más de operadores navieros en total, con mayor presencia en la categoría tipo “feeders”, los cuales evidencian mayor segregación en la capacidad de carga total que en el Pacífico, y el top 5 representa el 81.5% de la proporción total. En ambos litorales se ve poca presencia de operadores navieros asiáticos con servicios de una naviera principal, su presencia en Panamá es mayoritariamente a través de alianzas.

3.5 Panorama Ampliado

El ecosistema de trasbordo lo integran diversos actores, sin embargo, al igual que las líneas navieras, los *operadores portuarios* también son uno de los actores principales. De hecho, en muchos casos el operador portuario pertenece al mismo grupo corporativo de las líneas navieras,

lo cual fortalece la posición del puerto con la carga de la naviera de dicho grupo corporativo.

Latinoamérica no escapa de ese fenómeno, en donde se puede identificar la presencia de operadores globales en las principales terminales de trasbordo de la región y el despliegue de capacidad que tienen las líneas navieras en esas terminales. Importante mencionar que en la mayoría de los puertos donde el operador portuario es de un grupo corporativo naviero, la naviera con mayor capacidad desplegada en ese puerto suele ser la del mismo grupo corporativo como se puede apreciar en los casos de Lázaro Cárdenas, Moin, Kingston, Colon Container Terminal, PSA Panamá y Freeport. Los operadores portuarios con mayor presencia en la región son Hutchison Ports y APM Terminals.

 Georgia Tech Panama Logistics Innovation & Research Center			Cliente principal con base en capacidad semanal promedio recalando en la terminal															
Información General [A] Abril 2025: El Gobierno de Panamá informa que se licitará nuevamente. [B] Marzo 2025: BlackRock-TIL informa compra de +40 puertos a Hutchison Ports. [C] Noviembre 2024: Se inaugura puerto de Chancay. [D] Agosto 2022: APM Terminals vende su participación de 51% en la terminal CTO de Cartagena a la Compañía de Puertos Asociados (COMPAS).			1. Cartagena (CO)	2. Manzanillo (MX)	3. Manzanillo (PA)	4. Callao	5. Balboa	6. Kingston	7. Lázaro Cárdenas	8. Freeport (BS)	9. Moin	10. Caucedo	11. PSA Panamá	12. Buenaventura	13. Colon Container Terminal	14. Cristóbal	15. PAN Colon Container Port	
Operador de Terminal	Sede	Principales Accionistas																
OT's no relacionados a navieras	 HUTCHISON PORTS	Hong Kong CK Hutchison Holdings Limited (30.07%); PSA International (14.19%)		[B] MSC 26,897 TEUs				[B] MSK Group 33,311 TEUs		[B] MSC 22,114 TEUs	[B] MSC & 2M 32,280 TEUs						[B] MSC 48,572 TEUs	
	 PSA	Singapur Temasek Holdings (100%)										MSC & 2M 30,784 TEUs	MSC 22,336 TEUs					
	 SSA Marine	Estados Unidos Carrix, Inc. (100%)		CMA CGM 24,450 TEUs	MSK Group 25,458 TEUs													
	 DP WORLD	Dubai Port and Free Zone World, a wholly-owned subsidiary of Dubai World (100%)				MSC 22,336 TEUs						MSC 24,930 TEUs			 Georgia Tech Panama Logistics Innovation & Research Center			
OT's relacionados a navieras	 APM TERMINALS	La Haya A.P. Moller-Maersk (54%)	[D] Hapag & The Alliance 36,431 TEUs			Hapag Lloyd 27,685 TEUs		MSK Group 15,286 TEUs		MSK Group 8,373 TEUs				CMA CGM 23,006 TEUs				
	 TERMINAL LINK	Francia CMA CGM (51%); China Merchant Ports Holdings (49%)						CMA CGM 42,407 TEUs										
	 EVERGREEN MARINE CORP.	Taiwán Evergreen International (7.4%)													Evergreen Ocean Alliance 44,116 TEUs			
	 TIL	Ginebra TIL MSC (60%); GIP Global Infrastructure Partners (30%); GIC Government of Singapore Investment Corporation (10%)								MSC & 2M 31,014 TEUs			MSC & 2M 20,523 TEUs				[A] MSC TBC	

Notas:

- 1) Los principales accionistas son del operador, no de cada terminal.
- 2) Capacidad calculada con data de BlueWater Reporting - Julio 2023. La capacidad semanal promedio es la suma de los servicios de línea donde esa naviera tiene la mayor participación. Incluye alianzas.
- 3) Lista de terminales basada en principales competidores de Panamá y el ranking está basado en el movimiento de contenedores totales de CEPAL 2021.
- 4) La combinación de la capacidad naviera por operador y terminal en aquellas terminales con dos operadores, se basó en las asignaciones que ese operador tiene con la naviera en otras terminales regionales.
- 5) La naviera CMA CGM también tiene una capacidad importante asignada en Cartagena (CO) con 37,253 TEUs.
- 6) La naviera Hapag Lloyd & The Alliance también tiene una capacidad importante asignada en Manzanillo (PA) con 26,948 TEUs.
- 7) La naviera Hapag Lloyd & The Alliance también tiene una capacidad importante asignada en Caucedo con 24,323 TEUs.
- 8) El operador "International Container Terminal Services, Inc." tiene presencia en Manzanillo y Buenaventura.
- 9) La información de accionistas fue tomada de las páginas web de los operadores o de páginas web relacionadas al mercado de valores el 27/12/23.

En el contexto *geopolítico internacional* es de vital importancia identificar la sede de estos operadores portuarios y sus principales accionistas, en donde se puede apreciar la presencia de gobiernos, navieras, fondos de inversión e inclusive compañías ligadas a otros operadores portuarios.

Como parte del dinamismo marítimo y portuario, existen transacciones comerciales que pueden modificar el entorno operativo y comercial. Dentro de los cambios suscitados en los últimos años se puede mencionar la venta de la participación de APM Terminals a la Compañía de Puertos Asociados en Cartagena, posible venta de Hutchison Ports a BlackRock-TiL, nuevos desarrollos portuarios de navieras como Cosco en Chancay, posible desarrollo de Panama Colon Container Port y venta de Panama Canal Railway Company a APM Terminals.

4. Planificación a futuro

Si Panamá decide desarrollar nuevas terminales portuarias, estas son las terminales que tal vez se desarrollen, en función de la información técnica disponible al momento. El país está planificando desarrollar al menos 2 terminales portuarias adicionales, una en el Pacífico y otra en el Atlántico. En el Pacífico, el proyecto que presenta mayor divulgación al momento de la redacción de este documento es el de Corozal^[7], el cual podría agregar muelles adicionales con una capacidad para manejar 3.2 millones de teus en la primera etapa y 2 millones de teus adicionales en la segunda etapa para un total de 5.2 millones de teus adicionales. De igual forma, anteriormente se han realizado diversos estudios para la construcción de una terminal portuaria en una isla artificial en el área de Palo Seco.^[8]

Visión del Hub Portuario a los próximos 15 años



Por otro lado, en el Atlántico, el proyecto que presenta mayor avance es el de Isla Margarita, que agregaría muelles adicionales con capacidad para manejar 2.5 millones de teus en la primera etapa y 2.5 millones de teus en la segunda etapa para un total de 5 millones de teus. Próximamente se estará licitando nuevamente el proyecto. ^[9] De igual forma, se ha identificado el área de Telfers, entre otros, para la construcción de una posible terminal portuaria de contenedores. ^[10]

El crecimiento del hub de trasbordo tanto en el Pacífico como en el Atlántico a largo plazo dependerá de diversos factores como las condiciones de mercado, geopolíticas y estrategias navieras, sin embargo, Panamá debe estar preparado para el desarrollo de las actividades marítimas portuarias y logísticas en el país.

5. Conclusión

Panamá cuenta con una *posición geográfica* y una *infraestructura* que ha desarrollado el sector marítimo del país. El *Canal* atrae el tránsito de buques y el *hub portuario* desarrollado en ambos litorales ha propiciado el establecimiento de *hubs de trasbordo de contenedores* en el país, por las principales líneas navieras del mundo. Esto ha consolidado una *alta conectividad*, producto de la llegada de buques madres y buques feeders en un punto estratégico donde convergen servicios navieros este-oeste y norte-sur. Adicional a esto, el país ha desarrollado infraestructura complementaria como el *ferrocarril* y *autopistas* para el movimiento de contenedores vía terrestre a través de un *Canal Seco*.

El desarrollo del hub portuario ha posicionado a Panamá con un porcentaje importante de la cuota de mercado, que representa el 60% en el Pacífico y 50% en el Atlántico.

La infraestructura más crítica del clúster portuario son los *muelles neo-panamax*, ya que son el activo que demanda más espacio de maniobra de buques, calado, metros lineales de muelle y grúas porticas de gran alcance. Panamá es la que mayor proporción de muelles de contenedores neo-panamax tiene, tanto en el Pacífico como en el Atlántico. Al evaluar la ocupación de estos muelles se puede apreciar una *alta ocupación que va desde 74% hasta 90%*, lo cual podría sugerir un análisis más profundo para el requerimiento de capacidad adicional de muelles neo-panamax.

Con la ocupación actual, Panamá ha registrado el *mayor manejo de contenedores totales y de trasbordo en la historia del país* con 9.6M y 8.5M, respectivamente. El trasbordo *ha crecido 32% en los últimos 6 años* y presenta una *tendencia alcista*. El Pacífico representa el 42.7% y el Atlántico el 57.3% del trasbordo. Cabe destacar, que el trasbordo terrestre de contenedores constituye el movimiento de contenedores entre los dos litorales, lo cual representa una *propuesta única en la región a través de un Canal Seco* y representa entre el 17-22% del *trasbordo total*.

Este movimiento de contenedores también responde a los cambios globales en las *alianzas navieras*. Los cambios en la flota global tienen incidencia sobre la capacidad desplegada a nivel regional. Actualmente, el país tiene *presencia de las 3 navieras y alianzas más grandes del mundo*. Cuenta con servicios de línea cuyo operador principal es una línea naviera y otros donde es una alianza naviera. Esto demuestra la importancia que tiene el país para las redes de transporte de las líneas navieras, muchas de las cuales han establecido su *hub regional de trasbordo* en Panamá.

El *panorama geopolítico y comercial global* tiene sus efectos sobre las inversiones portuarias en el país. Los principales *operadores portuarios globales* tienen presencia tanto en los puertos regionales como en Panamá. Algunos de estos, pertenecen al mismo grupo comercial de las líneas navieras lo cual fortalece la posición de las terminales portuarias donde operan. Cabe destacar, que algunos operadores tienen como inversionistas gobiernos, fondos de inversión y otros operadores portuarios, por lo cual es de vital importancia monitorear los cambios que pueden surgir sobre las operaciones que tienen en el país.

Si bien es cierto, el *país está bien posicionado a nivel regional*, debe ser consciente de su *capacidad instalada y sus limitaciones*, de tal forma que pueda *planificar su crecimiento a futuro*. Se vislumbran posibles desarrollos portuarios en ambos litorales, sin embargo, los procesos, recurso humano, digitalización, sostenibilidad y marco normativo son vitales para el *desarrollo e innovación del sistema portuario*. Su competitividad podría estar en riesgo si no planifica oportunamente para *mantenerse a la vanguardia y seguir siendo el hub marítimo y portuario de las Américas*.

Notas

[1] Port Economics, Management and Policy 2022, Theo Notteboom, Athanasios Pallis and Jean-Paul Rodrigue.

[2] El acrónimo NEO = Neo-Panamax, POS = Post-Panamax, PAN = Panamax, RoRo = Roll On Roll Off, CG = Carga General.

[3] Herramienta Hub Ports, desarrollada por Georgia Tech Panamá.
<https://hubports.gatech.pa/>

[4] Capacity to Grow, International Transport Forum OECD. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/future-growth-transport-infrastructure.pdf>

[5] Port Efficiency and International Trade: Port Efficiency as a Determinant of Maritime Transport Costs. https://www.researchgate.net/profile/Gordon-Wilmsmeier/publication/5223541_Port_Efficiency_and_International_Trade_Port_Efficiency_as_a_Determinant_of_Maritime_Transport_Costs/links/02e7e52d6b8909146f000000/Port-Efficiency-and-International-Trade-Port-Efficiency-as-a-Determinant-of-Maritime-Transport-Costs.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9

[6] Drewry: Role of transshipment hubs in Gemini cooperation critical.
<https://www.worldcargonews.com/news/2024/03/drewry-role-of-transshipment-hubs-in-gemini-cooperation-critical/?gdp=accept>

[7] Proyecto de Corozal, Canal de Panamá. <https://pancanal.com/puerto-de-corozal-inyectara-b-1350-millones-de-inversion-y-2000-empleos-directos/>

[8] Megapuerto a la espera de los grandes del mercado.
<https://www.panamaamerica.com.pa/economia/megapuerto-la-espera-de-los-grandes-del-mercado-209926>

[9] Proyecto portuario Isla Margarita. <https://www.laestrella.com.pa/economia/proyecto-portuario-isla-margarita-mulino-senala-contrato-como-irregular-y-moroso-KE12078299>

[10] Área de Telfers. <https://newsroompanama.com/2025/07/08/the-expansion-of-logistics-services-is-a-recent-panama-canal-highlight/>

Sobre la iniciativa Hub Ports



La iniciativa Hub Ports busca proporcionar datos confiables relacionados a los puertos del hub logístico de Panamá, que conforman el hub de trasbordo más importante de América Latina y el Caribe. Esta herramienta permite hacer seguimiento sobre la ocupación de muelles de las principales terminales portuarias del país, tanto en el Pacífico como en el Atlántico, y también la taxonomía de los buques que recalcan en el hub portuario.

Es de vital importancia que Panamá fortalezca la toma de decisiones estratégicas basadas en datos y que las inversiones a largo plazo se desarrollen de forma competitiva con el mayor beneficio para el país, razón por la cual Georgia Tech Panamá ha desarrollado esta herramienta para beneficio de la comunidad marítima portuaria y logística del país.

Para más información, visítanos en <https://hubports.gatech.pa/> puedes contactar a Alvaro Lasso en alvaro.lasso@gatech.pa o a Jorge Barnett en jorge.barnett@gatech.pa.

Contáctanos en
www.gatech.pa

Escrito por:

Alvaro Lasso

Editado por:

Jorge Barnett

Ilustrado por:

Elianis Pimentel

Sobre Nosotros

El Centro de Innovación e Investigación Logística de Georgia Tech Panamá se encuentra en la Ciudad de Panamá. Fue inaugurado en 2010 mediante un acuerdo entre el Instituto Tecnológico de Georgia y el Gobierno de Panamá, a través de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT).







Georgia Tech Panama
Logistics Innovation & Research Center

Un centro de innovación de



CONTÁCTANOS

(+507) 395-3030

georgiatechpanama@gatech.pa



gatechpanama