



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

China y su influencia en el comercio exterior de Panamá:
evaluación de la relación bilateral y su impacto en la
inversión estratégica, el desarrollo portuario y las cadenas
de valor desde 2017

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Ingeniería Avanzada de Producción,
Logística y Cadena de Suministro

AUTOR/A: Pineda de Gracia, Melanie Karolayns

Tutor/a: Castello Sirvent, Fernando

CURSO ACADÉMICO: 2024/2025

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a mi tutor, por su guía y constante compañía a lo largo de este proceso, fue un gusto poder trabajar con un gran docente y por eso estaré agradecida siempre.

Mamá, no existen palabras suficientes para expresar lo agradecida que estoy contigo, eres mi mayor pilar, porque a pesar de la distancia nunca me hizo falta tu amor, fortaleza y consejos. La distancia solo me ha demostrada el amor tan grande que nos tenemos, que cuando me sentía perdida a lo largo de este camino, siempre supiste cómo guiarme de vuelta. Absolutamente todos mis logros son tuyos mami, sin ti no soy nada.

A mi padre Jorge, mis hermanos Miguel E. y Jorge M, que son mi motivación y mi mayor alegría, me han demostrado que el amor viaja miles de kilómetros, y nunca me ha hecho falta gracias a ustedes.

A mi abuela, que en cada llamada contaba los días para que volviera a casa, con esto confirma que soy la nieta favorita. Mi mayor tesoro siempre será tenerte conmigo, no importa que tan lejos estemos.

A mis tías Rosa y Karen, que su alegría contagiosa nunca se vaya de mi lado y que me duren para la eternidad, en especial sus chistes malos que me sacaban sonrisas en momentos en los veía todo gris, gracias miles.

A mis hermanas del alma Anayansi y Cristel, la distancia solo ha reafirmado lo mucho que las extraño y lo valiosas que son para mí.

A mis primos Jaime, Sofía y Claudia, los quiero con todo mi ser. Aunque estemos separados, los llevo siempre en mi corazón.

A todos mis amigos que, sin nombrarlos uno por uno, me han llenado de ánimos durante este camino, gracias por estar ahí, por cada palabra de aliento, por cada gesto de cariño. Ustedes saben quiénes son, y quiero que sepan cuánto los aprecio.

Por último, agradezco a la estrella más brillante en el cielo, mi abuelo Rodrigo, que sé está orgulloso por este logro, nunca he dudado de tu compañía y guía abuelito. Gracias por ser mi inspiración eterna.

A todos ustedes, mi más sincero GRACIAS. Este logro no sería posible sin su amor, su fe y su apoyo incondicional.

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Máster analiza el impacto de la relación bilateral entre China y Panamá desde el establecimiento formal de relaciones diplomáticas en 2017, con especial atención al comercio exterior, la inversión extranjera directa, el desarrollo portuario estratégico y su repercusión sobre las cadenas globales de valor. Se realiza una revisión sistemática de literatura académica reciente, informes oficiales y bases de datos estadísticas, complementada con un análisis descriptivo y comparativo de flujos comerciales e inversiones en el sector logístico.

La metodología combina enfoques cualitativo y cuantitativo, y los hallazgos preliminares apuntan a un fortalecimiento del rol logístico de Panamá, junto con ciertos riesgos de dependencia económica. El trabajo busca aportar evidencia sobre las implicaciones geoeconómicas de la proyección China en Panamá y su papel en las cadenas globales de valor.

PALABRAS CLAVE

China; Panamá; comercio exterior; inversión extranjera directa; desarrollo portuario; relaciones bilaterales; logística; dependencia comercial.

ABSTRACT

This Master's Thesis analyzes the impact of the bilateral relationship between China and Panama since the formal establishment of diplomatic relations in 2017, with a special focus on foreign trade, foreign direct investment, strategic port development, and their impact on global value chains. A systematic review of recent academic literature, official reports, and statistical databases is conducted, complemented by a descriptive and comparative analysis of trade flows and investments in the logistics sector.

The methodology combines qualitative and quantitative approaches, and preliminary findings point to a strengthening of Panama's logistics role, along with certain risks of economic dependence. The paper seeks to provide evidence on the geoeconomic implications of China's influence in Panama and its role in global value chains.

KEYWORDS

China; Panama; foreign trade; foreign direct investment; port development; bilateral relations; logistics; trade dependency.

RESUM

Este Treball de Fi de Màster analitza l'impacte de la relació bilateral entre la Xina i Panamà des de l'establiment formal de relacions diplomàtiques en 2017, amb especial atenció al comerç exterior, la inversió estrangera directa, el desenrotllament portuari estratègic i la seua repercussió sobre les cadenes globals de valor. Es realitza una revisió sistemàtica de literatura acadèmica recent, informes oficials i bases de dades estadístiques, complementada amb una anàlisi descriptiva i comparativa de fluxos comercials i inversions en el sector logístic.

La metodologia combina enfocaments qualitatiu i quantitatiu, i les troballes preliminars apunten a un enfortiment del rol logístic de Panamà, juntament amb uns certs riscos de dependència econòmica. El treball busca aportar evidència sobre les implicacions geoeconòmiques de la projecció Xinesa a Panamà i el seu paper en les cadenes globals de valor.

PARAULES CLAU

la Xina; Panamà; comerç exterior; inversió estrangera directa; desenrotllament portuari; relacions bilaterals; logística; dependència comercial.

Contenido

1	Introducción	8
1.1	Justificación del tema	8
1.2	Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1	Objetivo general	9
1.2.2	Objetivo específico	9
1.3	Pregunta de investigación e hipótesis.....	9
1.4	Metodología	9
1.5	Estructura del documento.....	10
2	MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	12
2.1	El comercio exterior de Panamá: evolución y características	12
2.2	China como actor global en el comercio y la inversión.....	13
2.3	Iniciativa de la Franja y la Ruta: objetivos y proyección en América Latina	15
2.4	Infraestructura logística y portuaria en Panamá.....	16
3	RELACIONES BILATERALES ENTRE CHINA Y PANAMÁ	20
3.1	Establecimiento de relaciones diplomáticas (2017)	20
3.2	Principales acuerdos bilaterales: comercio, inversión, logística.....	21
3.3	Análisis de flujos comerciales bilaterales (exportaciones/importaciones)	22
3.4	Proyectos estratégicos de inversión China en Panamá	24
3.5	Riesgos y oportunidades estratégicas para Panamá.....	25
4	INVERSIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO PORTUARIO EN PANAMÁ	27
4.1	Infraestructura portuaria panameña: evolución y capacidades actuales	27
4.2	Inversión extranjera directa en el sector portuario	28
4.3	La participación de China en el desarrollo portuario panameño.....	30
4.4	Gobernanza, sostenibilidad e impacto nacional del modelo portuario.	32
4.5	Perspectivas futuras del modelo portuario panameño y recomendaciones de política pública	34
5	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y SU RELACIÓN CON LA INFRAESTRUCTURA Y EL COMERCIO EN PANAMÁ	36
5.1	Introducción al marco de los ODS y su relevancia para el comercio y la inversión	36
5.2	Análisis del impacto de los proyectos logísticos e inversiones en los ODS	37
5.3	Estrategias para alinear la cooperación bilateral con China al cumplimiento de los ODS	39
5.4	Implicaciones en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	40
6	PANAMÁ EN LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR	42
6.1	Introducción: la importancia de las cadenas globales de valor	42
6.2	Panamá como nodo logístico en las cadenas de valor globales	42
6.3	Factores que condicionan la inserción limitada de Panamá en las CGV	43

6.4	Impacto de la relación con China en la reorganización logística	44
7	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
7.1	Implicaciones para diseñadores de políticas públicas	46
7.2	Implicaciones para gestores operativos.....	47
7.3	Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	48
8	Conclusiones.....	49
9	Referencias bibliográficas	51

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Estructura del trabajo</i>	11
Ilustración 2. Acuerdos pactados entre Panamá-China	21
Ilustración 3. ODS más relevantes para este estudio.....	36
Ilustración 4. Recomendaciones para una inserción estratégica y sostenible.....	45

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución comercial China-Panamá 2017-2022	14
Tabla 2. Cronología de adhesión a la Iniciativa de la Franja y la Ruta en América Latina (2017–2023)	16
Tabla 3. Infraestructura logística y portuaria de Panamá	17
Tabla 4. Comparación de movilización portuaria en América Latina (TEUs, 2022)18	
Tabla 5. Inversión logística China en Panamá	20
Tabla 6. Principales acuerdos bilaterales Panamá–China (2017–2023)	22
Tabla 7. Matriz FODA de la relación Panamá–China.....	26
Tabla 8. Inversión extranjera por operador portuario en Panamá (2015–2022) ..	30
Tabla 9. Cumplimiento ambiental por zona portuaria	33
Tabla 10. Cumplimiento ambiental por zona portuaria en Panamá.....	33
Tabla 11. Indicadores relevantes de Panamá en comercio y sostenibilidad (2022–2023) 39	
Tabla 12. Indicadores clave de participación de Panamá en las cadenas globales de valor	44

Índice de gráficos

Gráfico 1. Comparación de inversión logística regional.....	15
Gráfico 2. Comparación de movilización portuaria en América Latina (TEUs, 2022)19	
Gráfico 3. Principales productos exportados	23
Gráfico 4. Evolución del comercio exterior Panamá-China.....	24
Gráfico 5. Movilización de contenedores (TEUs) por puerto panameño (2022) ...	27
Gráfico 6. Nivel de impacto estimado de ODS.....	38

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

La República de Panamá, por su posición geoestratégica, ha desempeñado históricamente un rol central en el comercio marítimo internacional, consolidándose como un hub logístico global gracias al Canal de Panamá y su red de puertos, zonas francas y servicios conexos. Esta infraestructura ha permitido al país intermediar una porción significativa del comercio interoceánico, lo que le otorga una ventaja comparativa en el contexto de las cadenas globales de valor (Yip & Wong, 2015).

En junio de 2017, Panamá estableció relaciones diplomáticas con la República Popular China, rompiendo su vínculo histórico con Taiwán. A partir de este cambio, se firmaron más de 30 acuerdos bilaterales entre ambos países en sectores estratégicos como comercio, inversión, infraestructura, transporte y logística (Chao, 2018; Méndez & Alden, 2019). Esta relación se intensificó aún más cuando Panamá se adhirió formalmente a la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI) en 2018, convirtiéndose en el primer país de Centroamérica en hacerlo. Bajo esta iniciativa, China ha impulsado inversiones significativas en América Latina como parte de su estrategia global para fortalecer su conectividad comercial y posicionamiento geoeconómico (Angulo-Bustanza & Lis-Gutiérrez, 2023).

Para Panamá, la relación con China representa tanto una oportunidad como un desafío. Por un lado, ofrece acceso a financiamiento, inversión en infraestructura y mayores volúmenes de comercio. Por otro, plantea riesgos de dependencia comercial, concentración de socios estratégicos y un posible desplazamiento de actores tradicionales como Estados Unidos (Méndez & Alden, 2019; Glosserman, 2023). En el ámbito logístico, las inversiones chinas han apuntado a proyectos sensibles como la ampliación de puertos en Colón y Balboa, así como zonas económicas especiales, lo que ha generado debate en torno a la soberanía y el control sobre activos estratégicos (Yip & Wong, 2015; Alden & Aran, 2023).

A nivel internacional, el ascenso de China como actor dominante en el comercio y la inversión ha alterado el equilibrio geopolítico, especialmente en regiones como América Latina. Panamá, por su ubicación y conectividad, se encuentra en el centro de esta transformación. Comprender cómo esta relación bilateral ha afectado la estructura del comercio exterior panameño, la inversión extranjera directa, el desarrollo portuario y su inserción en las cadenas globales de valor es crucial para evaluar la sostenibilidad y orientación futura de su modelo logístico-económico.

Este trabajo, busca ofrecer una visión crítica y fundamentada del impacto de la presencia china en Panamá desde un enfoque sistémico, logístico y comercial, empleando datos

empíricos y literatura académica para aportar al debate técnico y estratégico sobre el futuro económico del país.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 *Objetivo general*

Analizar el impacto de la relación bilateral entre China y Panamá desde 2017 en el comercio exterior, la inversión extranjera directa y el desarrollo portuario, así como su repercusión en las cadenas globales de valor y en la configuración logística del país.

1.2.2 *Objetivo específico*

- Examinar los principales acuerdos comerciales, financieros y logísticos establecidos entre China y Panamá desde 2017.
- Evaluar la evolución de los flujos de comercio bilateral en términos de volumen, composición y balance comercial.
- Identificar los sectores logísticos y portuarios panameños con mayor presencia o proyección de inversión china.
- Analizar los riesgos asociados a una posible dependencia estructural de Panamá respecto a China en materia comercial, logística o financiera.
- Vincular la relación bilateral a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en cuanto a infraestructura, alianzas estratégicas y crecimiento económico.

1.3 Pregunta de investigación e hipótesis

Pregunta de investigación:

¿Cómo ha influido la relación bilateral entre China y Panamá, formalizada en 2017, en la estructura del comercio exterior panameño y su modelo logístico, con énfasis en la inversión estratégica, el desarrollo portuario y la integración en las cadenas globales de valor?

Hipótesis:

El fortalecimiento de los vínculos bilaterales entre China y Panamá ha impulsado la inversión estratégica en infraestructura logística, dinamizado el comercio bilateral y potenciado el papel de Panamá como nodo regional en las cadenas de valor. Sin embargo, también ha generado riesgos asociados a la concentración de relaciones económicas, dependencia comercial y baja diversificación estructural.

1.4 Metodología

La presente investigación adopta un enfoque mixto. En el plano cualitativo, se realiza una revisión exhaustiva de literatura científica, incluyendo artículos indexados en Scopus, Web

of Science y Google Scholar, así como documentos de organismos multilaterales como la CEPAL, la UNCTAD y el Banco Mundial. Esta revisión permite contextualizar la evolución de las relaciones China–Panamá y sus implicaciones logísticas y comerciales.

En la dimensión cuantitativa, se emplean datos estadísticos de comercio exterior e inversión provenientes de fuentes oficiales como UN COMTRADE, Trademap, la Autoridad Marítima de Panamá (AMP), el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá (INEC) y el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Estos datos se utilizan para generar gráficos y tablas que permitan observar tendencias, identificar puntos de inflexión y contrastar con otros países de la región que mantienen relaciones similares con China (como Costa Rica, Perú y Chile).

El análisis incorpora indicadores clave como:

- Evolución de exportaciones e importaciones bilaterales.
- Participación de China en la inversión extranjera directa hacia Panamá.
- Volumen de tránsito por puertos con participación China, y su influencia sobre el posicionamiento logístico panameño dentro de las redes comerciales internacionales (Fiorini et al., 2016; Ho & Bernal, 2020).

1.5 Estructura del documento

El presente trabajo se organiza en ocho capítulos organizados de acuerdo a los objetivos que se han presentado con anterioridad. En esta introducción se plantean el contexto, la justificación, los objetivos, la hipótesis, la metodología y la estructura general.

En el siguiente capítulo se desarrolla el marco teórico y contextual, abordando el rol de Panamá en el comercio internacional, el ascenso de China como actor geoeconómico y la expansión de la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI) en América Latina.

A continuación, se examina el proceso de formalización de relaciones bilaterales entre ambos países y los principales acuerdos que lo acompañan. Tras ello, se presenta un capítulo en donde se analiza el impacto económico y logístico de la relación, prestando especial atención a los sectores portuarios y de infraestructura.

En el quinto capítulo se aborda las implicaciones del caso frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incluyendo los vinculados a infraestructura, alianzas estratégicas y crecimiento económico.

El capítulo 6 desarrolla el impacto que tiene Panamá en las cadenas de valor, así como los nodos logísticos que juegan un papel importante en las mismas, las limitaciones que tiene el país y por último el impacto de la relación China en la reorganización logística de Panamá en las cadenas globales de valor.

En el penúltimo apartado se discute los resultados desde una perspectiva regional comparada, mientras que en el último capítulo se ofrecen las conclusiones generales y recomendaciones estratégicas.



Ilustración 1. Estructura del trabajo

Fuente: elaboración propia

2 MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1 El comercio exterior de Panamá: evolución y características

Panamá ha consolidado una economía centrada en los servicios, especialmente en aquellos relacionados con el comercio exterior, el transporte y la logística internacional. Esta configuración económica comenzó a consolidarse desde la década de 1990, tras la reversión del Canal de Panamá y la privatización de los principales activos estatales, lo que dio paso a un modelo basado en servicios avanzados (CEPAL, 2020). Desde entonces, el país ha potenciado su perfil como plataforma de conexión global, aprovechando su infraestructura portuaria, aérea y marítima.

Según la Autoridad Nacional de Aduanas (2023), las exportaciones totales de Panamá alcanzaron los USD 3.947 millones en 2022, mientras que las importaciones superaron los USD 14.000 millones, reflejando un déficit comercial estructural. El principal producto de exportación es el cobre, seguido de banano y mariscos, mientras que las importaciones están dominadas por combustibles, maquinaria y productos electrónicos.

Estas cifras ponen de relieve una balanza comercial desfavorable, pero explican el importante rol que juega la economía de servicios y la reexportación desde zonas libres como la de Colón. A pesar de los avances en conectividad, la estructura productiva panameña continúa enfrentando retos en términos de diversificación, industrialización y generación de valor agregado local (Banco Mundial, 2022; OCDE, 2023). Particularmente aquellos vinculados al comercio exterior, la logística, el transporte y las finanzas internacionales. Su ubicación privilegiada, actuando como un puente natural entre América del Norte y del Sur, ha sido un elemento fundamental en la consolidación de su vocación comercial. El Canal de Panamá representa una infraestructura estratégica a nivel global, movilizando aproximadamente el 6% del comercio marítimo mundial (Autoridad del Canal de Panamá [ACP], 2023). Este activo, junto con sus zonas francas, destacando la Zona Libre de Colón y su hub aéreo en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, posicionan a Panamá como un nodo logístico central en las cadenas globales de suministro.

Las exportaciones panameñas han sido tradicionalmente modestas en relación con su volumen de importaciones. Históricamente, los principales productos exportados incluyen banano, camarón, pescado, azúcar y más recientemente, minerales como el cobre. La operación de la mina Cobre Panamá, desde 2019, ha transformado el perfil exportador del país, elevando el cobre a más del 60% del total exportado en 2022 (Contraloría General de la República de Panamá, 2023). Sin embargo, este avance ha sido acompañado por una creciente dependencia de productos primarios, con limitada diversificación productiva y escasa integración de valor agregado local. Adicionalmente, sectores como el agrícola e industrial han sufrido una pérdida de competitividad relativa, producto de una economía dolarizada, altos costos logísticos internos y dependencia de insumos importados.

Por otro lado, las importaciones han crecido de forma sostenida, siendo dominadas por bienes de consumo, vehículos, maquinaria, combustibles y productos electrónicos,

principalmente provenientes de Estados Unidos, China y la Unión Europea. Esta estructura ha generado déficits comerciales anuales considerables, superando en algunos años los 10 mil millones de dólares (Banco Mundial, 2023). A pesar de esta situación, Panamá mantiene una amplia red de tratados de libre comercio (TLC), incluyendo acuerdos con Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, Chile, México, Perú, y recientemente con Corea del Sur. Estos acuerdos han permitido el acceso preferencial a diversos mercados, aunque su aprovechamiento efectivo ha sido desigual, debido a limitaciones estructurales como la baja capacidad exportadora de las pymes y la concentración de la oferta exportable en pocos rubros.

El país es también miembro activo de organismos multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) y el Foro para Asia-Pacífico (APEC), lo que refuerza su compromiso con un modelo de inserción internacional abierto. Sin embargo, persiste un debate sobre la necesidad de modernizar su estructura productiva, fortalecer la institucionalidad comercial y mejorar la articulación entre comercio, innovación y logística. En este sentido, la Política Nacional de Logística 2030, junto con la Estrategia Logística Nacional del Gobierno, propone metas concretas para convertir a Panamá en un centro logístico digital, competitivo y sostenible.

2.2 China como actor global en el comercio y la inversión

Desde su adhesión a la OMC en 2001, la República Popular China ha protagonizado una transformación sin precedentes, pasando de una economía en desarrollo a la segunda más grande del mundo. Actualmente, lidera el comercio global como principal exportador y segundo mayor importador. En 2022, las exportaciones chinas alcanzaron los 3.6 billones de dólares, representando más del 14% del comercio mundial (World Trade Organization [WTO], 2023).

Este crecimiento ha estado acompañado por una expansión estratégica de sus inversiones en el extranjero, especialmente en sectores de infraestructura, transporte, energía y tecnología. China ha utilizado mecanismos como préstamos bilaterales, cooperación financiera, acuerdos de intercambio comercial (swap) y asociaciones público-privadas para incrementar su influencia internacional. Su red de instituciones financieras, lideradas por el Banco de Desarrollo de China y el Banco de Exportación e Importación, ha financiado proyectos clave en más de 100 países, en lo que algunos autores denominan una "diplomacia de las infraestructuras" (Gallagher et al., 2021).

En América Latina, China ha emergido como uno de los principales socios comerciales e inversionistas, desplazando en algunos casos la hegemonía tradicional de Estados Unidos. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), entre 2005 y 2021, China destinó más de 130 mil millones de dólares en préstamos y proyectos de infraestructura en la región, destacando su presencia en Brasil, Argentina, Perú, Chile y Venezuela. Estos vínculos han sido reforzados mediante acuerdos bilaterales, participación

en foros de cooperación y el establecimiento de relaciones diplomáticas con países que anteriormente reconocían a Taiwán.

La estrategia china se distingue por su enfoque pragmático, enfocado en resultados económicos y logísticos. Empresas estatales como China Communications Construction Company (CCCC), State Grid Corporation of China (SGCC), China Harbour Engineering Company (CHEC) y China Railway Group han ejecutado obras de gran escala en la región. En el ámbito digital, Huawei y ZTE han instalado redes de telecomunicaciones en varios países latinoamericanos, generando controversias en torno a la ciberseguridad y la soberanía tecnológica.

Asimismo, China ha promovido mecanismos de cooperación Sur-Sur, como el Foro China-CELAC, el cual busca institucionalizar el diálogo con América Latina mediante planes de acción quinquenales centrados en infraestructura, ciencia, tecnología y desarrollo sustentable. Este tipo de plataformas ha permitido a China construir una narrativa de asociación “gana-gana”, aunque diversos analistas han advertido sobre los riesgos de “primarización” y dependencia estructural en el comercio bilateral con América Latina (Ho & Bernal-Meza, 2020).

Panamá, como país altamente conectado y con un modelo económico basado en servicios logísticos y financieros, se convierte en una pieza estratégica dentro de esta expansión china. No solo por su infraestructura existente, sino por su rol geográfico como conector natural entre los océanos Atlántico y Pacífico, un atributo clave para las rutas marítimas promovidas por China.

Tabla 1. Evolución comercial China-Panamá 2017-2022

Año	Exportaciones Panamá-China (USD millones)	Importaciones China-Panamá (USD millones)
2017	48	1.105
2018	62	1.192
2019	79	1.220
2020	70	1.175
2021	95	1.287
2022	108	1.330

Fuente: elaboración propia, con datos de (INEC, 2023)

Podemos observar en la tabla anterior la evolución de las exportaciones e importaciones entre Panamá y China en el período 2017-2022, se observa un crecimiento sostenido de las exportaciones panameñas hacia China, con un aumento de más del doble en seis años, no obstante, las importaciones desde China siguen siendo considerablemente mayores, reflejando una relación comercial asimétrica, se puede observar que este patrón evidencia la dependencia de Panamá respecto a los productos manufacturados chinos, mientras que sus exportaciones se concentran en bienes primarios como minerales y productos agrícolas

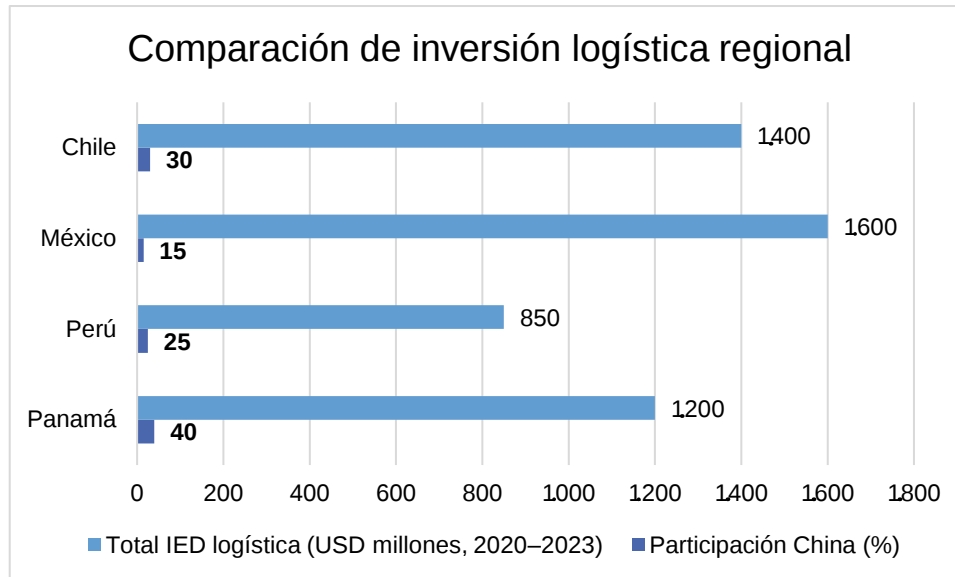


Gráfico 1. Comparación de inversión logística regional
Fuente: elaboración propia, con datos de (UNCTAD, 2023)

2.3 Iniciativa de la Franja y la Ruta: objetivos y proyección en América Latina

La Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI, por sus siglas en inglés), propuesta por el presidente Xi Jinping en 2013, constituye la estrategia central de China para ampliar su conectividad global mediante el financiamiento de infraestructura física y digital. Aunque inicialmente orientada hacia Asia Central, Europa Oriental y África, desde 2017 se ha expandido hacia América Latina y el Caribe, integrando a más de 20 países bajo su paraguas estratégico (Méndez & Alden, 2019).

Panamá fue el primer país centroamericano en adherirse formalmente a la BRI en noviembre de 2017, tras el establecimiento de relaciones diplomáticas con China en junio del mismo año. Esta adhesión permitió el acceso a líneas de financiamiento chino para proyectos de infraestructura, logística, transporte, tecnología y energía. Además, se firmaron más de 20 acuerdos de cooperación en distintos ámbitos, entre ellos memorandos para la construcción de un tren Panamá-David, centros logísticos en Colón, y la ampliación portuaria en Isla Margarita (Chao, 2018).

A nivel regional, la proyección de la BRI se manifiesta en obras como el ferrocarril bioceánico entre Brasil y Perú, la ampliación del puerto de Chancay en Perú, y múltiples acuerdos logísticos en Argentina, Bolivia y Ecuador. No obstante, estos proyectos han enfrentado cuestionamientos por su falta de transparencia, mecanismos de contratación directa, y por los riesgos financieros asociados al endeudamiento soberano con condiciones preferenciales para las empresas chinas (Riggirozzi & Tussie, 2021).

En términos estratégicos, la expansión de la BRI en América Latina busca consolidar rutas marítimas alternativas, asegurar el suministro de recursos naturales, y proyectar la influencia de China en zonas de alta sensibilidad geopolítica, tradicionalmente dominadas por Estados Unidos. La participación de Panamá, con su canal interoceánico y su plataforma logística, es vista por analistas como un hito clave en esta estrategia. Expertos destacan

que la BRI también representa una oportunidad para modernizar infraestructuras, mejorar la conectividad digital e integrar regiones rezagadas, siempre que los gobiernos locales conserven capacidad negociadora y transparencia institucional.

Tabla 2. Cronología de adhesión a la Iniciativa de la Franja y la Ruta en América Latina (2017–2023)

País	Año de Adhesión a la BRI	Tipo de Acuerdo	Comentarios Relevantes
Panamá	2017	Memorando de Entendimiento (MoU)	Primer país de Centroamérica en unirse a la BRI
Uruguay	2018	MoU y cooperación sectorial	Enfocado en comercio agroindustrial
Venezuela	2018	MoU con componente energético	Participación de CNPC en proyectos petroleros
Bolivia	2018	MoU con proyectos logísticos	Cooperación ferroviaria y vial
El Salvador	2018	MoU bilateral	Acuerdos posteriores con Huawei y CHEC
Dominicana	2018	MoU en infraestructura y comercio	Foco en zonas francas y conectividad marítima
Chile	2018	MoU con visión digital	Acuerdos digitales y tecnológicos
Perú	2019	MoU con componente minero	Participación de COSCO Shipping
Cuba	2019	MoU general	Énfasis político y cultural
Costa Rica	2018	MoU con cooperación portuaria	Participación en corredores logísticos
Argentina	2022	MoU e integración financiera	Acuerdo pactado más reciente

Fuente: elaboración propia con base en CEPAL (2022), The Diplomat (2024), Brookings Institution (2022), Gallagher & Ray (2021) y comunicados oficiales de cancillerías nacionales.

La lógica detrás de esta expansión obedece tanto a objetivos económicos como geopolíticos. Por un lado, busca garantizar acceso a materias primas y nuevos mercados para las empresas chinas; por otro, persigue ampliar su influencia mediante inversión directa, financiamiento y diplomacia cultural. En el caso latinoamericano, esta estrategia ha sido particularmente visible en obras de infraestructura como el puerto de Chancay (Perú), el tren bioceánico Brasil-Perú, y varios corredores logísticos en Argentina, Bolivia y México (Riggirozzi & Tussie, 2021).

2.4 Infraestructura logística y portuaria en Panamá

Panamá ha logrado posicionarse como un hub logístico intercontinental gracias a su infraestructura portuaria, aérea y terrestre de alta conectividad. El Canal de Panamá, cuya ampliación en 2016 permitió el tránsito de buques neopanamax, incrementó su capacidad anual en más de un 40%, permitiendo captar nuevas rutas comerciales entre Asia, la costa este de Estados Unidos y América del Sur (Autoridad del Canal de Panamá, 2023).

En el ámbito portuario, destacan los puertos de Balboa y PSA Panamá en el Pacífico, y Cristóbal y MIT en el Atlántico, todos ellos entre los 10 primeros de América Latina por volumen de contenedores manejados. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), el sistema portuario panameño movilizó más de 8 millones de TEUs en 2021. La Zona Libre de Colón, con más de 2.000 empresas instaladas, es un eje clave en el comercio regional de reexportación, con un movimiento comercial superior a los 10 mil millones de dólares anuales. El Aeropuerto Internacional de Tocumen opera como un hub aéreo regional con más de 90 conexiones internacionales, desempeñando un papel clave en el transporte de carga y pasajeros. Su ampliación reciente, con la construcción de la Terminal 2, ha incrementado la capacidad aeroportuaria del país, consolidando su posición como punto de entrada estratégico para América Central y el Caribe.

Tabla 3. Infraestructura logística y portuaria de Panamá

Elemento logístico	Descripción / Datos clave
Canal de Panamá	Conecta el Atlántico y el Pacífico. En 2022 movilizó más de 255 millones de toneladas de carga.
Zona Libre de Colón (ZLC)	Segunda zona franca más grande del mundo. Reexportaciones por USD 9.600 millones (2021).
Puertos principales (Atlántico)	Cristóbal, Manzanillo y Colón Container Terminal (más de 3.3 millones de TEU en 2022).
Puertos principales (Pacífico)	Balboa y PSA Panamá (más de 2.7 millones de TEU en 2022).
Aeropuerto Internacional de Tocumen	Principal hub aéreo de carga y pasajeros en la región. 140 destinos.
Centro Logístico Regional Humanitario (CLRAH)	Plataforma logística de ayuda y emergencias humanitarias.
Red carretera y ferroviaria	Conectividad intermodal: Corredor logístico Panamá-Colón, Ferrocarril transístmico.

Fuente: elaboración propia con base en datos de la Autoridad del Canal de Panamá (2023), MICI (2023), BID (2023), INEC y Tocumen S.A.

La inversión extranjera ha sido determinante en el desarrollo de esta infraestructura. Empresas asiáticas y europeas han participado en licitaciones para la modernización de puertos, carreteras, sistemas logísticos y centros de distribución.

Entre los años 2016 y 2022, Panamá logró movilizar entre 7 y 8.3 millones de TEUs anuales, ubicándose entre los tres principales actores logísticos de América Latina, junto con Brasil y México (UNCTAD, 2023). Los puertos de Balboa (operado por Hutchison Ports, de capital chino) y MIT (operado por SSA Marine) concentran gran parte del comercio marítimo en ambos océanos.

A esto se suma la operación de la Zona Libre de Colón, considerada la más grande del hemisferio occidental, que permite el reenvío de mercancías provenientes de Asia, particularmente China, hacia mercados del Caribe y Suramérica. El Aeropuerto Internacional de Tocumen, con su hub de carga aérea, refuerza el sistema multimodal panameño.

En el caso particular de China, se han realizado propuestas concretas como la construcción de un puerto de contenedores en Isla Margarita por parte del consorcio Landbridge Group, y el interés de CHEC en participar en proyectos ferroviarios y logísticos, son ejemplos de cómo la presencia China intenta integrarse no solo en el comercio marítimo, sino en toda la cadena de suministro nacional.

Sin embargo, la creciente participación China ha generado un debate sobre la gobernanza de los activos estratégicos del país. Expertos advierten sobre la necesidad de transparencia en los procesos de licitación, evaluación de impacto económico y social, y mecanismos que aseguren el equilibrio entre atracción de inversión extranjera y protección de los intereses nacionales (Glosserman, 2023).

En síntesis, la infraestructura logística de Panamá constituye una de sus mayores fortalezas competitivas, pero su sostenibilidad dependerá de políticas públicas orientadas a la planificación a largo plazo, la modernización tecnológica, la integración regional y la capacidad de articular el comercio exterior con la producción nacional para participar activamente en las cadenas de valor globales.

Tabla 4. Comparación de movilización portuaria en América Latina (TEUs, 2022)

Puerto	TEUs Movilizados (2022) Millones	Operadores Principales	Ubicación Estratégica
Panamá (MIT+Balboa+Cristobál)	83	Hutchison Ports, SSA Marine	Atlántico+Pacífico
Santos (Brasil)	49	DP World, Santos Brasil	Atlántico+Pacífico
Cartagena (Colombia)	32	Contecar, SPRC	Caribe
Callao (Perú)	24	APM Terminals	Pacífico

Fuente: elaboración propia con datos de UNCTAD (2023) y CEPAL (2022).

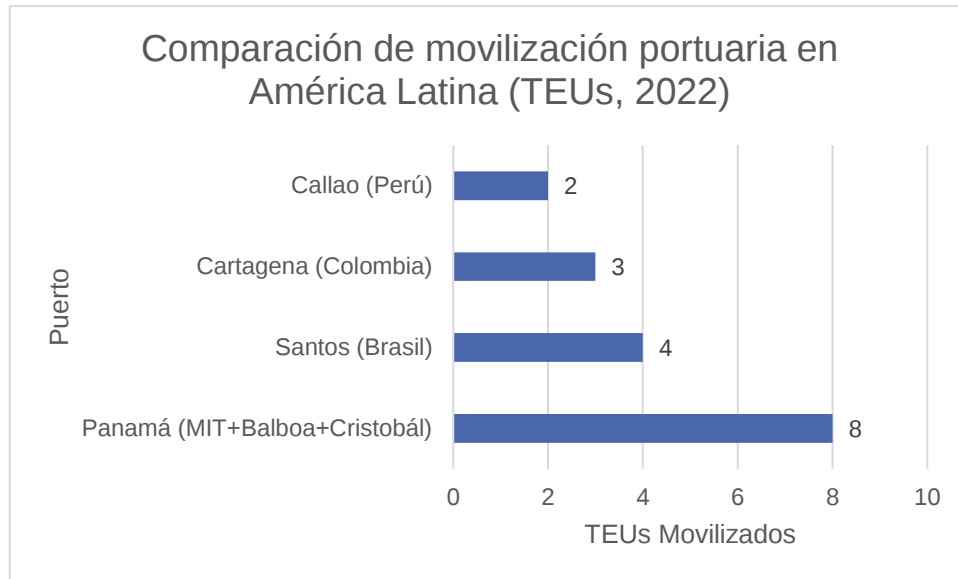


Gráfico 2. Comparación de movilización portuaria en América Latina (TEUs, 2022)

Fuente: elaboración propia con datos de UNCTAD (2023) y CEPAL (2022).

Como se observa en el Gráfico 2, Panamá lidera el movimiento portuario de contenedores en la región, con una movilización agregada de más de 8 millones de TEUs en sus principales terminales (MIT, Balboa y Cristóbal). Esta capacidad supera ampliamente a otros puertos estratégicos como Santos (Brasil), Cartagena (Colombia) y Callao (Perú), consolidando al país como el nodo logístico más relevante del continente por volumen interoceánico y conectividad dual (Atlántico-Pacífico).

Esta infraestructura portuaria, sumada a la Zona Libre de Colón y al hub aéreo de Tocumen, explica el interés sostenido de China por posicionarse en sectores logísticos panameños como parte de su proyección global. El liderazgo regional en volumen no solo confiere ventajas competitivas, sino también responsabilidades en términos de sostenibilidad, gobernanza y planificación estratégica.

3 RELACIONES BILATERALES ENTRE CHINA Y PANAMÁ

3.1 Establecimiento de relaciones diplomáticas (2017)

La decisión de Panamá de establecer relaciones diplomáticas con la República Popular China el 12 de junio de 2017 representó un punto de inflexión en su política exterior, dado el peso geopolítico y económico del país asiático en el orden mundial contemporáneo. Esta medida puso fin a más de seis décadas de vínculos oficiales con Taiwán, que había mantenido una presencia activa en Panamá a través de programas de cooperación técnica, ayuda financiera y donaciones dirigidas a sectores como salud, educación y agricultura (Chao, 2018).

La ruptura con Taiwán respondió a una lógica estratégica de reposicionamiento en el sistema internacional. China ya era para ese momento el segundo socio comercial de Panamá, detrás de Estados Unidos, y uno de los principales usuarios del Canal. En términos globales, China se proyectaba como una potencia emergente con una política exterior basada en la diplomacia económica, la conectividad comercial y la creación de una red de alianzas políticas en regiones clave como América Latina (Méndez & Alden, 2019).

El establecimiento de relaciones diplomáticas con China no solo implicó un cambio simbólico, sino también una reconfiguración estructural de la política de alianzas panameña. En el marco de su estrategia de reconocimiento del principio de “una sola China”, Panamá se unió a países como Costa Rica (2007), El Salvador (2018), República Dominicana (2018) y Nicaragua (2021), que abandonaron los vínculos diplomáticos con Taiwán en favor de una relación más estrecha con Beijing.

Tabla 5. Inversión logística China en Panamá

Proyecto	Empresa China	Estado
PCCP Isla Margarita	Landbridge	Parcialmente ejecutado
Puerto Corozal	CHEC	Cancelado
Centro logístico Panamá	CCCC	En estudio

Fuente: elaboración propia de datos (Dussel Peters, 2020)

Esta decisión generó múltiples reacciones a nivel nacional e internacional. Por un lado, fue celebrada por sectores empresariales interesados en expandir los flujos de comercio, inversión y turismo con el gigante asiático. Sin embargo, suscitó críticas de analistas que advertían sobre los riesgos de dependencia, opacidad en los acuerdos y tensiones con aliados tradicionales como Estados Unidos. A nivel institucional, organismos como la CEPAL y la OMC destacaron el potencial de Panamá como punto nodal dentro de las cadenas logísticas impulsadas por la Iniciativa de la Franja y la Ruta.

En términos históricos, las relaciones entre ambos países no surgieron de forma repentina. Desde la década de 1990, empresas chinas comenzaron a mostrar interés en el sector marítimo panameño, especialmente en el registro de buques.

Además, el Canal de Panamá ha sido utilizado por cientos de embarcaciones chinas cada año, lo cual cimentó una relación económica de facto antes del establecimiento formal de relaciones diplomáticas. Por tanto, el reconocimiento formal en 2017 fue el resultado de un proceso de acercamiento progresivo, alineado con una política exterior pragmática orientada al desarrollo logístico y la inserción global del país.

3.2 Principales acuerdos bilaterales: comercio, inversión, logística

Como ya se mencionó, desde 2017 se han firmado más de 25 acuerdos entre Panamá y China en distintos ámbitos. Uno de los más relevantes fue el Memorando de Entendimiento sobre la Iniciativa de la Franja y la Ruta, que convirtió a Panamá en el primer país centroamericano en unirse a este megaproyecto global. Este acuerdo permitió canalizar inversiones chinas hacia sectores como infraestructura, transporte y logística. (Chao, 2018; Méndez & Alden, 2019).

Entre los acuerdos más importantes se incluyen los siguientes:

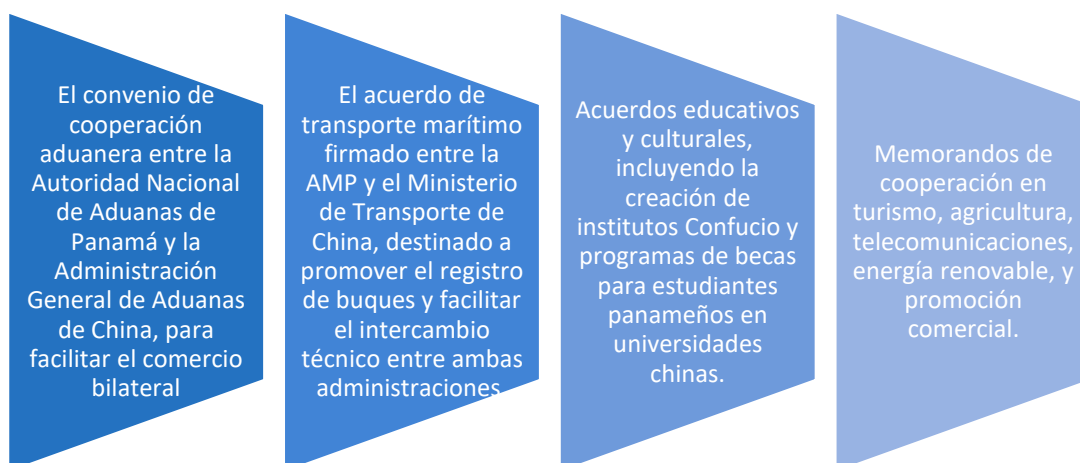


Ilustración 2. Acuerdos pactados entre Panamá-China
Fuente: elaboración propia de datos (MICI, 2020)

Asimismo, se firmaron acuerdos financieros que facilitaron el establecimiento de bancos chinos como el Bank of China en Panamá, lo que ha permitido transacciones en yuanes y facilitado el comercio bilateral en monedas locales, reduciendo la dependencia del dólar estadounidense. También se estableció una línea aérea directa entre Beijing y Panamá operada por Air China, aunque suspendida temporalmente durante la pandemia del COVID-19.

Cabe destacar el inicio de negociaciones para un Tratado de Libre Comercio (TLC) en 2018, que incluyó cinco rondas oficiales antes de ser suspendido en 2019. Aunque el gobierno panameño ha reiterado su interés en reactivar estas negociaciones, persisten preocupaciones en torno a los efectos sobre la industria nacional y la necesidad de

fortalecer la competitividad de las exportaciones panameñas. Algunos expertos han propuesto evaluar cláusulas de salvaguardia, medidas de protección temporal y mecanismos de monitoreo conjunto como condición para reiniciar las negociaciones.

Tabla 6. Principales acuerdos bilaterales Panamá–China (2017–2023)

Año	Área de Cooperación	Entidad firmante (Panamá)	Entidad firmante (China)	Tipo de Acuerdo	Estado Actual
2017	Relaciones diplomáticas e infraestructura	Gobierno de Panamá	Gobierno de China	Comunicado conjunto y reconocimiento diplomático	Vigente
2017	Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI)	Cancillería / MICI	Ministerio de Comercio de China	Memorando de Entendimiento (MoU)	Vigente
2018	Educación y cultura	Universidad de Panamá	Hanban / Instituto Confucio	Convenio marco educativo	Activo (Instituto Confucio)
2018	Comercio e inversión	MICI	China Development Bank	MoU financiero y de inversión	Vigente
2019	Telecomunicaciones y tecnología	ASEP / SENACYT	Huawei / ZTE	Convenio técnico	Implementado parcialmente
2020	Logística y puertos	Autoridad Marítima de Panamá	China Harbour Engineering Company (CHEC)	Carta de intención logística	Cancelado (no ejecutado)
2021	Estándares y cooperación aduanera	Dirección General de Aduanas	Administración General de Aduanas de China	Acuerdo de cooperación técnica	Vigente

Fuente: elaboración propia con base en información del MICI, Cancillería de Panamá, CEPAL (2022), Gallagher & Ray (2021).

3.3 Análisis de flujos comerciales bilaterales (exportaciones/importaciones)

El comercio bilateral entre Panamá y China ha registrado una evolución significativa desde 2017, según datos del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Autoridad Nacional de Aduanas, China es el segundo mayor proveedor de productos a Panamá, representando cerca del 15% del total de las importaciones anuales del país (MICI, 2023). Las exportaciones panameñas hacia China, aunque han crecido, siguen siendo modestas y concentradas principalmente en productos básicos.

Entre los productos exportados por Panamá hacia China destacan el concentrado de cobre, que representa aproximadamente el 70% del valor exportado; seguido de mariscos como camarones, langostinos y pescado congelado; banano; chatarra de aluminio y cobre; y café.

Desde 2020, el concentrado de cobre producido por la mina Cobre Panamá ha sido el principal producto exportado a China, con volúmenes que superan las 350.000 toneladas métricas anuales (INEC, 2023).

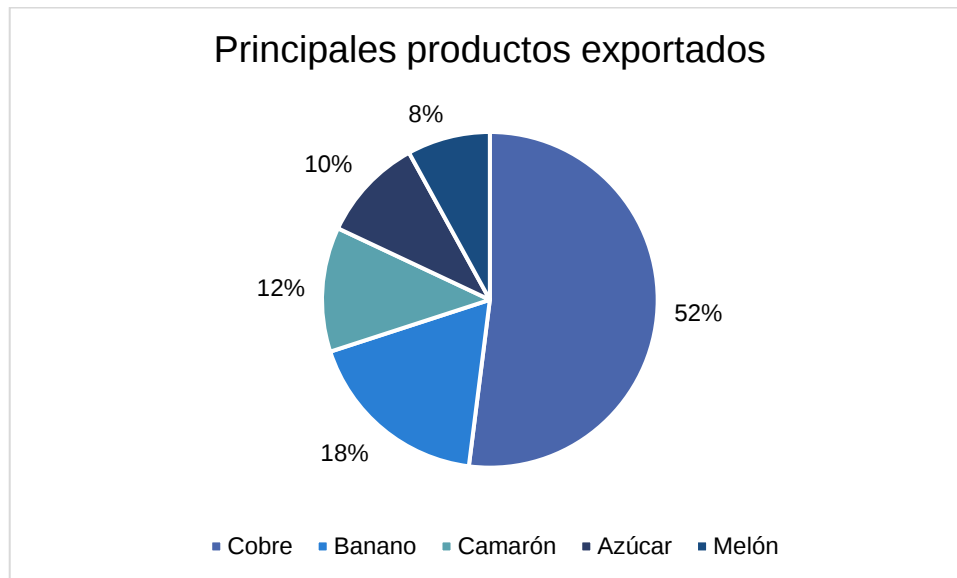


Gráfico 3. Principales productos exportados
Fuente: elaboración propia de datos (MICI, 2022-2023)

En contraste, las importaciones desde China incluyen maquinaria pesada, electrodomésticos, equipos electrónicos, vehículos automotores, textiles, calzado y artículos de consumo. Muchos de estos productos son reexportados desde la Zona Libre de Colón hacia otros países de América Latina y el Caribe, utilizando a Panamá como plataforma logística. Esta dinámica fortalece el rol de Panamá como centro de distribución regional, aunque no necesariamente incrementa el valor agregado local.

A pesar del dinamismo comercial, la balanza comercial sigue siendo altamente pobre para Panamá. En 2022, el déficit comercial con China superó los USD 1.800 millones, lo que plantea desafíos estructurales relacionados con la baja diversificación exportadora, la escasa industrialización y la dependencia de bienes de consumo importados.

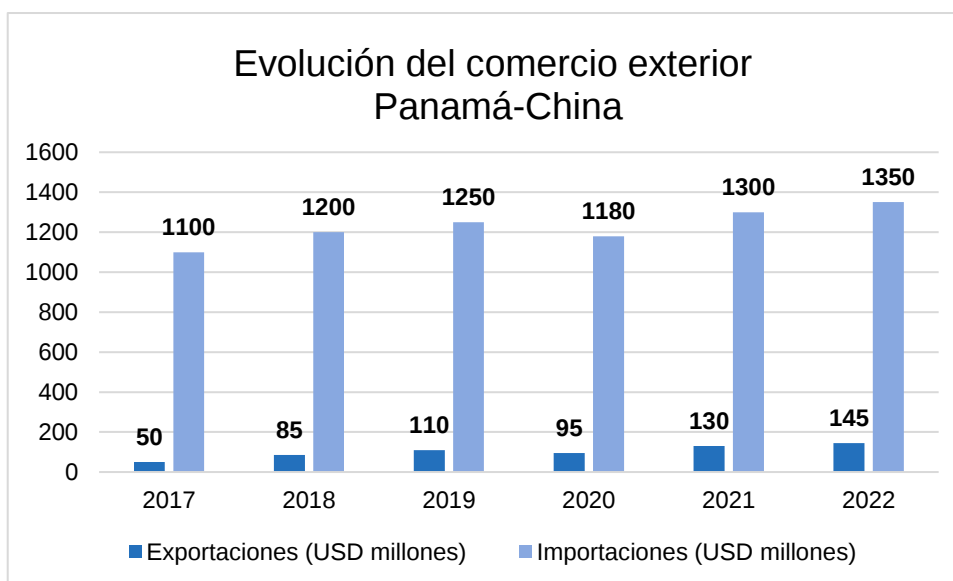


Gráfico 4. Evolución del comercio exterior Panamá-China.
Fuente: elaboración propia de datos (INEC y MICI, 2023)

3.4 Proyectos estratégicos de inversión China en Panamá

Las inversiones chinas en Panamá han estado centradas en sectores logísticos, energéticos, marítimos y de infraestructura, con un enfoque geoestratégico orientado a posicionarse en activos claves del comercio global. Entre los principales proyectos destacan:

- **Puerto de Contenedores en Isla Margarita (Colón):** Propuesto por Landbridge Group, el proyecto incluía una terminal de contenedores con capacidad superior a los 2 millones de TEUs anuales, además de áreas logísticas complementarias. La inversión estimada era de USD 900 millones. Aunque el proyecto fue aprobado por la Autoridad Marítima de Panamá, enfrentó críticas por la falta de transparencia y su cercanía a la entrada atlántica del Canal.
- **Tren Panamá-David:** Este proyecto de transporte ferroviario rápido fue uno de los más ambiciosos. Consistía en la construcción de una línea férrea de más de 400 km, conectando la capital con la provincia de Chiriquí. Con un costo estimado de USD 5.500 millones, fue objeto de un estudio de factibilidad financiado por China Railway Design Corporation. Sin embargo, hasta 2023, no se había concretado debido a restricciones fiscales y dudas sobre su rentabilidad económica (CEPAL, 2022).
- **Participación en licitaciones de infraestructura:** Empresas chinas han participado en procesos de licitación para proyectos de carreteras, viviendas, telecomunicaciones, redes eléctricas y centros logísticos. Un ejemplo es la participación de China State Construction Engineering Corporation (CSCEC) en consorcios que optaron por la construcción del cuarto puente sobre el Canal.
- **Iniciativas tecnológicas y digitales:** Huawei ha establecido su centro regional de operaciones en Panamá, desde donde coordina actividades logísticas y de servicio

técnico para América Central y el Caribe. Esta presencia tecnológica ha generado oportunidades de formación profesional, pero también controversias vinculadas a la ciberseguridad.

A pesar del interés manifiesto y de algunos avances concretos, muchas inversiones chinas en Panamá han enfrentado obstáculos regulatorios, tensiones geopolíticas y críticas de sectores que temen una excesiva dependencia de un solo socio estratégico, sin embargo, el volumen de inversión directa china, aunque aún modesto en relación al total, ha crecido sostenidamente, y se espera que siga aumentando conforme se consoliden las plataformas logísticas, los acuerdos de cooperación y la estabilidad jurídica para los inversionistas (OECD, 2023).

En resumen, la relación bilateral entre Panamá y China ha evolucionado rápidamente desde 2017, caracterizándose por una fuerte dinámica económica, una agenda de cooperación diversificada y un creciente interés mutuo en consolidar vínculos estratégicos. Persisten desafíos relacionados con la asimetría comercial, la ejecución de proyectos de inversión y la necesidad de establecer mecanismos institucionales que garanticen beneficios equitativos, sostenibles y alineados con los objetivos de desarrollo nacional.

3.5 Riesgos y oportunidades estratégicas para Panamá

La creciente relación con China presenta múltiples oportunidades para Panamá, pero también riesgos que deben ser gestionados de manera estratégica. Entre las principales oportunidades se encuentran:

- El acceso a financiamiento para infraestructura de gran escala.
- La atracción de inversión extranjera directa en sectores prioritarios.
- La posibilidad de diversificar mercados de exportación.
- La transferencia tecnológica y cooperación en educación, ciencia y salud.

No obstante, también existen riesgos significativos:

- La dependencia de un solo socio estratégico puede limitar la autonomía en política exterior.
- La concentración de exportaciones en productos básicos aumenta la vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios.
- Las condiciones de financiamiento no siempre se alinean con criterios de sostenibilidad financiera.
- La posible pérdida de control sobre activos estratégicos si no se establecen salvaguardas jurídicas adecuadas.

Por ello, es necesario desarrollar una estrategia nacional que aproveche las oportunidades sin comprometer la soberanía, la transparencia ni la sostenibilidad fiscal del país. Esto implica fortalecer la capacidad negociadora del Estado, diversificar los socios comerciales, mejorar la calidad institucional y promover una participación activa de la sociedad civil.

Tabla 7. Matriz FODA de la relación Panamá–China

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Ubicación geoestratégica de Panamá como hub logístico	Incremento de inversión extranjera directa (IED) en sectores clave	Débil capacidad negociadora frente a actores globales	Riesgos geopolíticos por tensiones China-EE.UU.
Acceso a financiamiento y tecnología a través de China	Mejoras en conectividad terrestre y digital	Limitada diversificación exportadora (dependencia del cobre)	Posible sobreendeudamiento en proyectos de infraestructura
Infraestructura existente (canal, puertos, zonas francas)	Proyección internacional de Panamá como centro logístico hemisférico	Falta de planificación estratégica en la gestión de megaproyectos	Pérdida de autonomía sobre activos estratégicos
Diversificación inicial de socios comerciales	Alianzas tecnológicas con empresas chinas líderes	Baja integración de valor agregado local en la economía	Dependencia comercial excesiva de un solo socio

Fuente: elaboración propia con base en análisis estratégico del autor, Gallagher & Ray (2021), CEPAL (2022) y Ellis (2024).

La evolución de las relaciones bilaterales entre Panamá y China desde 2017 refleja un proceso de acercamiento estratégico con implicaciones profundas para el comercio exterior, la inversión extranjera directa y la configuración logística del país. La firma de acuerdos, el crecimiento del comercio bilateral y los proyectos de inversión estratégica confirman el interés mutuo en consolidar una alianza de largo plazo.

Sin embargo, la relación también plantea desafíos vinculados a la asimetría comercial, la dependencia de sectores primarios y la falta de una institucionalidad sólida que garantice beneficios equitativos y sostenibles. A futuro, Panamá debe fortalecer su capacidad de planificación, evaluación y regulación, asegurando que los proyectos con China estén alineados con los objetivos de desarrollo nacional, la diversificación productiva y la integración en cadenas de valor globales sostenibles.

4 INVERSIÓN ESTRATÉGICA Y DESARROLLO PORTUARIO EN PANAMÁ

4.1 Infraestructura portuaria panameña: evolución y capacidades actuales

La infraestructura portuaria de Panamá ha sido uno de los pilares históricos de su economía de servicios, desempeñando un papel clave en el comercio mundial gracias a su ubicación geográfica estratégica y al Canal de Panamá. Desde la transferencia del Canal a manos panameñas en 1999, el país ha emprendido un ambicioso proceso de modernización logística que ha incluido la expansión portuaria, el desarrollo de zonas logísticas y la ampliación del Canal en 2016, todo lo cual ha incrementado de forma considerable su capacidad operativa.

Panamá cuenta con más de 20 puertos comerciales y especializados, distribuidos entre las costas del Pacífico y el Atlántico.

Los principales puertos en el lado pacífico son el Puerto de Balboa (administrado por Hutchison Ports) y PSA Panamá, mientras que en el lado atlántico destacan el Puerto de Cristóbal, Colon Container Terminal (CCT) y Manzanillo International Terminal (MIT). Estas terminales concentran más del 90% del movimiento de contenedores del país y figuran de manera constante entre los más activos de América Latina (CEPAL, 2023).

En términos de capacidad, el sistema portuario panameño movilizó en 2022 más de 8.3 millones de TEUs, ubicándose como el principal centro de transbordo de la región. Esta posición se ha fortalecido con la expansión del Canal de Panamá, que ha permitido el tránsito de buques neopanamax, incrementando la eficiencia del tráfico interoceánico y reduciendo los costos logísticos para las navieras internacionales.

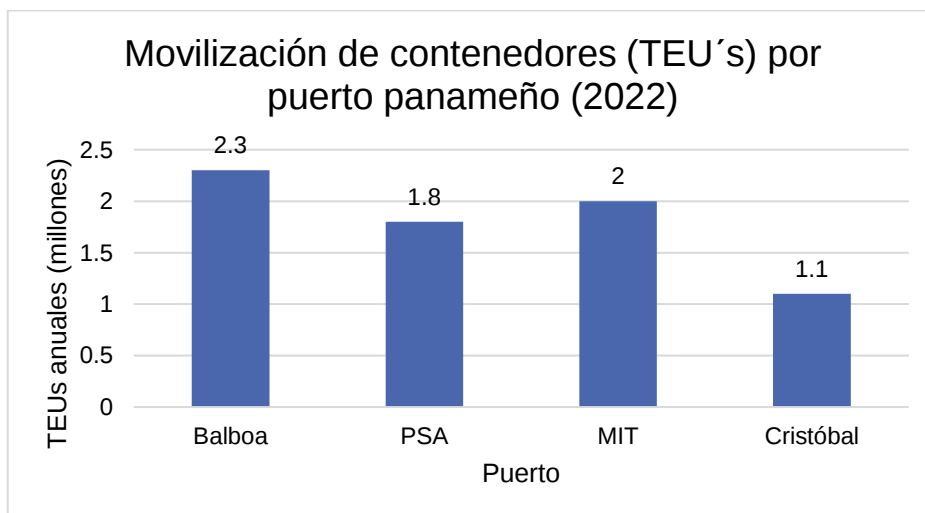


Gráfico 5. Movilización de contenedores (TEUs) por puerto panameño (2022)
Fuente: elaboración propia de datos (AMP, 2023)

La capacidad instalada y la conectividad directa con más de 150 puertos en el mundo consolidan a Panamá como un centro de transbordo esencial en las cadenas logísticas globales.

La infraestructura portuaria de Panamá está complementada por la existencia de zonas francas (especialmente la Zona Libre de Colón), parques logísticos, centros de redistribución regional y el hub aéreo del Aeropuerto Internacional de Tocumen, lo que refuerza su condición de plataforma intermodal. No obstante, existen desafíos relacionados con la congestión terrestre en zonas urbanas, la necesidad de digitalizar procesos aduaneros y logísticos, y la mejora del capital humano técnico en el sector portuario.

A nivel institucional, la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) regula las operaciones portuarias y promueve el desarrollo del sector en coordinación con el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y la Autoridad del Canal de Panamá (ACP). Las políticas actuales buscan fomentar la competitividad del sistema portuario nacional, promover la innovación tecnológica, y fortalecer la seguridad y sostenibilidad ambiental de las operaciones.

En los últimos años, Panamá ha firmado acuerdos de cooperación con diversos países y organismos multilaterales para mejorar su infraestructura marítima, incluyendo programas de asistencia técnica con la Organización Marítima Internacional (OMI) y estudios de viabilidad para proyectos de puertos secos y nuevas terminales en áreas estratégicas como el Pacífico occidental.

Esta evolución del sistema portuario panameño no solo responde a las exigencias del comercio internacional, sino que también es fundamental para consolidar la participación del país en las cadenas globales de valor, ampliar su conectividad con Asia y fortalecer su rol como nodo logístico regional. En los próximos subapartados se explorarán las inversiones recientes, el papel de China en el desarrollo portuario panameño, y los desafíos de gobernanza y sostenibilidad del sector.

4.2 Inversión extranjera directa en el sector portuario

La inversión extranjera directa (IED) ha desempeñado un papel crucial en el fortalecimiento del sistema portuario panameño, aportando capital, tecnología, gestión y acceso a redes logísticas internacionales. Desde la década de 1990, con la privatización de varios puertos estatales y la liberalización de la economía, Panamá adoptó un modelo abierto a la inversión foránea, atrayendo a operadores portuarios globales como Hutchison Ports, PSA International, y Evergreen Marine Corp, entre otros.

Estos operadores han transformado la infraestructura portuaria del país, modernizando terminales, incrementando la capacidad operativa y mejorando los estándares de eficiencia, por ejemplo, Hutchison Ports gestiona los puertos de Balboa y Cristóbal, con inversiones que superan los 1,200 millones de dólares desde su entrada al país. PSA Panamá, subsidiaria del operador portuario de Singapur, opera una de las terminales más modernas en la costa pacífica, con tecnología de punta y conectividad intermodal (MICI, 2023).

La IED en el sector portuario no solo ha permitido una expansión física de las terminales, sino que ha facilitado el acceso de Panamá a cadenas logísticas globales.

Las alianzas estratégicas con navieras internacionales han posicionado a Panamá como punto de redistribución clave para mercancías procedentes de Asia y con destino a América Latina, el Caribe y la costa este de Estados Unidos.

En los últimos años, la participación de empresas chinas en este ámbito ha generado un renovado interés geoeconómico. La intención del consorcio Landbridge Group de construir y operar un puerto en Isla Margarita (Colón) representa un ejemplo del interés chino por controlar nodos logísticos estratégicos. Aunque este proyecto ha sido controversial y enfrenta cuestionamientos por razones de seguridad nacional y transparencia, también refleja la competencia internacional por los espacios logísticos panameños (Chao, 2018).

Asimismo, la llegada de inversiones indirectas a través de empresas tecnológicas chinas como Huawei, que opera centros logísticos de distribución y empresas vinculadas a zonas económicas especiales plantea nuevos retos regulatorios y estratégicos.

La consolidación de capitales extranjeros en la gestión de activos logísticos clave requiere de una regulación que garantice condiciones de competencia, transferencias tecnológicas, generación de empleo local y sostenibilidad ambiental.

En términos cuantitativos, la IED en logística y transporte alcanzó más de 1.000 millones de dólares anuales entre 2016 y 2022, representando entre el 15% y 20% del total de inversión extranjera directa del país (Banco Mundial, 2023). Este volumen de capital ha sido fundamental para mantener la competitividad del país como hub logístico.

Según datos de la Autoridad Marítima de Panamá y el MICI, entre 2015 y 2022 se registraron más de USD 2.800 millones en inversión directa en infraestructura portuaria, incluyendo modernización de terminales, adquisición de grúas post-panamax, expansión de patios de contenedores y digitalización de procesos logísticos.

Estas inversiones han permitido mejorar la eficiencia portuaria, reducir tiempos de espera y atraer nuevas rutas marítimas, especialmente aquellas provenientes de Asia. La posición estratégica de Panamá como punto intermedio entre el Pacífico y el Atlántico les confiere una ventaja estructural frente a otros puertos regionales, como Santos (Brasil), Cartagena (Colombia) o Callao (Perú).

Tabla 8. Inversión extranjera por operador portuario en Panamá (2015–2022)

Operador	País de Origen	Monto estimado (USD millones)	Puerto Asociado	Proyecto Principal
Hutchison Ports	China (Hong Kong)	1.200	Balboa, Cristóbal	Modernización de terminales y adquisición de grúas post-panamax
PSA Panamá	Singapur	600	PSA Rodman	Expansión de patios y automatización portuaria
MIT (SSA Marine)	Estados Unidos	450	MIT Colón	Ampliación de terminal y digitalización
Evergreen	Taiwán	200	Colon Container Terminal	Reestructuración de infraestructura y equipos
Manzanillo International Terminal (MIT)	Estados Unidos	350	MIT Colón	Aumento de capacidad y nuevas rutas de transbordo

Fuente: elaboración propia con datos de AMP (2023), MICI (2022) y CEPAL.

Sin embargo, existen desafíos vinculados a la concentración del capital en pocas empresas extranjeras, el bajo encadenamiento productivo con empresas locales y la necesidad de fortalecer la institucionalidad reguladora. Para que la inversión extranjera contribuya efectivamente al desarrollo sostenible del país, se requiere una estrategia nacional que articule infraestructura, tecnología, formación de capital humano y desarrollo territorial.

A continuación, se analizará con mayor profundidad el papel de China en estas dinámicas de inversión, sus intereses estratégicos y el impacto que podrían tener sobre la soberanía y el modelo logístico de Panamá. se explorarán las inversiones recientes, el papel de China en el desarrollo portuario panameño, y los desafíos de gobernanza y sostenibilidad del sector.

4.3 La participación de China en el desarrollo portuario panameño

La participación de China en el desarrollo portuario panameño se ha intensificado desde el establecimiento de relaciones diplomáticas en 2017, aunque los vínculos comerciales y marítimos ya existían desde décadas anteriores. China es uno de los principales usuarios del Canal de Panamá, con más del 15% del total de tránsitos registrados en los últimos años (Autoridad del Canal de Panamá, 2023). Esta relevancia logística ha motivado a las

autoridades chinas y a empresas estatales y privadas del país asiático a incrementar su presencia en el sistema portuario panameño.

Uno de los proyectos más significativos ha sido la propuesta de Landbridge Group para desarrollar un puerto de contenedores en Isla Margarita, Colón.

Este proyecto, con una inversión estimada de 900 millones de dólares, contemplaba la construcción de una terminal con capacidad para recibir buques post-panamax, junto con instalaciones logísticas, zonas francas y centros de distribución. Aunque la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) aprobó la concesión, el proyecto fue suspendido tras la revisión por parte del nuevo gobierno en 2019, debido a preocupaciones en torno a la seguridad nacional y la posible cercanía del proyecto a instalaciones del Canal.

Además, empresas como China Harbour Engineering Company (CHEC) y China Communications Construction Company (CCCC) han mostrado interés en licitaciones para ampliar o construir infraestructura logística en ambas costas del país.

Su participación ha incluido estudios técnicos, alianzas con empresas panameñas y presencia en ferias logísticas internacionales. Aunque algunas de estas propuestas no se han concretado, reflejan el interés estratégico de China en consolidar un punto de anclaje en la plataforma logística de Panamá.

Desde una perspectiva geoestratégica, la participación de China en el sistema portuario panameño forma parte de su estrategia global bajo la Iniciativa de la Franja y la Ruta (BRI), cuyo componente marítimo busca controlar rutas críticas del comercio internacional. Panamá, por su ubicación interoceánica, representa un nodo clave en esta lógica, complementando los puertos gestionados por empresas chinas en Sudamérica (como Chancay en Perú), el Caribe y África. En este sentido, la consolidación de una presencia portuaria en Panamá permitiría a China tener una mayor influencia sobre las cadenas de suministro que atraviesan el hemisferio occidental.

Esta expansión, sin embargo, ha despertado reservas entre analistas y actores políticos de Estados Unidos, principal socio histórico de Panamá. Algunos informes del Departamento de Defensa Estadounidense han advertido sobre la creciente influencia china en infraestructura crítica en la región, señalando posibles riesgos en términos de inteligencia, control territorial y competencia estratégica (Glosserman, 2023).

A nivel local, la participación china ha sido evaluada con una mezcla de expectativas y cautela. Ya que se reconoce su capacidad financiera y técnica para ejecutar obras de gran escala en plazos reducidos. Sin embargo, se cuestiona la falta de transparencia en algunas negociaciones, la baja participación de proveedores y trabajadores locales, y el posible uso de cláusulas contractuales ventajosas para las empresas chinas.

En términos económicos, la inversión china en el sector portuario sigue siendo menor en comparación con la de otros actores tradicionales como Hutchison Ports y PSA International, pero su tendencia es creciente.

La estrategia china apunta a construir influencia mediante la inversión progresiva, acuerdos de cooperación técnica y vínculos institucionales a largo plazo.

La participación de China en el desarrollo portuario panameño responde a una lógica de posicionamiento estratégico que excede el interés económico inmediato.

Para Panamá, esta situación representa una oportunidad de diversificar fuentes de inversión y modernizar su infraestructura, pero también exige un fortalecimiento institucional que garantice transparencia, seguridad y gobernanza efectiva en la gestión de activos estratégicos. se explorarán las inversiones recientes, el papel de China en el desarrollo portuario panameño, y los desafíos de gobernanza y sostenibilidad del sector.

4.4 Gobernanza, sostenibilidad e impacto nacional del modelo portuario

La expansión y modernización del sistema portuario panameño ha generado beneficios significativos en términos de conectividad, posicionamiento internacional y generación de ingresos fiscales. Sin embargo, también plantea importantes desafíos en materia de gobernanza, sostenibilidad e impacto territorial, los cuales requieren atención prioritaria desde una perspectiva de políticas públicas.

En primer lugar, la gobernanza del modelo portuario enfrenta tensiones entre actores públicos y privados. Si bien el marco legal vigente otorga a la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) facultades para supervisar y regular las concesiones portuarias, diversas auditorías e informes han señalado limitaciones en su capacidad institucional, debilidades en la fiscalización de contratos y carencias en la articulación interinstitucional (Banco Mundial, 2022). Esta situación genera riesgos de concentración de poder económico en grandes operadores internacionales y de exclusión de empresas nacionales en procesos de licitación y provisión de servicios complementarios.

En segundo lugar, el modelo portuario panameño enfrenta retos ambientales y de sostenibilidad. El crecimiento del tráfico marítimo, el uso intensivo de combustibles fósiles y la expansión de zonas logísticas han incrementado la huella de carbono del sector, además de generar presiones sobre ecosistemas costeros y recursos hídricos. Si bien algunos puertos han comenzado a implementar políticas de eficiencia energética y digitalización, aún se carece de una estrategia nacional integral de sostenibilidad portuaria alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente con el ODS 9 (infraestructura resiliente), ODS 11 (ciudades sostenibles) y ODS 13 (acción climática).

Tercero, los impactos socioeconómicos del modelo portuario también deben ser evaluados de forma integral. Aunque los puertos generan empleo directo e indirecto, muchos de estos trabajos son temporales o de baja remuneración. Además, existen brechas territoriales en el acceso a los beneficios del sistema logístico, con zonas como la provincia de Colón afectadas por altos niveles de pobreza, desempleo y violencia, a pesar de albergar la mayor parte de la infraestructura portuaria del país (PNUD, 2021).

Adicionalmente, el modelo actual no ha logrado encadenarse de manera efectiva con el aparato productivo nacional. La baja participación de proveedores locales, la falta de industrialización logística (como ensamblaje o transformación de productos) y la débil articulación con sectores agrícolas o manufactureros limitan el efecto multiplicador del sistema portuario sobre el desarrollo nacional.

En este contexto, diversos expertos y organismos han propuesto una reforma estructural del sistema de gobernanza portuaria. Esta debería incluir mecanismos de participación ciudadana, transparencia en los contratos, mayor control parlamentario, fortalecimiento de la AMP y una estrategia interministerial que articule comercio, infraestructura, ambiente y desarrollo social. También se propone adoptar estándares internacionales de sostenibilidad como los establecidos por la Asociación Internacional de Puertos (IAPH), e implementar sistemas de medición de impacto económico y ambiental basados en datos abiertos.

Tabla 9. Cumplimiento ambiental por zona portuaria

Zona portuaria	Cumplimiento ambiental (%)	Proyectos auditados
Pacífico	78	4
Atlántico	52	2

Fuente: elaboración propia de datos (AMP, 2023)

El fortalecimiento de la gobernanza portuaria no solo es esencial para mejorar la eficiencia y transparencia del sector, sino también para asegurar que el crecimiento logístico contribuya efectivamente a la equidad territorial, la resiliencia climática y la inclusión social en Panamá.

Tabla 10. Cumplimiento ambiental por zona portuaria en Panamá

Puerto	Índice de Cumplimiento Ambiental (1-5)	Observaciones Principales
Balboa	4	Monitoreo constante y plan de mitigación ambiental activo
Cristóbal	3	Deficiencias en control de emisiones y residuos sólidos
MIT (Colón)	5	Cumplimiento ejemplar en gestión de aguas residuales y reciclaje
PSA Panamá	4	Certificación ISO 14001 y prácticas sostenibles
Colon Container Terminal	2	Reiterados informes de incumplimiento en residuos líquidos

Fuente: elaboración propia con base en informes de AMP y Ministerio de Ambiente (2023).

En el siguiente apartado se analizarán las perspectivas de futuro del modelo portuario panameño, así como recomendaciones de política pública para su alineación con las tendencias globales y los compromisos de desarrollo sostenible. se explorarán las inversiones recientes, el papel de China en el desarrollo portuario panameño, y los desafíos de gobernanza y sostenibilidad del sector.

4.5 Perspectivas futuras del modelo portuario panameño y recomendaciones de política pública

El sistema portuario panameño enfrenta un momento clave de transición. Las oportunidades derivadas de su ubicación estratégica, de la ampliación del Canal y de la demanda creciente de servicios logísticos en América Latina deben ser gestionadas de forma planificada y sostenible. De cara al futuro, varios escenarios marcan la agenda del desarrollo portuario del país.

En primer lugar, se prevé un aumento sostenido del tráfico marítimo vinculado al comercio Asia-América y a las rutas de cabotaje regional. Este crecimiento requerirá de ampliaciones en capacidad portuaria, modernización tecnológica, reducción de cuellos de botella y fortalecimiento del capital humano. Los puertos panameños deberán adaptarse a los nuevos estándares de eficiencia operativa, digitalización y descarbonización exigidos por las cadenas de suministro globales.

En segundo lugar, la competencia regional se intensificará. Países como Colombia (puerto de Buenaventura), Perú (Chancay), México (Manzanillo y Veracruz) y Brasil están invirtiendo en corredores logísticos y terminales portuarias para captar una mayor cuota del comercio interoceánico. Panamá debe consolidar su liderazgo logístico mediante innovación, alianzas público-privadas transparentes, y promoción activa del país como centro regional para manufactura ligera, ensamblaje y redistribución.

Tercero, el contexto geopolítico global, incluyendo la competencia entre China y Estados Unidos, la reconfiguración de las cadenas de valor post-COVID-19, y la guerra comercial entre potencias, puede generar tanto presiones como oportunidades. Panamá deberá mantener una política exterior balanceada, que permita atraer inversión sin comprometer su autonomía estratégica ni generar tensiones innecesarias.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, es fundamental adoptar estándares internacionales como los establecidos por la Agenda 2030 de Naciones Unidas, la Estrategia de Acción Climática para Puertos del Banco Mundial, y los Principios de Inversión Responsable del Foro Económico Mundial. Esto implica fomentar puertos verdes, reducción de emisiones, eficiencia energética, reciclaje de residuos marítimos y participación comunitaria en zonas portuarias.

En términos de gobernanza, es necesario:

- Fortalecer la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) como ente rector.
- Establecer un consejo interministerial de logística y comercio.
- Crear un observatorio de infraestructura y sostenibilidad portuaria con participación académica y ciudadana.
- Garantizar transparencia en concesiones, auditorías públicas y control parlamentario de proyectos estratégicos.

A nivel territorial, se recomienda:

- Invertir en la diversificación económica de regiones como Colón.

- Promover encadenamientos productivos entre puertos, pymes, agroindustria y manufactura.
- Establecer centros de formación técnica en logística, transporte y comercio exterior.

Por último, Panamá debe articular una visión de largo plazo que integre su desarrollo portuario con su inserción en las cadenas globales de valor, su transición energética, y su rol como actor diplomático neutral en un mundo multipolar.

Estas recomendaciones pretenden ofrecer una hoja de ruta para que el país transforme su fortaleza geográfica en una ventaja sostenible, equitativa y estratégica para el desarrollo nacional. se explorarán las inversiones recientes, el papel de China en el desarrollo portuario panameño, y los desafíos de gobernanza y sostenibilidad del sector.

5 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y SU RELACIÓN CON LA INFRAESTRUCTURA Y EL COMERCIO EN PANAMÁ

5.1 Introducción al marco de los ODS y su relevancia para el comercio y la inversión

En 2015, los Estados miembros de la ONU adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Varios de estos objetivos guardan una estrecha relación con el comercio internacional, la inversión en infraestructura y el desarrollo logístico sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, representan un marco integral para orientar las políticas públicas hacia un desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible. Estos objetivos, adoptados por 193 países en 2015, reconocen la necesidad de una acción coordinada para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, en un contexto de cooperación global.

Entre los ODS más relevantes para el contexto panameño se encuentra

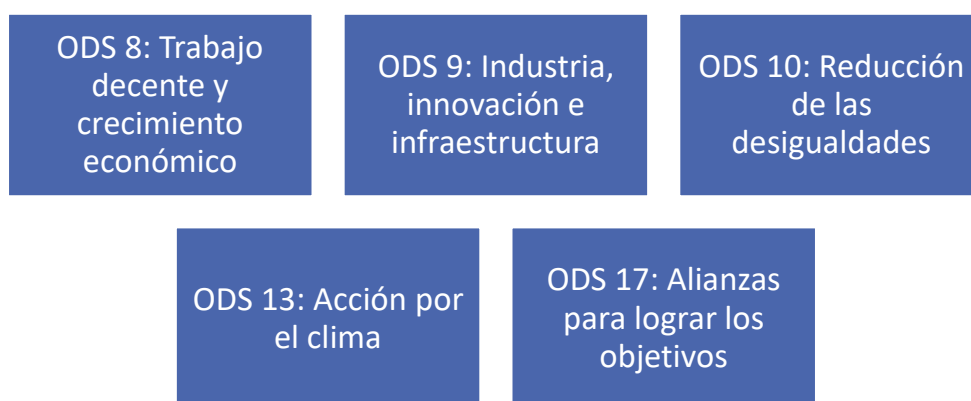


Ilustración 3. ODS más relevantes para este estudio

Fuente: elaboración propia

Dentro de este marco, diversos ODS tienen implicaciones directas sobre el comercio exterior, la inversión extranjera y la infraestructura, aspectos fundamentales del modelo económico panameño. En particular, los ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (industria, innovación e infraestructura), ODS 11 (ciudades sostenibles), ODS 12 (producción y consumo responsables) y ODS 13 (acción por el clima) están directamente vinculados con las actividades logísticas y portuarias. Además, otros ODS como el 10 (reducción de desigualdades), el 16 (instituciones sólidas) y el 17 (alianzas para lograr los objetivos) adquieren relevancia cuando se analizan los efectos de la inversión extranjera

directa, la gobernanza del desarrollo portuario y las relaciones internacionales, como la que mantiene Panamá con China.

Panamá, al ser una economía altamente integrada al comercio global y con un modelo centrado en servicios logísticos, enfrenta la necesidad de alinear sus estrategias de desarrollo económico con los principios de sostenibilidad global. En particular, el país ha reconocido la importancia de los ODS mediante la creación de la Comisión Interinstitucional y el Plan Nacional con Enfoque en los ODS (2020), que establece metas e indicadores alineados con la Agenda 2030. No obstante, persisten brechas importantes en áreas como la inclusión social, la resiliencia ambiental y la articulación entre inversión y desarrollo local.

En este sentido, los sectores portuarios, comercial y de inversión extranjera deben ser evaluados no solo en términos de eficiencia y rentabilidad, sino también por su impacto ambiental, su contribución al bienestar social y su resiliencia ante el cambio climático y las transformaciones geopolíticas globales (CEPAL, 2023). Las políticas públicas orientadas a atraer inversión en infraestructura deben considerar criterios ambientales, laborales y sociales, asegurando que las obras no solo impulsen el crecimiento económico, sino que también contribuyan al cierre de brechas territoriales y sectoriales.

Asimismo, en el marco de la creciente presencia china en sectores estratégicos como el portuario y logístico, se vuelve crucial analizar la compatibilidad entre los intereses de los inversionistas extranjeros y las prioridades de sostenibilidad definidas por el Estado panameño. La ausencia de mecanismos de evaluación de impacto socioambiental adecuados puede limitar el cumplimiento de los ODS y generar efectos adversos en las comunidades locales o en el ecosistema costero.

En los siguientes apartados se analizará de qué manera la relación con China, el modelo portuario y la inversión estratégica pueden contribuir (o representar obstáculos) al cumplimiento de los ODS en Panamá, con énfasis en la necesidad de generar indicadores, fortalecer la institucionalidad ambiental y mejorar la equidad territorial en el acceso a los beneficios del desarrollo.

5.2 Análisis del impacto de los proyectos logísticos e inversiones en los ODS

Los proyectos logísticos y las inversiones extranjeras en Panamá tienen un potencial significativo para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), siempre que estén articulados con políticas públicas integrales. Este subapartado examina los efectos observables en los ODS más relevantes vinculados al comercio, la infraestructura y la cooperación internacional.

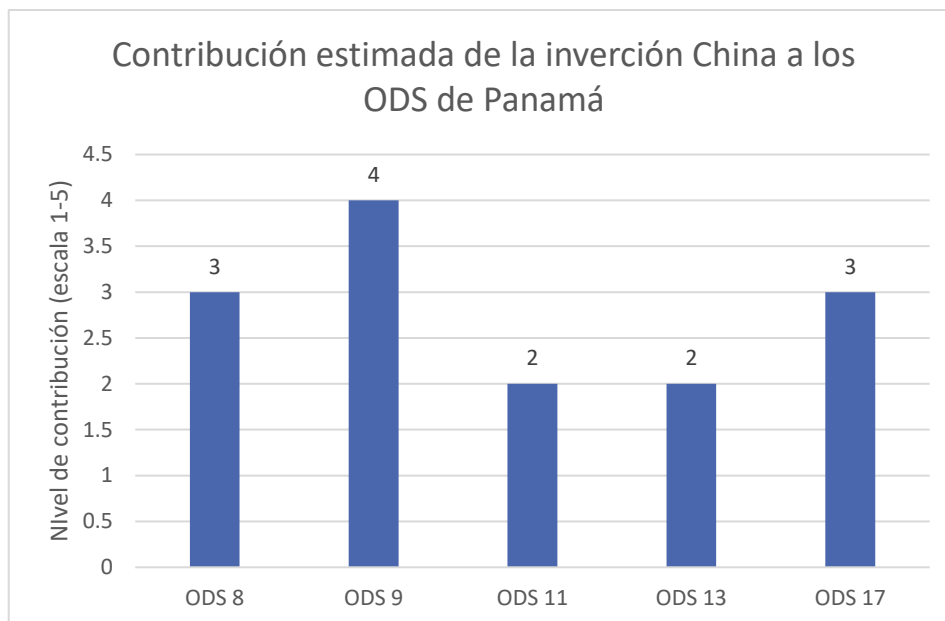


Gráfico 6. Nivel de impacto estimado de ODS
Fuente: elaboración propia de datos (OIT, 2023)

El ODS 8, centrado en el trabajo decente y el crecimiento económico, se ve afectado positivamente por las inversiones logísticas en tanto generan empleo directo e indirecto. Sin embargo, como se analizó previamente en el capítulo 4, gran parte del empleo vinculado a las concesiones portuarias ha sido de tipo temporal o tercerizado, lo que limita su contribución a condiciones laborales sostenibles (OIT, 2023). Esto sugiere que las inversiones deben incluir cláusulas sociales claras, con estándares laborales mínimos y formación profesional.

En relación con el ODS 9, que promueve la innovación, la industrialización inclusiva y la infraestructura resiliente, los desarrollos portuarios modernos han mejorado la eficiencia operativa. Sin embargo, persiste una baja articulación entre los centros logísticos y el tejido empresarial local, lo cual impide la consolidación de clústeres industriales o tecnológicos. La mayoría de las plataformas logísticas funcionan como enclaves con escaso encadenamiento productivo.

El ODS 11, sobre ciudades sostenibles, se ve afectado por los impactos urbanos en zonas como Colón, donde la expansión logística ha generado presión sobre servicios básicos, problemas de desplazamiento urbano y desigualdad socioeconómica. Sin una planificación urbana integrada, las inversiones pueden agravar condiciones de exclusión y fragmentación territorial.

El ODS 13, centrado en la acción climática, muestra avances limitados. Si bien algunos operadores portuarios han comenzado a adoptar tecnologías limpias, Panamá carece de una política nacional de descarbonización logística. Las inversiones actuales no están condicionadas a metas climáticas específicas, lo que debilita su contribución a la sostenibilidad ambiental.

Por último, el ODS 17, que fomenta las alianzas internacionales, es clave en la relación con China. No obstante, como se ha evidenciado en capítulos anteriores, muchos acuerdos carecen de mecanismos efectivos de seguimiento, evaluación de impactos y participación multisectorial. Las alianzas deben fortalecerse con marcos de gobernanza más transparentes y con una integración real en los planes nacionales de desarrollo sostenible. Panamá ha mostrado avances importantes en indicadores logísticos, ocupando el primer lugar en América Latina en el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (LPI) y manteniéndose entre los líderes regionales en conectividad marítima según la UNCTAD. Sin embargo, los avances en sostenibilidad e inclusión han sido más limitados.

Tabla 11. Indicadores relevantes de Panamá en comercio y sostenibilidad (2022–2023)

Indicador	Valor	Ranking regional	Fuente
LPI (Índice Logístico BM)	3.05	1°	Banco Mundial (2023)
Conectividad marítima (UNCTAD)	46.5	1°	UNCTAD (2023)
Participación de energías renovables (%)	23%	Medio	OLADE (2022)
Huella de carbono del sector transporte (tCO ₂)	4.2 Mt	Alta	MINSa / MITRADEL (2023)
Cumplimiento normativo ambiental portuario	3.5 / 5	Medio	Ministerio de Ambiente (2023)

Fuente: elaboración propia con los datos señalados en la tabla.

En síntesis, los efectos de la inversión extranjera directa y los proyectos logísticos sobre los ODS en Panamá son heterogéneos. Para evitar impactos negativos y maximizar su contribución al desarrollo sostenible, se requiere institucionalidad fuerte, herramientas de evaluación ambiental y social, y una estrategia de política pública con enfoque territorial.

5.3 Estrategias para alinear la cooperación bilateral con China al cumplimiento de los ODS

Alinear la cooperación bilateral con China a los ODS no es una tarea automática, sino un ejercicio político y técnico que exige liderazgo estatal, marcos normativos actualizados y voluntad de negociación. Panamá puede aprovechar su relación con China para avanzar hacia una agenda de sostenibilidad si adopta medidas concretas de gobernanza y regulación estratégica.

Una primera acción clave es incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de concesión, licitación y financiamiento de infraestructura. Las inversiones chinas deben evaluarse bajo estándares ambientales, laborales y sociales verificables. Esto incluye realizar evaluaciones de impacto antes de otorgar permisos y condicionar el acceso a incentivos fiscales a compromisos concretos con los ODS.

Además, es necesario reforzar la institucionalidad nacional. Entidades como la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) y el Ministerio de Ambiente requieren mayor autonomía técnica y recursos para supervisar el cumplimiento de estos compromisos. La creación de un consejo interinstitucional de inversiones sostenibles permitiría articular esfuerzos entre sectores clave como comercio, infraestructura, ambiente y desarrollo social.

Panamá también puede impulsar la transparencia en la cooperación internacional a través de acuerdos marco que contemplen indicadores de desempeño, cláusulas anticorrupción y participación de organismos multilaterales como la CEPAL o la ONU. Esto fortalecería la rendición de cuentas y mejoraría la calidad de los proyectos ejecutados.

En el plano territorial, se deben priorizar proyectos en zonas con rezago socioeconómico, integrando a actores comunitarios y a gobiernos locales. La sostenibilidad debe ser entendida no solo en términos ambientales, sino también en términos de cohesión social, equidad territorial y generación de empleo digno.

Finalmente, Panamá puede desempeñar un papel activo en foros multilaterales donde se discute la relación China–América Latina, impulsando una visión compartida de cooperación basada en desarrollo sostenible. Esta posición reforzaría la voz del país y permitiría construir marcos más equitativos para la inversión extranjera.

Alinear la relación bilateral con China a los ODS implica reconocer que la sostenibilidad no se alcanza con discursos, sino con institucionalidad, planificación y corresponsabilidad. Es una oportunidad que debe aprovecharse con visión estratégica.

5.4 Implicaciones en los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Este Trabajo Final de Maestría integra de manera explícita una valoración crítica y cuantificada de su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en ese sentido, el presente estudio ha realizado un mapeo consciente de los ODS más relevantes para el sector logístico y portuario de Panamá.

A continuación, se presenta la alineación estratégica del TFM con cinco ODS clave, explicando de forma clara cómo cada uno se integra en los hallazgos, análisis y recomendaciones del trabajo:

- **Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8):** la modernización operativa de puertos y la adopción de tecnologías inteligentes han demostrado generar empleos cualificados en áreas de logística avanzada y tecnología emergente. Por ejemplo, la digitalización portuaria ha impulsado la capacitación técnica del personal, lo que se traduce en empleos más estables y mejor remunerados, sumando al crecimiento económico inclusivo.
- **Industria, innovación e infraestructura (ODS 9):** la propuesta de fomentar zonas francas orientadas a la manufactura ligera, junto al reforzamiento de encadenamientos productivos locales e incorporación de IoT y gemelos digitales, fomenta una infraestructura avanzada y sostenible. Esto contribuye a un ecosistema de innovación robusto y alineado con las metas regionales de desarrollo industrial moderno.

- **Producción y consumo responsables (ODS 12):** el estudio promueve la integración de prácticas ecológicas en la logística, como control de emisiones, gestión de residuos y adopción de certificaciones verdes, lo que fomenta procesos de producción y consumo más sostenibles dentro de los puertos y centros logísticos.
- **Acción por el clima (ODS 13):** se incluyen recomendaciones para reducir la huella de carbono del transporte marítimo y aéreo en Panamá, mediante tecnologías limpias (hidrógeno, eléctricos) y eficiencia energética. Estas estrategias son congruentes con las políticas climáticas nacionales y los objetivos demográficos de descarbonización.
- **Alianzas para lograr los objetivos (ODS 17):** se hace énfasis en la importancia de fortalecer alianzas público-privadas (como gobiernos, organismo multilaterales y sector privado), y de promover la cooperación regional y global. Esto permite una articulación efectiva de los ODS en el contexto logístico y comercial de Panamá.

En resumen, la modernización de la infraestructura logística y portuaria en Panamá potencia el progreso en múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): impulsa el empleo decente y el crecimiento económico (ODS 8), fomenta la industria, la innovación y la infraestructura sostenible (ODS 9), promueve patrones de producción y consumo responsables (ODS 12), apoya acciones climáticas (ODS 13) y fortalece asociaciones clave (ODS 17). Este enfoque integral se alinea con la Agenda 2030 y responde a las recomendaciones de organismos internacionales.

Además, los datos muestran que Panamá, con una puntuación de 68,2 sobre 100 en el Índice de Desarrollo Sostenible 2025 (puesto 89 de 167 países). (Sustainable Development Report, 2025), ha avanzado significativamente en digitalización y sostenibilidad, lo que refuerza la viabilidad de aplicar estas recomendaciones en contextos reales.

Por tanto, fomentar tecnologías portuarias inteligentes, fortalecer políticas públicas e impulsar alianzas nacionales e internacionales no solo benefician al sector logístico, sino que también contribuyen de manera efectiva y medible a los ODS clave, consolidando el rol de Panamá como líder regional en desarrollo sostenible y competitividad global.

6 PANAMÁ EN LAS CADENAS GLOBALES DE VALOR

6.1 Introducción: la importancia de las cadenas globales de valor

En las últimas tres décadas, la transformación del comercio internacional ha estado marcada por el crecimiento exponencial de las cadenas globales de valor (CGV), las cuales desagregan los procesos productivos entre múltiples países, permitiendo que la producción de un bien o servicio se realice en distintas etapas geográficas (UNCTAD, 2013). Esta fragmentación ha redefinido la competitividad de las economías, ya que no se trata únicamente de exportar productos terminados, sino de insertarse en segmentos estratégicos de las cadenas, como la logística, el ensamblaje, el diseño, el almacenamiento o la distribución.

De acuerdo con la OCDE (2020), los países en desarrollo que han logrado integrarse activamente en las CGV han experimentado una aceleración en sus tasas de crecimiento económico y una mayor diversificación productiva. Sin embargo, también se han generado nuevas formas de dependencia y desigualdad, especialmente cuando la participación se limita a tareas de bajo valor agregado. Este análisis no solo fortalece la comprensión conceptual de la posición de Panamá dentro de las cadenas globales de valor, como nodo logístico y red de reexportación, sino que también revela implicaciones estratégicas de gran relevancia.

En primer lugar, para los policymakers, que son los responsables de diseñar y aplicar políticas públicas como ministerios, autoridades aduaneras y entidades reguladoras, es crucial formular estrategias integrales que potencien el contenido local, promuevan zonas francas industriales y mejoren la facilitación aduanera, la interoperabilidad logística y las normas de origen, elementos que la OCDE identifica como esenciales para una integración más profunda en las CGV (OECD, 2019).

En segundo lugar, para los managers aquellos encargados de operaciones logísticas en puertos, terminales, zonas francas y empresas de transporte, este análisis resalta la necesidad de implementar tecnologías avanzadas como IoT, automatización y análisis de datos. La modernización digital ha demostrado reducir tiempos de carga y espera hasta en un 25 % en casos portuarios (Ericsson, 2024), al tiempo que permite diversificar rutas y fortalecer alianzas regionales.

6.2 Panamá como nodo logístico en las cadenas de valor globales

La ubicación estratégica de Panamá ha convertido al país en un actor logístico clave en el hemisferio occidental. Gracias al Canal de Panamá, una red portuaria altamente conectada, zonas económicas especiales como la Zona Libre de Colón (ZLC), y su plataforma de

servicios financieros y de transporte, el país funciona como punto de paso y redistribución en las cadenas de suministro globales (Banco Mundial, 2019).

Según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022), Panamá se encuentra entre los tres países con mayor conectividad logística de América Latina, junto con México y Chile. La ZLC es un componente fundamental de esta plataforma, reexportando productos principalmente provenientes de Asia hacia América del Sur y el Caribe. En 2021, las reexportaciones desde esta zona superaron los 9.600 millones de dólares, destacándose los rubros de electrónicos, farmacéuticos, textiles y artículos de consumo masivo (Autoridad Nacional de Aduanas, 2022).

Sin embargo, esta participación en las CGV se limita principalmente al tránsito y almacenamiento de mercancías. Según un informe del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE, 2022), menos del 10 % del valor de las reexportaciones de la ZLC corresponde a contenido nacional, lo cual evidencia una baja integración productiva del país en las etapas manufactureras o de transformación intermedia.

6.3 Factores que condicionan la inserción limitada de Panamá en las CGV

El modelo económico panameño ha privilegiado históricamente los servicios financieros, logísticos y de tránsito, relegando la producción industrial a un papel secundario. Esta especialización ha limitado la capacidad del país para atraer procesos manufactureros que puedan integrarse en las CGV más allá del reempaque, etiquetado o almacenamiento temporal. Según el informe del BCIE (2022), existen tres factores estructurales que restringen la integración de Panamá en las CGV: 1) la débil articulación entre el sector logístico y la base empresarial local, 2) la escasa inversión en capacidades tecnológicas e innovación, y 3) la falta de políticas públicas que promuevan encadenamientos productivos internos.

Adicionalmente, estudios de la OCDE (2020) indican que América Latina, en general, presenta una baja densidad de redes de valor regionales, lo que disminuye la posibilidad de que países como Panamá actúen como proveedores de partes, componentes o servicios especializados dentro de cadenas lideradas por grandes corporaciones globales.

Tabla 12. Indicadores clave de participación de Panamá en las cadenas globales de valor

Indicador	Valor / Descripción	Fuente
Reexportaciones desde la Zona Libre de Colón (2021)	USD 9,603 millones	Autoridad Nacional de Aduanas (2022)
Porcentaje de contenido local en reexportaciones	<10%	BCIE (2022)
Productos principales reexportados	Electrónicos, textiles, productos farmacéuticos	Aduanas / BID (2022)
Socios logísticos clave	China, Estados Unidos, Colombia, Perú	BID (2022)
Participación en CGV como país de tránsito	Alta	UNCTAD (2023)
Participación en CGV con valor agregado local	Baja	OCDE (2020)

Fuente: elaboración propia con base en datos de Autoridad Nacional de Aduanas (2022), BCIE (2022), BID (2022), UNCTAD (2023) y OCDE (2020).

6.4 Impacto de la relación con China en la reorganización logística

Desde el establecimiento de relaciones diplomáticas con China en 2017, Panamá ha reforzado su papel como plataforma logística para productos provenientes de Asia. El volumen de carga asiática que transita por el canal, y que es redistribuida desde Colón y otros puertos, ha crecido significativamente, consolidando al país como un centro de transbordo de mercancías chinas hacia Sudamérica y el Caribe (Gallagher & Ray, 2021).

Empresas como Hutchison Ports, de capital hongkonés, han consolidado su presencia en los puertos de Balboa y Cristóbal, mientras que Huawei ha liderado procesos de digitalización en terminales logísticas y zonas francas. No obstante, estas inversiones no se han traducido en una mayor localización de procesos productivos. Panamá continúa funcionando como corredor logístico, sin capturar mayores niveles de valor agregado. Este patrón plantea interrogantes estratégicos sobre la sostenibilidad del modelo actual. Como señala la CEPAL (2023), para aprovechar verdaderamente los vínculos con China en términos de desarrollo, se requiere que las inversiones extranjeras promuevan el fortalecimiento del tejido productivo nacional y la transferencia tecnológica.

Para que Panamá transite de un rol pasivo en las CGV a una posición más proactiva e inclusiva, se requieren transformaciones estructurales que incluyan:

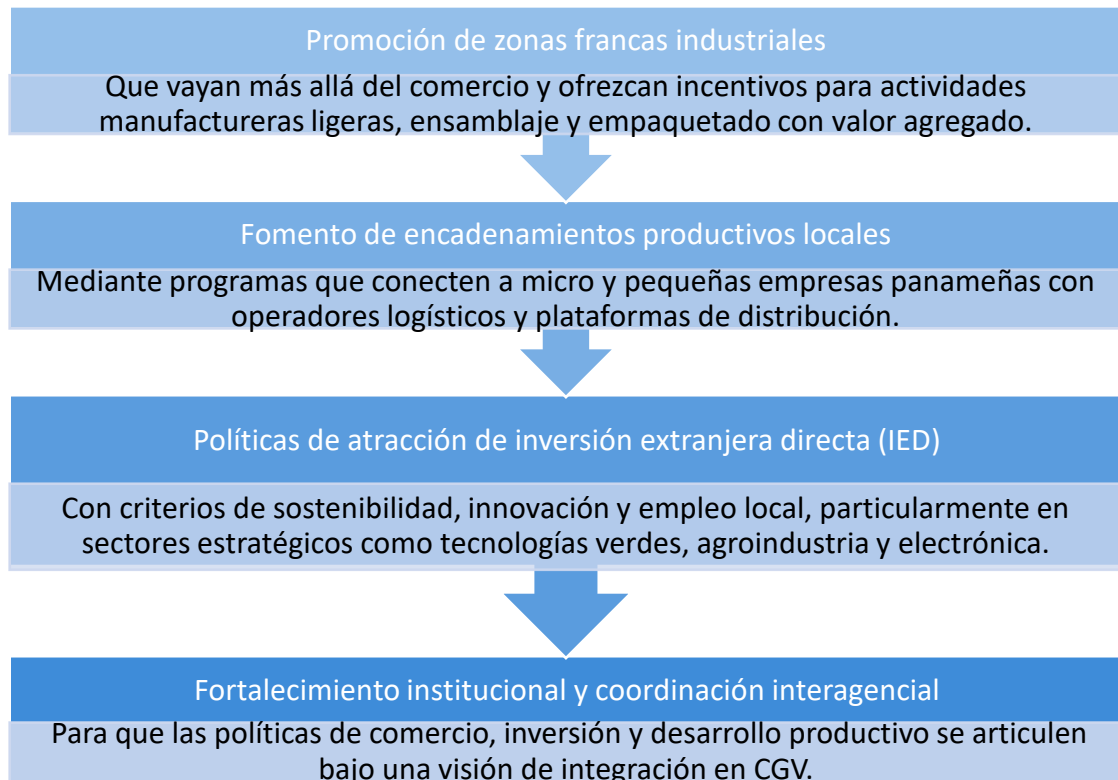


Ilustración 4. Recomendaciones para una inserción estratégica y sostenible
Fuente: elaboración propia

Estas estrategias no solo aumentarían la resiliencia económica del país, sino que permitirían a Panamá posicionarse como un nodo de innovación y valor agregado en las redes globales, en lugar de limitarse a ser un mero punto de tránsito logístico.

7 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis realizado en los capítulos previos permite constatar que la relación bilateral entre Panamá y China, desde su formalización en 2017, ha generado una intensificación clara del comercio bilateral. Destacan dos aspectos: el aumento del tránsito de productos chinos en la Zona Libre de Colón y la presencia de empresas chinas como Hutchison Ports y Huawei en sectores portuarios y tecnológicos, consolidando a Panamá como hub logístico regional (Banco Mundial, LPI 3,05; UNCTAD, 2023). Sin embargo, estos avances no han significado una transformación productiva profunda: el contenido local en las reexportaciones permanece por debajo del 10 %, la diversificación exportadora es limitada y la concentración del comercio en China podría derivar en vulnerabilidades ante shocks geopolíticos o tensiones internacionales.

La hipótesis de esta investigación sostiene que la intensificación de los vínculos bilaterales entre Panamá y China ha impulsado la inversión estratégica y el desarrollo logístico del país, fortaleciendo su rol como nodo regional en las cadenas globales de valor, pero generando al mismo tiempo riesgos de dependencia económica y baja diversificación estructural.

Los resultados confirman parcialmente esta hipótesis. Por un lado, los vínculos con China han potenciado la inversión en infraestructura y la conectividad comercial, tal como muestran los proyectos portuarios, ferroviarios y tecnológicos evaluados. Igualmente, se ha consolidado el papel de Panamá como hub logístico regional, con un alto desempeño en indicadores como el Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial (3.05 en 2023) y la conectividad marítima (UNCTAD, 2023).

Los hallazgos se alinean con lo planteado por la CEPAL (2023), que advierte que la mayor parte de la inversión china en América Latina se ha concentrado en infraestructura y extracción de recursos, con un bajo nivel de encadenamiento productivo local. Asimismo, Gallagher y Ray (2021) señalan que el financiamiento y la inversión china suelen operar bajo esquemas bilaterales opacos, lo cual puede limitar la transparencia y la capacidad de planificación estratégica de los países receptores.

Por su parte, estudios del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE, 2022) muestran que países como Panamá, si bien poseen ventajas logísticas evidentes, enfrentan barreras estructurales para integrarse plenamente en las cadenas globales de valor debido a su escasa base industrial, la debilidad del ecosistema innovador y la baja articulación entre empresas extranjeras y proveedoras locales.

7.1 Implicaciones para diseñadores de políticas públicas

- *Profundizar la integración productiva local:* es clave fortalecer el marco institucional con incentivos fiscales y regulatorios que promuevan zonas francas orientadas a

ensamblaje y manufactura ligera, favoreciendo encadenamientos productivos nacionales. También se debe modernizar la facilitación aduanera, incluyendo digitalización e interoperabilidad de sistemas y homologar las normas de origen con los estándares internacionales recomendados por la OCDE (2019; Cadestin, Gourdon & Kowalski, 2016).

- *Avanzar hacia una estrategia de nearshoring regional*: enfocarse en una multimodalidad estratégica que diversifique proveedores y rutas, en lugar de retornar masivamente la producción. Esta estrategia favorece la resiliencia sin comprometer el crecimiento económico (OECD, 2025).
- *Empoderar a las pymes nacionales*: mediante programas de capacitación técnica, acceso a financiamiento logístico y asistencia para integrarse a cadenas globales, esto fortalecería las capacidades industriales locales y contribuiría a una economía más dinámica e inclusiva (De Marchi & Alford, 2021).
- *Impulsar una digitalización sostenible y segura*: las inversiones en IoT, gemelos digitales y automatización deben ir acompañadas de políticas de ciberseguridad y estándares ambientales robustos. Según un análisis sobre el Canal y puertos panameños, la adopción de IoT requiere una infraestructura vigilada y seguros operacionales dedicados.
- *Gestionar la función geopolítica del Canal y puertos*: a la luz de tensiones recientes (visitas de altos funcionarios de EE.UU., revisiones de concesiones como Hutchison Ports), los policymakers deben prever escenarios regulatorios que garanticen soberanía nacional y neutralidad operativa, evitando crisis diplomáticas (Reuters, AP News).

7.2 Implicaciones para gestores operativos

- *Adopción acelerada de tecnologías inteligentes*: la integración de IoT, gemelos digitales, big data y automatización puede mejorar la eficiencia operativa y sostenibilidad en un 25 %, apoyado por estudios globales y casos de éxito (Heilig, Stahlbock & Voß, 2019).
- *Inversión en ciberseguridad y formación continua*: la digitalización implica riesgos operativos mayores. Se requiere implementar protocolos avanzados y formación técnica constante para mitigar vulnerabilidades (OCDE, 2023).
- *Diversificación logística y alianzas estratégicas*: fortalecer relaciones con socios regionales y explorar rutas alternativas contribuye a la resiliencia de las operaciones ante shocks externos.
- *Implementación de estándares sostenibles*: incorporar prácticas ambientales, como puede ser el control de emisiones, gestión de residuos, certificaciones ecológicas, coincidiendo con tendencias globales hacia puertos verdes que mejoran reputación y reducen costos operacionales.

- *Evaluación de riesgos geopolíticos:* ante presiones externas sobre concesiones portuarias, los gestores deben desarrollar planes de continuidad con simulaciones de escenarios geopolíticos y estrategias proactivas de engagement con reguladores.

7.3 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Entre las limitaciones de este estudio se destaca la disponibilidad parcial de datos actualizados sobre inversión extranjera desagregada por país y sector, así como la falta de indicadores precisos sobre transferencia tecnológica o encadenamientos productivos locales. Asimismo, dado que la relación Panamá-China es aun relativamente reciente, muchos impactos de largo plazo aún están en desarrollo.

Para futuras investigaciones, se recomienda:

- Profundizar en estudios de caso específicos (ej. Huawei, Hutchison Ports) con entrevistas o datos cualitativos.
- Analizar el papel de otros actores internacionales (EE. UU., Europa) en la configuración del modelo logístico panameño.
- Evaluar los impactos socioambientales de los principales proyectos de inversión china en Panamá.

8 CONCLUSIONES

El comercio entre Panamá y China ha crecido sostenidamente, con un claro predominio de importaciones desde China y un déficit estructural persistente. Las exportaciones panameñas siguen concentradas en productos primarios, especialmente el cobre, lo que limita el potencial de diversificación comercial y valor agregado. A pesar del dinamismo, este patrón evidencia una vulnerabilidad estructural que Panamá debe atender mediante políticas de diversificación productiva, innovación y fortalecimiento de las capacidades exportadoras locales. China ha demostrado un interés geoestratégico en sectores logísticos y portuarios, a través del financiamiento de estudios, la propuesta de obras y el establecimiento de sedes regionales, aunque la ejecución efectiva de muchos de estos proyectos ha sido irregular. Esta situación ha dificultado que la inversión china genere impactos significativos y sostenibles en términos de empleo, transferencia tecnológica o integración con proveedores locales. El país ha ganado visibilidad como nodo logístico en América Latina, especialmente en el marco de la Iniciativa de la Franja y la Ruta, pero carece aún de una estrategia nacional integral que articule la inversión extranjera con los objetivos de desarrollo sostenible y la diversificación económica. Esta ausencia de planificación estratégica ha generado que los beneficios de la cooperación no se distribuyan equitativamente, y que el modelo logístico funcione en gran medida bajo una lógica de enclave, sin impactos transformadores sustanciales sobre el aparato productivo nacional.

La profundización de los vínculos con China ha expuesto una serie de riesgos estructurales que requieren atención estratégica. Entre ellos destacan la dependencia comercial creciente, la concentración de las relaciones económicas en sectores específicos y la vulnerabilidad ante una eventual pérdida de control sobre activos estratégicos. Si bien se han logrado avances logísticos y de conectividad, estos beneficios contrastan con las debilidades institucionales persistentes en Panamá, particularmente en lo que respecta a la capacidad de evaluación, fiscalización y regulación de grandes inversiones. Este escenario sugiere la necesidad urgente de robustecer la gobernanza estatal mediante el fortalecimiento de capacidades técnicas, marcos normativos modernos y mecanismos eficaces de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo, la participación ciudadana en los procesos de planificación y supervisión de proyectos estratégicos debe ocupar un lugar central. La relación comercial y de inversión con China también incide transversalmente en el cumplimiento de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con efectos particularmente visibles en los ámbitos del trabajo decente, la infraestructura resiliente, el desarrollo urbano sostenible, la acción climática y la cooperación internacional. Sin embargo, los desafíos en sostenibilidad ambiental, calidad del empleo y equidad territorial evidencian que los beneficios potenciales de esta relación no se distribuyen de manera uniforme ni garantizan por sí solos un desarrollo equilibrado. El cumplimiento de los ODS requiere que toda política de atracción de inversión extranjera se diseñe con criterios de corresponsabilidad, tomando en cuenta los hallazgos expuestos en capítulos anteriores sobre el impacto limitado de las inversiones chinas en términos de empleo, transferencia

tecnológica y encadenamientos productivos, así como la necesidad de mayor transparencia en la ejecución de los proyectos portuarios, inclusión y sostenibilidad, alineados con los compromisos internacionales asumidos por Panamá.

A partir del análisis desarrollado en este trabajo, se plantean recomendaciones concretas para orientar la política pública hacia un modelo más sostenible y competitivo. A nivel económico, es urgente impulsar una política de diversificación exportadora que fortalezca sectores con mayor valor agregado, establecer incentivos para el desarrollo de clústeres logísticos-industriales con participación de empresas locales, y crear mecanismos de seguimiento al comercio bilateral para identificar asimetrías, oportunidades y amenazas emergentes.

A nivel institucional, se recomienda fortalecer a la Autoridad Marítima de Panamá (AMP) y otras entidades regulatorias, incorporar cláusulas de sostenibilidad en todos los contratos internacionales, y establecer un observatorio nacional de inversiones extranjeras con enfoque en desarrollo sostenible.

En el plano territorial, se debe priorizar la inversión en zonas rezagadas como Colón y Darién, diseñar planes de desarrollo urbano vinculados a los polos logísticos, y fomentar la formación técnica especializada.

Finalmente, a nivel internacional, Panamá debe adoptar una postura activa en foros multilaterales, diversificar sus alianzas estratégicas y alinear sus políticas comerciales y de infraestructura con los ODS.

La posición interoceánica de Panamá representa una ventaja geoeconómica clave, pero capitalizar esa ventaja requiere visión de largo plazo, instituciones sólidas y una ciudadanía informada y activa. La relación con China, si bien cargada de oportunidades, debe gestionarse con inteligencia estratégica, asegurando que el crecimiento económico se traduzca en desarrollo sostenible, inclusivo y soberano. Este trabajo ha mostrado que la inserción global puede ser una palanca de transformación nacional, siempre que esté guiada por principios de equidad, transparencia y sostenibilidad.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alden, C., & Méndez, A. (2019). China in Panama: An emerging model of structural power projection. *International Affairs*, 95(5), 1079–1096.
- Autoridad Nacional de Aduanas de Panamá. (2022). Boletín estadístico anual 2022. <https://www.aduanas.gob.pa>
- Autoridad del Canal de Panamá. (2023). Informe Anual 2022–2023. <https://www.pancanal.com>
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). (2022). Desarrollo del potencial de las cadenas de valor en Centroamérica. <https://www.bcie.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). Cadenas globales de valor en América Latina: diagnóstico y políticas. <https://publications.iadb.org>
- Banco Mundial. (2023). Logistics Performance Index (LPI). <https://lpi.worldbank.org>
- Banco Mundial. (2023). Panamá: Informe económico y social. <https://www.bancomundial.org>
- CEPAL. (2019). La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2019. <https://www.cepal.org>
- CEPAL. (2023). América Latina y el Caribe frente a las cadenas de valor y la transformación productiva. <https://www.cepal.org>
- CEPAL. (2023). Panamá: Perfil logístico y comercial. <https://www.cepal.org>
- Chao, A. (2018). China en Panamá: Estrategias de inserción geoeconómica y diplomacia comercial. *Revista de Estudios Estratégicos*, 14(2), 45–72.
- Dussel Peters, E. (2020). Monitor de la OFDI China en América Latina y el Caribe 2020. Red ALC-China. <http://www.redalc-china.org>
- Ericsson. (2024). Smart Ports: connected harbors of the future. Recuperado de <https://www.ericsson.com>
- Gallagher, K., & Ray, R. (2021). China–Latin America Finance Database. Inter-American Dialogue & Boston University. <https://www.thedialogue.org>
- Glosserman, M. (2023). Strategic Infrastructure and China's Diplomacy in Latin America. *Journal of Chinese Political Science*, 28(1), 1–23.
- Heilig, L., Stahlbock, R., & Voß, S. (2019). From digitalization to data-driven decision making in container terminals. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 124, 305–320.
- Huawei Panamá. (2023). Iniciativas de infraestructura digital y logística. <https://www.huawei.com/pa>

- INEC. (2023). Comercio exterior de Panamá: Series estadísticas 2017–2022. <https://www.inec.gob.pa>
- Jenkins, R. (2022). Dependencia comercial de América Latina con China: tendencias recientes. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 15(3), 145–161.
- Li, X., & Zeng, D. (2022). Trade and inclusive economic growth: China and Latin America, 2004–2021. *Revista RETOS*, 24(2), 33–48.
- MICI. (2023). Boletín de Comercio Exterior 2022–2023. <https://www.mici.gob.pa>
- MITRADEL. (2023). Impacto laboral de la inversión extranjera en Panamá. <https://www.mitradel.gob.pa>
- Marczak, J., & Myers, M. (2021). China's Strategic Engagement with Latin America. Atlantic Council.
- Mullins, M. (2020). Mirror trade statistics between China and Latin America: Reliability and trends. *Inter-American Dialogue*.
- OCDE (2019) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Trade policy implications of global value chains. OECD Publishing.
- OECD. (2019). Trade Policy Implications of Global Value Chains. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4989ef9e-en>
- OCDE. (2020). Participación de América Latina en las cadenas globales de valor. <https://www.oecd.org>
- OCDE (2023) Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Global value and supply chains: Trends and policy responses.
- OCDE. (2023). Inversión extranjera directa y sostenibilidad en América Latina: El caso de Panamá.
- OIT. (2023). Panamá: Empleo, productividad y condiciones laborales en sectores logísticos. <https://www.ilo.org>
- OLADE. (2022). Estadísticas energéticas de América Latina y el Caribe 2022. <https://www.olade.org>
- PNUD. (2021). Atlas de desarrollo humano local: Desigualdades territoriales en Panamá. <https://www.undp.org>
- Sustainable Development Report 2025 (perfil Panamá) Sustainable Development Report. (2025). Country profile – Panama – SDG Index Score: 68.2; Rank: 89 / 167. Recuperado de <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/panama>
- Scarlato, L. (2023). Goodbye Taiwan, Welcome China: The changing foreign policies of Central American countries. *Chinese Political Science Review*, 8(1), 55–73.

- Trade Map. (2023). Datos de comercio internacional de Panamá. <https://www.trademap.org>
- UN COMTRADE. (2023). Bilateral Trade Statistics Panama–China. <https://comtrade.un.org>
- UNCTAD. (2013). Global Value Chains and Development: Investment and ValueAdded Trade in the Global Economy. <https://unctad.org>
- UNCTAD. (2023). Global Value Chain Development Report 2023. <https://unctad.org>
- UNCTAD. (2023). World Investment Report 2023. <https://unctad.org>
- Xu, M., & Liu, Y. (2023). The Final Frontier: China, Taiwan, and the United States in Strategic Competition for Central America. *Journal of Chinese Political Science*, 28(1), 85–104.
- Yip, T. L., & Wong, K. Y. (2015). Maritime connectivity, transport infrastructure expansion and economic growth: A global perspective. *Maritime Policy & Management*, 42(5), 478–494.