



CONFERENCIA ANUAL MARÍTIMA DE  
PANAMÁ 2023



PENDIENTES DE LA ESTRATEGIA  
LOGÍSTICA NACIONAL DE  
PANAMÁ 2030

FELIPE MANCHÓN

Marzo 2023

# 1. PRESENTACIÓN

Estrategia Logística 2030 (2017), un **hito de consenso**.

¿Cuál es su vigencia? ¿Cuáles son los **grandes retos y oportunidades pendientes?**

Una **reflexión a gran escala** a la vista de la situación internacional y de los sucesos de estos años.

---

## 2. AÑOS CONVULSOS: “DOBLE TSUNAMI”

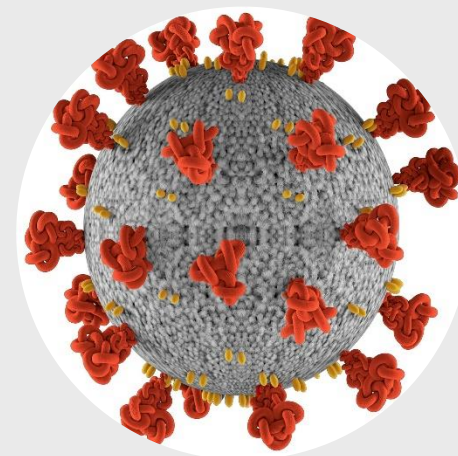
Ya había una **previsión de incertidumbre** por la década anterior...

***Doble Tsunami:***

la crisis pandémica del **COVID 19**,  
y la crisis derivada de la **guerra de Ucrania**.

Han sido crisis que han tocado “**el mundo material**”

Pese a las convulsiones, **el sistema logístico**  
**ha respondido positivamente.**



Se configura un panorama más que incierto: “**Crisis permanente**”.

# 3. ALGUNAS CONSECUENCIAS PARA LA LOGÍSTICA GLOBAL

## 3.1. Las reglas del juego logístico están cambiando

Tras el COVID se ha culminado una cierta **evolución de modelo o paradigma logístico global**. Ya iniciado en la década anterior: “resiliencia”.

**Nuevo paradigma: la competencia es ahora entre ecosistemas de cadenas de suministro** (Fuente: ASCM)



Del *JIT* → *Just In Case*.

Un salto en complejidad. Trazabilidad al 100% → Digitalización.

**“Las cargas se han hecho más digitales y dependientes de ecosistemas”.**  
Será tendencia durante esta década. Ejemplo: Nueva Ruta de la Seda

# 3. ALGUNAS CONSECUENCIAS PARA LA LOGÍSTICA GLOBAL

## 3.2. Revalorización del rol de los Hubs

Las redes marítimas se han densificado y complejizado. Redefinición

**Los Hubs, claves para reducir los stocks de respuesta.**

**Respuesta de los Hubs globales** ante el nuevo paradigma: inserción y facilitación de los nuevos ecosistemas de cadenas de valor..



**Los Hubs Globales, claves para articular hinterlands y sub-redes estratégicas para la regionalización y nearshoring.**

## 4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE PANAMÁ

### Buena respuesta en la crisis.

Incremento de tráficos en el transshipment.  
El Canal está “a capacidad”.

### Base principal del posicionamiento: Canal + Puertos.

Condiciones muy competitivas vs LatAm y el Caribe.  
Debilidad: **hinterland propio directo.**

### La Ruta y el nodo se han reafirmado. A mediano plazo, tensiones parciales:

LVA, con Cartagena. Colombia, mercado difícil para Panamá.  
Digitalización, sobre todo Jamaica  
Mercado Golfo (grandes cambios). Istmo.  
Mercado Asia: México y Chancay (Perú), complementarios.

### Estrategia Hub desde Panamá



Las ventajas competitivas no eliminan la necesidad de seguir añadiendo “valor”  
al hub y la ruta

## 5. LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA 2030

### Visión: Hub Logístico de Valor añadido Clase mundial

Sistema de retos estratégicos:

#### ¿QUÉ HACER?

- 1 CONECTIVIDAD Y HUB BIDIRECCIONAL
- 2 INTEGRACIÓN DEL HUB INTEROCEÁNICO
- 3 LOGÍSTICA DE VALOR AÑADIDO
- 4 INTEGRACIÓN LOGÍSTICA NACIONAL
- 5 LA APUESTA TECNOLÓGICA

#### ¿CÓMO HACERLO?

- 6 CONSENSO ESTRATÉGICO
- 7 INSTITUCIONALIDAD “FUERTE”
- 8 MODERNIZACIÓN E INTERINSTITUCIONALIDAD PÚBLICA
- 9 PROACTIVIDAD PRIVADA, Y ASOCIACIONISMO
- 10 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

#### ¿CUÁNDO HACERLO?

- 11 RIESGOS DE UNA ACTUACIÓN A VELOCIDAD LENTA

**Retos de la sostenibilidad / descarbonización.** Panamá debería aspirar a ser un actor clave a escala continental y global.

# 6. ALGUNOS PENDIENTES EN LA ESTRATEGIA

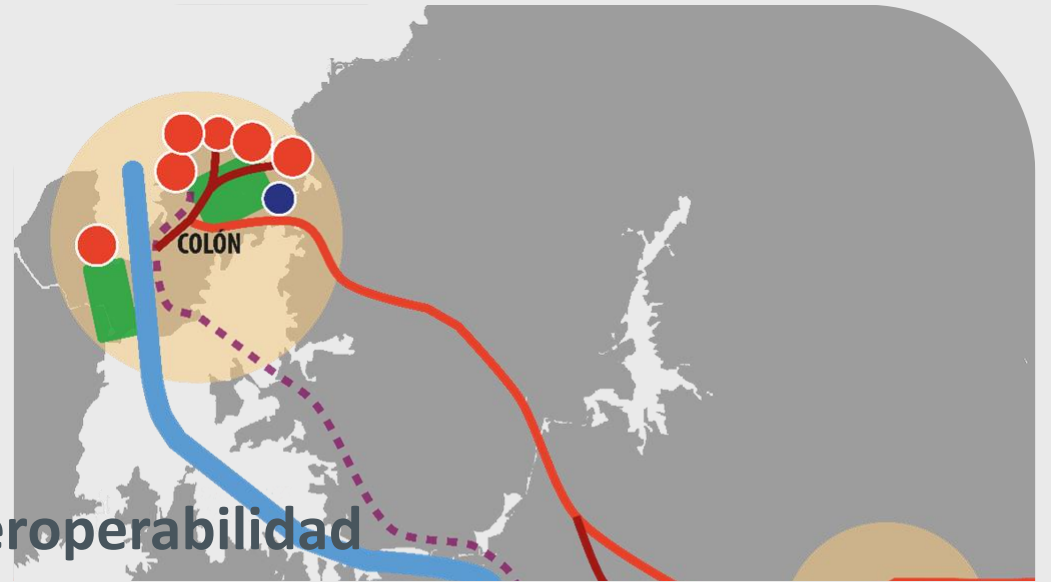
## 6.1. Conectividad y Transshipment

**“Un puerto con dos océanos”**: Gran slogan...

**Infraestructuras: capacidad portuaria**

Corto plazo, puerto de Isla Margarita

Mediano-largo, mayor capacidad en el Pacífico  
(fuera de las aguas del Canal)



**Operativamente, pendientes en integración y interoperabilidad**

**Interoperabilidad**

Procesos nacionales y  
sub-regionales



**Clusterización**

Comunidades portuarias  
y aeroportuarias



**Digitalización y**

**Orquestación**  
PCS y CCS

**Conectividad: ¿avances en la articulación del área de influencia estratégica  
(Centroamérica y Caribe)?**



## 6.2. Hub de Valor Añadido: objetivo central

### Infraestructuras: previsión de nueva capacidad:

Se desactivó la gran plataforma del Canal (Cocolí)

Necesidad de plataformas “de primera línea”: Pacífico dos márgenes), Aeropuerto (Zona Franca),

Atlántico (problema de “modelo”)

Avances en segunda línea (Zonas Francas),  
y en marco legislativo y procesos

### Clusterización: principal “asignatura pendiente”, con avances.

Capas añadidas: **logística y comercial. Alianzas empresariales.**

Papel clave de los “**proyectos tractores**”: aeropuerto, el primero.

Con **gestión “world class”**

Hay que hacer la **transición de “orientación a la oferta” a la “orientación a la demanda”**

Más allá de la estrategia logística: **estrategia-país.**

La logística, al servicio de qué sectores



## 6.3. Institucionalidad y Gobernanza

1. ¿“Organismo único”? : fortalecimiento institucional  
Rol relevante de la **Autoridad Marítima**.
2. Coordinación del gobierno: **Gabinete Logístico**.  
¿Un entidad público-privada?
3. Refuerzo de la **Secretaría Logística**
4. Sector privado y Clusterización:  
**pasar de la gremialización a la clusterización**
5. ¿Por dónde empezar?: más fácil “por abajo”.  
Necesidad de stakeholders transversales. ¿Los gestores de los proyectos singulares?
6. **Consensos estratégicos, a un nivel “país”**. Que abarque los temas claves de logística, y otros estratégicos



## 7. CONCLUSIÓN

**Estrategia válida, pero ha de renovarse:**

- Renovar consensos básicos e institucionalidad
- Polarizar proyectos “tractores”
- Desarrollar clústeres

**Una propuesta: aprovechar el nuevo ciclo electoral para impulsar consensos-país.**

- Que las Cámaras y el COEL elaboren una **plataforma de consensos básicos**, “10 mandamientos”
- Presentarlo a debate pre-electoral con todas las fuerzas políticas.

Es necesario recuperar **los consensos básicos**.  
Hay que pasar **de la reivindicación a la colaboración**

**MUCHAS GRACIAS**