For the Beauty of Logistics Series

El Debate sobre el Canal de Panamá: Soberanía y Equidad Tarifaria

Paul E. Kent, PhD[1]

Recientes declaraciones del Presidente de los Estados Unidos sobre el Canal de Panamá han reavivado preocupaciones de larga data en torno a los intereses comerciales estadounidenses, las estructuras tarifarias y la gobernanza del Canal. En concreto, el Presidente sugirió que Estados Unidos debería retomar el control del Canal, citando el aumento de los peajes, la influencia china percibida y posibles violaciones de los tratados vigentes. Estas afirmaciones —aunque no del todo nuevas— reflejan ansiedades estratégicas más profundas sobre cuellos de botella globales, infraestructura crítica y vulnerabilidades en las cadenas de suministro.

El Canal de Panamá ha tenido durante mucho tiempo una importancia geopolítica excepcional. Desde su inauguración en 1914, ha servido no solo como una arteria vital para el comercio global, sino también como una piedra angular de la estrategia marítima estadounidense y su influencia en el hemisferio. Tras la firma de los Tratados Torrijos-Carter de 1977, que llevaron a la transferencia total del Canal a Panamá en 1999, han surgido periódicamente debates sobre si la administración panameña ha estado alineada con los intereses de Estados Unidos —especialmente considerando el uso intensivo del Canal por parte de navieras estadounidenses. En años recientes, estos debates se han centrado cada vez más en la equidad de los peajes y en el alcance de la actividad comercial extranjera —en particular, la china— en la zona canalera.

Este documento no pretende restar importancia al valor estratégico del Canal ni a la legitimidad de los intereses estadounidenses en su neutralidad continua. Más bien, busca esclarecer las realidades jurídicas, económicas y operativas que subyacen a estas afirmaciones renovadas. Basándose en tratados internacionales, datos financieros públicos, referencias económicas y análisis de estructuras de mercado, el estudio evalúa hasta qué punto las afirmaciones —especialmente en torno a la soberanía, la equidad tarifaria y el control extranjero— se sostienen al ser examinadas. Asimismo, considera cómo podrían responder constructivamente los responsables de políticas en EE. UU., en especial mediante el fortalecimiento de rutas alternativas y el refuerzo del papel del Canal en un sistema de comercio global estable y abierto.

1. Contexto Histórico y Marco Jurídico

a) Los Tratados del Canal de Panamá

El Tratado sobre la Neutralidad Permanente y el Funcionamiento del Canal de Panamá (Tratado de Neutralidad) establece que el Canal debe permanecer como una vía de tránsito internacional, garantizando a los buques de todas las naciones el acceso equitativo tanto en tiempos de paz como de guerra. El tratado prohíbe expresamente cualquier tipo de discriminación basada en la nacionalidad y exige que los peajes y demás cargos sean justos, razonables, equitativos y coherentes con el derecho internacional. Asimismo, otorga a los buques de guerra y auxiliares de todas las naciones el derecho a transitar el Canal sin estar sujetos a inspección, búsqueda o vigilancia, salvo bajo regulaciones sanitarias o de cuarentena. El tratado también estipula que, una vez finalizado el Tratado del Canal de Panamá, solo la República de Panamá podrá operar el Canal y mantener fuerzas militares dentro de su territorio nacional. Para garantizar la adhesión global a estos principios, EE. UU. y Panamá patrocinan conjuntamente iniciativas en organismos internacionales destinadas a proteger la neutralidad del Canal.

© 2025 Paul Kent

[1] Senior Vice President, Ports and Logistics, Monument Economics Group, pkent@megconsulting.com.

b) Transferencia del Canal en 1999 y Creación de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP)

Los tratados de 1977 condujeron a la transferencia total del Canal a Panamá el 31 de diciembre de 1999, lo que permitió la creación de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) como entidad autónoma responsable de su operación, mantenimiento y desarrollo de infraestructura. Desde entonces, la ACP ha impulsado importantes esfuerzos de modernización, incluyendo la expansión del Canal, financiada a través de una combinación de préstamos internacionales y los ingresos por peajes.

Si bien Estados Unidos renunció al control del Canal, conserva el derecho de velar por su neutralidad y cuenta con una base legal para intervenir si esta se ve comprometida. Este sigue siendo un tema sensible en el ámbito diplomático, ya que EE. UU. continúa enfatizando la importancia de mantener el tránsito comercial y militar sin restricciones a través del Canal.

2. Intereses Comerciales de EE. UU. y Estructuras Tarifarias

El Canal de Panamá es esencial para el comercio estadounidense: aproximadamente el 73% del tonelaje total que transita por el Canal está vinculado a importadores y exportadores de EE. UU. A diferencia de su predecesora, la Comisión del Canal de Panamá —que como institución pública independiente operaba con base en un equilibrio presupuestario—, la ACP gestiona el Canal como una empresa, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y generar importantes contribuciones al Tesoro Nacional panameño.

Si bien la política de transferir excedentes fiscales ha sido sumamente beneficiosa para Panamá, ha generado incomodidad en algunos sectores del gobierno estadounidense, que perciben la estructura tarifaria como un impuesto indirecto a los transportistas estadounidenses. El aumento sostenido de los peajes, impulsado por la necesidad de generar excedentes para el Estado panameño, ha elevado los costos para los transportistas de EE. UU., lo que probablemente repercute en los precios de los bienes para los consumidores y socios comerciales del país.

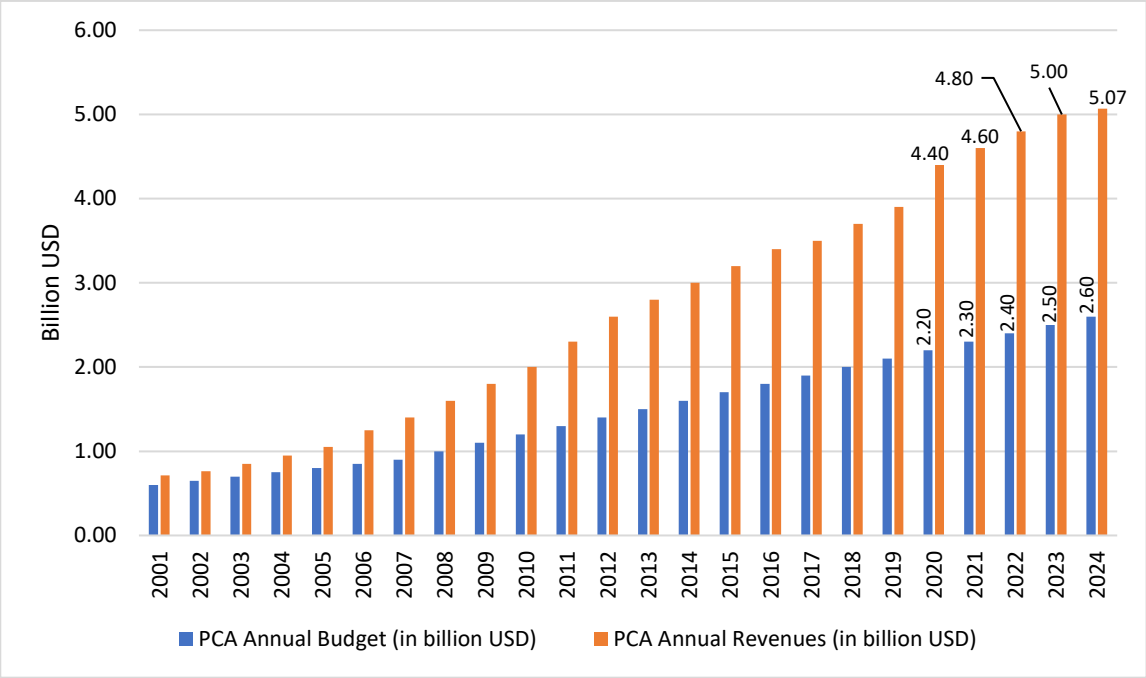
Aunque la ACP ha mantenido un proceso transparente para el establecimiento de peajes y garantiza que estos estén alineados con estándares internacionales, algunos responsables políticos de EE. UU. argumentan que los peajes afectan de forma desproporcionada al comercio estadounidense, dada su fuerte dependencia del Canal. Esta tensión pone de relieve un debate más amplio sobre el papel del Canal como empresa comercial frente a su función histórica como facilitador del comercio global.

3. Contribuciones del Canal de Panamá al Tesoro Nacional

Desde la transferencia del Canal a Panamá en 1999, la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) ha desempeñado un papel crucial en la generación de ingresos para el país. Conforme a la Constitución panameña y la legislación que rige a la ACP, esta debe transferir al Tesoro Nacional todos los ingresos que excedan sus costos anuales de operación y mantenimiento. A lo largo de los años, estas transferencias han aumentado significativamente, impulsadas por el crecimiento del comercio entre Asia y EE. UU., la expansión del Canal y su eficiencia operativa.

Entre 2001 y 2024, los ingresos anuales de la ACP aumentaron de forma sostenida, pasando de 713 millones de dólares en 2001 a más de 5 mil millones en 2024 (Figura 1). Este crecimiento se atribuye a la capacidad del Canal para mantenerse competitivo frente a otras rutas, al crecimiento del comercio transpacífico, a prácticas de gestión eficientes, a estructuras tarifarias dinámicas y a la incorporación de

Figura 1. Presupuesto Anual de la ACP y Ingresos Anuales de la ACP en miles de millones de USD por Año Fiscal



Fuente. Canal de Panama, "The Panama Canal Makes Direct Contributions to the National Treasury, 18 December 2024, available at https://pancanal.com/en/the-panama-canal-makes-direct-contributions-to-the-national-treasury/.

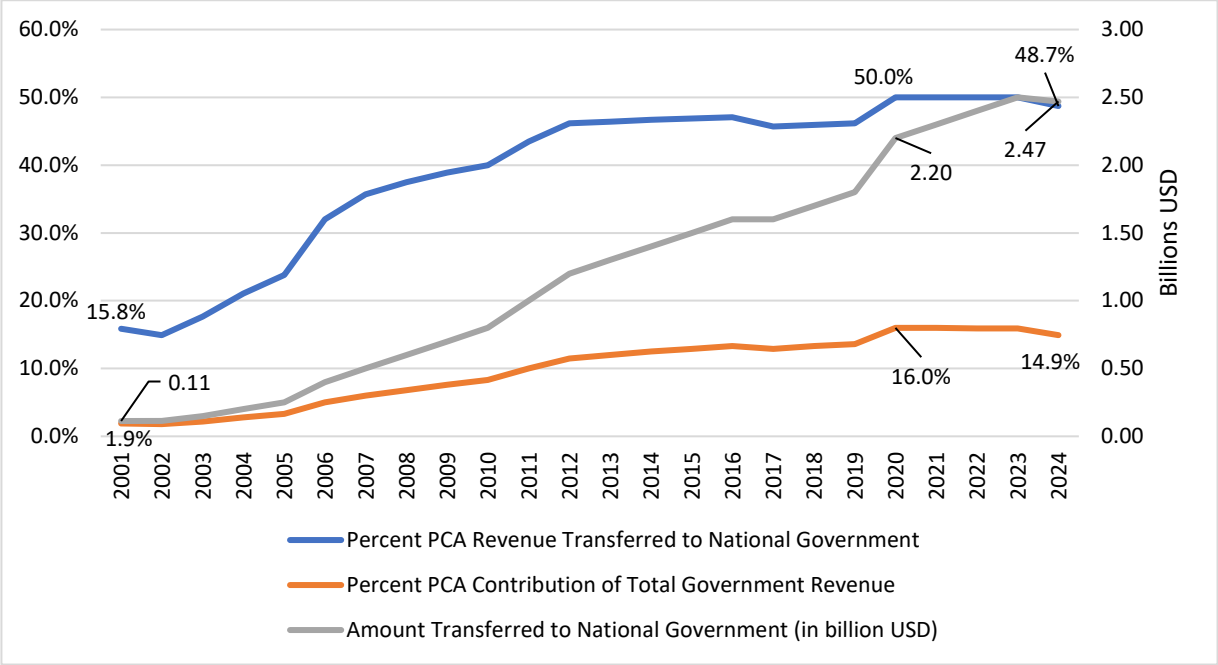
las esclusas neo-Panamax, que permiten el tránsito de buques de mayor tamaño. El presupuesto operativo de la ACP también se expandió, de 600 millones de dólares en 2001 a 2.6 mil millones en 2024, reflejando el aumento de los costos operativos, el mantenimiento de infraestructura y los gastos de financiamiento de capital.

El porcentaje de ingresos anuales de la ACP transferidos al gobierno nacional ha mostrado un aumento sustancial, pasando del 15.8% en 2001 (113 millones de dólares) a un máximo del 50% en el período 2020–2023 (alcanzando los 2.5 mil millones de dólares en 2023), antes de disminuir levemente al 48.7% (2.47 mil millones de dólares) en 2024 (Figura 2). En años recientes, la ACP ha generado ingresos al doble del nivel requerido para su sostenibilidad operativa, transfiriendo todos los excedentes al Tesoro Nacional de Panamá. Estas transferencias reflejan el doble papel de la ACP como operador de infraestructura global crítica y como contribuyente clave al presupuesto nacional.

La contribución de las transferencias de la ACP al total de los ingresos gubernamentales de Panamá también ha crecido de manera significativa a lo largo del tiempo. En 2001, dichas transferencias representaban apenas el 1.9% de los ingresos totales del gobierno. Para 2020, esta cifra alcanzó aproximadamente el 16.0%, lo que subraya la creciente importancia del Canal en las finanzas públicas del país. Aunque el porcentaje bajó ligeramente al 14.9% en 2024, la ACP sigue siendo uno de los mayores contribuyentes individuales al fisco panameño.

Los datos destacan el doble papel de la ACP como operador de infraestructura global esencial y como pilar de los ingresos públicos de Panamá. Sin embargo, la creciente dependencia de los ingresos del Canal plantea

Figura 2. Transferencias de la ACP al Gobierno Nacional: Porcentaje de Ingresos de la ACP, Porcentaje del Ingreso Público Total y Monto Transferido



Fuente. Canal de Panama, "The Panama Canal Makes Direct Contributions to the National Treasury, 18 December 2024, available at https://pancanal.com/en/the-panama-canal-makes-direct-contributions-to-the-national-treasury/.

interrogantes sobre la diversificación económica y la sostenibilidad a largo plazo de un modelo que depende tan intensamente de las operaciones del Canal para el financiamiento del Estado.

Los críticos de esta dependencia sostienen que los transportistas estadounidenses, en la práctica, subsidian una parte significativa de estos ingresos, dado que el 73% de la carga que transita por el Canal está vinculada al comercio de los Estados Unidos, lo que representa un valor de 270 mil millones de dólares al año.[2] Además, la presencia del Canal ha impulsado un crecimiento económico más amplio en Panamá, atrayendo inversión extranjera en instalaciones logísticas y terminales marítimos, e integrando aún más a Panamá en las cadenas de suministro globales.

Sin embargo, este éxito también genera el potencial de respuestas competitivas. El mayor uso de corredores intermodales que enlazan puertos mexicanos con mercados estadounidenses —como el corredor ferroviario Lázaro Cárdenas-Kansas City— podría ofrecer rutas alternativas. De igual forma, el fortalecimiento de las conexiones ferroviarias transfronterizas, la mejora de las redes intermodales portuarias en Estados Unidos y el desvío del tráfico de tránsito hacia opciones como el Canal de Suez podrían reducir la dependencia del Canal de Panamá. Asimismo, las posibles inversiones en corredores competidores, como el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec en México, podrían abrir nuevas opciones para el flujo de carga.

La relocalización de la manufactura estadounidense (reshoring) y el aumento de la inversión extranjera directa (IED) en América del Norte podrían reducir los costos de transporte y los riesgos en la cadena de suministro, disminuyendo así la dependencia del transporte marítimo de larga distancia. Estas dinámicas

[2] CNBC Money Report, "Panama Canal says shipping rebound is underway after record drought", November 12, 2024, disponible en https://www.nbcnewyork.com/news/business/money-report/panama-canal-says-shipping-rebound-is-underway-after-record-drought/5976749/.

ponen de relieve la compleja interacción entre las contribuciones económicas del Canal, su competitividad frente a otras opciones, y su impacto en los patrones del comercio global.

4. Evaluación del Desempeño Financiero de la ACP

En asuntos de arbitraje, los analistas utilizan "comparables" para demostrar las expectativas de desempeño financiero de empresas de naturaleza similar. Los comparables ayudan a evaluar la razonabilidad de los resultados financieros de una empresa en relación con otras. En este caso, la comparación busca determinar si los resultados financieros de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) son justos o si reflejan una tarificación excesiva. Aunque no existe un comparable exacto para la ACP (la Autoridad del Canal de Suez sería la más cercana, pero resulta difícil obtener datos financieros detallados), los operadores portuarios y terminales marítimos globales y regionales representan un punto de referencia razonable.

El desempeño financiero de los principales operadores de terminales a nivel mundial proporciona un importante punto de comparación. Para el año 2023, la ACP reportó ingresos totales de 5.07 mil millones de dólares y un EBITDA de 3.252 mil millones de dólares, lo que arroja un margen EBITDA del 64.14%. Este margen es notablemente superior al de muchos de sus pares, lo que refleja una fuerte eficiencia operativa y rentabilidad. Adani Ports (65.3%), ICTSI (63.2%) y China Merchants Port (52.8%) se encuentran entre los comparables más cercanos en cuanto a desempeño financiero. En contraste, DP World (28.0%) y CMA CGM (19.2%) operan con márgenes EBITDA mucho más bajos a pesar de contar con ingresos significativamente mayores.

Este análisis comparativo sugiere que la rentabilidad de la ACP se encuentra dentro del rango esperado para operaciones de infraestructura a gran escala, en lugar de ser un caso atípico. Queda por debatir si esta rentabilidad se justifica por los altos costos de capital, las necesidades de reinversión y la eficiencia operativa, o si refleja una generación excesiva de ingresos a expensas de los transportistas. La Tabla 1 presenta la comparación financiera completa.

El marco de los comparables ayuda a evaluar la razonabilidad de los resultados financieros de la ACP, pero no explica del todo cómo el Canal logra mantener una alta rentabilidad sin perder competitividad. Un examen más detallado de la estrategia de precios del Canal y de la elasticidad de la demanda de sus servicios ofrece mayor claridad sobre cómo la ACP equilibra la generación de ingresos con su papel fundamental en el comercio global.

5. Elasticidad de la Demanda, Estrategia de Precios y Sostenibilidad de los Ingresos

El desempeño financiero de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), demostrado por su consistentemente alto margen EBITDA y las transferencias sostenibles al tesoro nacional, plantea preguntas importantes sobre su estrategia de precios, poder de mercado y competitividad a largo plazo. Una forma de evaluar estas cuestiones es a través del concepto de elasticidad de la demanda—es decir, cuán sensibles son los usuarios del Canal a los cambios en las tarifas de peaje.

A diferencia de las empresas logísticas privadas, la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) es un operador de infraestructura pública con obligaciones nacionales. Sin embargo, ha operado de manera sensible al mercado, ajustando los peajes mediante un proceso consultivo y manteniendo su competitividad. En un discurso público pronunciado hace más de dos décadas, Ricaurte Vásquez—entonces Subadministrador de la

Tabla 1. Desempeño Financiero de Operadores Globales de Terminales en 2023 Comparado con la Autoridad del Canal de Panamá (ACP)

Empresa	Ingresos Totales (mil millones USD)	EBITDA (mil millones USD)	Margen EBITDA	Fuente
Panama Canal Authority (PCA)	$5.07	$3.252	64.14%	PCA 2023 Financial Report (https://pancanal.com/wp-content/uploads/2021/08/Informe-2023EngFINAL.pdf)
Suez Canal Authority	$9.4			Egypt Today, "SCA chairperson: Suez Canal revenues fell to $7.2B in FY23/24 as Red Sea attacks continue", 14 October 2024 (https://www.egypttoday.com/Article/3/135359/SCA-chairperson-Suez-Canal-revenues-fell-to-7-2B-in)
DP World	$18.25	$5.108	28.0%	DP World 2023 Annual Report (https://www.dpworld.com/news/releases/dp-world-announces-resilient-fy2023-results-with-stable-adjusted-ebitda-at-51-billion/)
CMA CGM	$47.02	$9.01	19.2%	CMA CGM 2023 Annual Financial Results (https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/2023-annual-financial-results)
PSA International	$7.03	$3.25	46.3%	PSA International 2023 Financial Report (https://www.psaannualreport.com/wp-content/uploads/2024/04/PSA-Financial-Report-2023.pdf?t=1715133124)
APM Terminals	$3.8	$1.3	34.2%	APM Terminals 2023 Corporate Presentation FY 2023 (apm-terminals-corporate-presentation-fy-2023 (2).pdf)
ICTSI	$2.39	$1.51	63.2%	ICTSI 2023 Financial Report (ICTSI FY2023 Reported Net Income at US$511.53M after non-cash impairment charges; Recurring Net Income Up 7% to US$676.83M | ICTSI)
China Merchants Port	$1.6	$0.845	52.8%	Drewry Maritime Research, Global Container Terminal Operators Annual Review 2023/24
Hutchison Ports	$5.73	$2.47	43.1%	Drewry Maritime Research, Global Container Terminal Operators Annual Review 2023/24
Adani Ports	$2.37	$1.545	65.3%	Drewry Maritime Research, Global Container Terminal Operators Annual Review 2023/24
Shanghai International Ports Group	$5.54	$2.241	40.5%	Drewry Maritime Research, Global Container Terminal Operators Annual Review 2023/24

ACP y actual Administrador—expuso el papel económico distintivo del Canal.[3] Explicó que los servicios del Canal están sujetos a una demanda derivada, señalando que la ACP no atiende directamente a los consumidores finales, sino que proporciona infraestructura esencial para los sistemas logísticos globales. Como resultado, la demanda de sus servicios tiende a ser relativamente inelástica, especialmente en el corto plazo.

En su momento, el Subadministrador Administrador citó un aumento del 8.5% en los peajes que provocó una resistencia mínima por parte de los propietarios de carga, lo que confirmó el sólido poder de fijación de precios del Canal. Sin embargo, reconoció que, a largo plazo, la elasticidad podría aumentar a medida que competidores—como el Canal de Suez, los corredores intermodales terrestres de EE. UU., o corredores emergentes como la ruta del Istmo de Tehuantepec en México y una posible alternativa vinculada a compromisos de mejora portuaria en Quetzal, Guatemala[4]—mejoren sus servicios. Por ello, el Canal debe evaluar de manera continua hasta qué punto pueden incrementarse los peajes sin poner en riesgo la desviación del tráfico.

Esto sugiere que la ACP no busca simplemente aumentos de peajes de manera oportunista, sino que sigue un modelo de optimización estratégica de ingresos. Su práctica consistente de transferir aproximadamente el 50% de sus ingresos brutos al tesoro nacional de Panamá indica una estrategia deliberada y estable de generación de excedentes, fundamentada en principios económicos. Si bien algunos críticos sostienen que estas transferencias implican una maximización de ganancias a expensas de los usuarios, también es plausible que la ACP esté ejerciendo su poder de mercado de forma prudente—maximizando ingresos dentro de límites que preserven la competitividad y la confiabilidad del servicio a largo plazo.

La estructura actual de peajes del Canal refleja tanto la capacidad del buque como el número de contenedores a bordo, especialmente en el caso de los buques neopanamax. Este enfoque escalonado se asemeja a las estrategias de precios diferenciados que se aplican en otras industrias de redes, y busca alinear las tarifas con el valor percibido por los usuarios. También reconoce que no toda la carga es igual de sensible al precio, ni todos los transportistas están limitados por las mismas alternativas competitivas.

El enfoque de fijación de precios de la ACP refleja el de un proveedor de infraestructura con poder monopólico, operando en un mercado global aunque con restricciones. Debe generar ingresos suficientes no solo para cubrir sus costos operativos, sino también para financiar inversiones de infraestructura a largo plazo, como las esclusas neopanamax, iniciativas de seguridad hídrica y futuras ampliaciones de capacidad. En este contexto, su capacidad para mantener ingresos elevados sin una pérdida significativa de tránsito sugiere

[3] Para consultar el artículo en el que se basó el discurso, véase Ricaurte Vásquez, "Economic Forces in the Decision-making Process of the Panama Canal", *Maritime Economics & Logistics*, Policy Perspective, 2003, 5, (pp. 219-223).

[4] El gobierno de Guatemala firmó recientemente un compromiso de inversión por 600 millones de dólares con Estados Unidos para expandir y mejorar el Puerto Quetzal, en la costa pacífica del país. Véase MercoPress, "US backs modernization of Guatemalan Pacific port to counterbalance China's expansion", 26 de febrero de 2025, disponible en: https://en.mercopress.com/2025/02/26/us-backs-modernization-of-guatemalan-pacific-port-to-counterbalance-china-s-expansion. Es probable que los planes de mejora portuaria de Guatemala también se extiendan al lado caribeño, con conectividad entre ambas costas a través de enlaces ferroviarios y mejoras en las carreteras, estableciendo en esencia un corredor terrestre "de costa a costa". Véase Departamento de Estado de EE. UU., "Secretary of State Marco Rubio and Guatemalan President Bernardo Arévalo at a Joint Press Availability", 5 de febrero de 2025, disponible en: https://www.state.gov/secretary-of-state-marco-rubio-and-guatemalan-president-bernardo-arevalo-at-a-joint-press-availability/.

que, al menos por ahora, las alternativas al Canal no representan sustitutos viables para la mayoría de los usuarios.

En resumen, aunque el debate sobre la equidad de los peajes del Canal continúa, la evidencia indica que la estrategia de precios de la ACP está guiada por principios de racionalidad económica y sostenibilidad a largo plazo. Sus políticas tarifarias reflejan un equilibrio cuidadoso entre las necesidades de ingresos, la competitividad y la estructura del mercado—un equilibrio que hasta ahora ha permitido a Panamá beneficiarse de la relevancia global del Canal sin comprometer su papel como facilitador clave del comercio internacional.

6. Conclusión

Las recientes declaraciones del Presidente de los Estados Unidos sobre el Canal de Panamá han reavivado preocupaciones de larga data sobre los niveles de peaje, la gobernanza y la influencia estratégica. Si bien estas preocupaciones no son nuevas, este documento concluye que muchas de las afirmaciones pueden comprenderse mejor a través del análisis de los tratados vigentes, la transparencia financiera y la economía de la infraestructura.

El marco legal que rige el Canal—en particular el Tratado de Neutralidad—permanece en vigor y reafirma el compromiso de Panamá de garantizar acceso no discriminatorio e igualitario para todas las embarcaciones, incluidas las de Estados Unidos. Desde que asumió el control en 1999, la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) ha modernizado la vía interoceánica, implementado prácticas operativas consistentes y mantenido un proceso transparente de fijación de peajes.

Desde el punto de vista comercial y financiero, la ACP opera bajo un modelo de empresa pública que busca equilibrar la rentabilidad con la reinversión y las contribuciones económicas al país. La Autoridad ha transferido de forma constante cerca del 50% de sus ingresos al Tesoro Nacional de Panamá, al tiempo que continúa expandiendo y manteniendo la infraestructura del Canal. Comparado con operadores portuarios globales de gran escala, el desempeño financiero de la ACP se encuentra dentro de los rangos normales de la industria, y no constituye evidencia de precios excesivos.

Sin embargo, persisten preocupaciones—especialmente entre actores estadounidenses—sobre si los peajes del Canal imponen una carga desproporcionada a los transportistas estadounidenses, quienes representan la mayor parte de la carga canalera. En este contexto, resulta útil examinar la elasticidad de la demanda por los servicios del Canal. La evidencia sugiere que, aunque el Canal de Panamá goza de un poder de mercado considerable, especialmente en el corto plazo, su estrategia de precios ha sido cautelosa y adaptativa. Aun así, a medida que evolucionen los patrones del comercio global y surjan alternativas viables, el poder de fijación de precios del Canal enfrentará nuevas limitaciones a largo plazo.

Por lo tanto, si el objetivo es fomentar una mayor disciplina en los precios, la respuesta más constructiva no radica en revisar la soberanía ni el control, sino en acelerar el desarrollo de alternativas competitivas. Esto incluye mejorar la conectividad intermodal en los puertos estadounidenses, invertir en corredores logísticos transfronterizos con México y Canadá, y fomentar opciones viables de transbordo y corredores terrestres en otros países que ofrezcan una verdadera opción para los transportistas.

Finalmente, es importante abordar la afirmación recurrente de que el Canal de Panamá está controlado por China, una aseveración que no está respaldada por los hechos. Desde 1999, el Canal ha sido operado por la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), una entidad autónoma establecida bajo la constitución panameña. No está, ni ha estado nunca, bajo el control de ningún gobierno extranjero. Si bien Hutchison Ports, una empresa

originalmente con sede en Hong Kong y ahora de propiedad china, actualmente opera los puertos de Balboa y Cristóbal, estos son solo dos entre varios terminales marítimos en Panamá. De hecho, hay otros cuatro países representados en las operaciones portuarias de Panamá: Estados Unidos (SSA Marine en Manzanillo International Terminal), Singapur (PSA), Taiwán (Evergreen en Colon Container Terminal) y Suiza (Terminal Investment Limited, afiliada a MSC). Si bien la presencia comercial de estos países no genera las mismas preocupaciones estratégicas que se han expresado con respecto a China, es razonable esperar que las empresas de estos países —y sus respectivos gobiernos— busquen activamente proteger sus intereses comerciales mediante canales diplomáticos o legales en caso de que dichos terminales se vieran afectados por interferencias o interrupciones indebidas.

Además, un acuerdo reciente involucra a un consorcio liderado por BlackRock y TIL para adquirir una participación del 90% en Hutchison Port Holdings (para terminales fuera de China), que incluye a Panama Ports Company. Por lo tanto, es probable que el control operativo de los puertos de Balboa y Cristóbal pase al consorcio BlackRock–TIL antes de que finalice el año, sujeto a la debida diligencia y a la aprobación del gobierno panameño. Si bien esta transacción reduciría aún más la presencia comercial china en el sector portuario de Panamá, es fundamental destacar que, incluso antes de este acuerdo, China no ha tenido control alguno sobre el Canal ni sobre el sistema más amplio de terminales marítimas.

En definitiva, el Canal de Panamá sigue siendo un eslabón vital y bien gestionado en las cadenas de suministro globales. Su estructura tarifaria y desempeño reflejan tanto su importancia como su responsabilidad. Asegurar que el sistema logístico global cuente con alternativas creíbles es la forma más eficaz de fomentar un entorno comercial justo y sensible al mercado. El diálogo y la cooperación continuos entre Estados Unidos y Panamá serán esenciales para apoyar este objetivo y preservar el papel del Canal como facilitador neutral y confiable del comercio internacional.

7. Prólogo: Sobre las prórrogas de concesiones y los “acuerdos privilegiados”

En una audiencia reciente del Comité de Comercio del Senado de los Estados Unidos, un senador afirmó que “dos empresas chinas operan los dos grandes puertos en ambos extremos del Canal de Panamá” y que la concesión “fue prorrogada en 2021 por un período de 25 años sin ningún proceso de licitación,” calificándola como un “acuerdo privilegiado.” [5] Esta afirmación tergiversa cómo funcionan típicamente los contratos de concesión.

En la práctica global de concesiones portuarias—incluida la de Panamá—los contratos suelen incluir una opción de prórroga, condicionada al cumplimiento de criterios de desempeño y otras obligaciones previstas en el acuerdo original. Estas extensiones son negociadas, no automáticas, y pueden requerir compromisos adicionales de inversión o pagos más altos al gobierno anfitrión. No son ni rutinarias ni “gratuitas.” De hecho, Drewry informa que de 27 concesiones portuarias analizadas, 21 fueron prorrogadas, y solo seis expiraron.[6]

En el caso de la concesión de Hutchison Ports en Panamá, la prórroga para un segundo período incluyó el compromiso de pagar un mínimo de $7 millones anuales en dividendos, así como un aumento en las tarifas

[5] U.S. Senate Committee on Commerce, Science, & Transportation, “Senators Sound Alarm on Panama’s Treaty Violations, Corruption Allegations, Fee Manipulation”, 28 January 2025, disponible en https://www.commerce.senate.gov/2025/1/senators-sound-alarm-on-panama-s-treaty-violations-corruption-allegations-fee-manipulation.

[6] Drewry, “Market forces driving port authorities to retender more terminal concessions”, 30 de octubre de 2023, disponible en https://www.drewry.co.uk/maritime-research-opinion-browser/maritime-research-opinions/market-forces-driving-port-authorities-to-retender-more-terminal-concessions.

por movimiento de contenedores en todos los terminales panameños.[7] También se firmó un acuerdo formal de accionistas. La Autoridad Marítima de Panamá proyectó que los nuevos términos podrían generar más de $800 millones en ingresos por tarifas y dividendos durante los próximos 25 años, con el pago por movimiento de contenedor aumentando de $12 hasta $19. Solo en el período inicial, el paquete generó $164.5 millones, el ingreso más alto recaudado hasta la fecha bajo dicha concesión.

Por lo tanto, la prórroga no fue inusual según estándares internacionales y claramente implicó nuevas obligaciones significativas—nada que se asemeje a un "acuerdo privilegiado." Como es práctica habitual, las autoridades públicas revisan el fundamento para otorgar o extender concesiones, como ocurrió en Costa Rica con la concesión de APM Terminals en Puerto Moín. En Panamá, la prórroga de la concesión a Hutchison se encuentra actualmente bajo auditoría por parte del gobierno nacional.

Referencias

Autoridad del Canal de Panamá. "The Panama Canal Makes Direct Contributions to the National Treasury, 18 December 2024, available at https://pancanal.com/en/the-panama-canal-makes-direct-contributions-to-the-national-treasury/.

Autoridad del Canal de Panamá. 2023 Financial Report (https://pancanal.com/wp-content/uploads/2021/08/Informe-2023EngFINAL.pdf)

APM Terminals. 2023 Corporate Presentation FY 2023 (apm-terminals-corporate-presentation-fy-2023 (2).pdf).

CMA CGM. 2023 Annual Financial Results (https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/2023-annual-financial-results).

CNBC Money Report. "Panama Canal says shipping rebound is underway after record drought", November 12, 2024, available at https://www.nbcnewyork.com/news/business/money-report/panama-canal-says-shipping-rebound-is-underway-after-record-drought/5976749/.

DP World. 2023 Annual Report (https://www.dpworld.com/news/releases/dp-world-announces-resilient-fy2023-results-with-stable-adjusted-ebitda-at-51-billion/).

Drewry, "Market forces driving port authorities to retender more terminal concessions", 30 de octubre de 2023 (https://www.drewry.co.uk/maritime-research-opinion-browser/maritime-research-opinions/market-forces-driving-port-authorities-to-retender-more-terminal-concessions).

Drewry Maritime Research. *Global Container Terminal Operators Annual Review*, 2023/24.

Egypt Today. "SCA chairperson: Suez Canal revenues fell to $7.2B in FY23/24 as Red Sea attacks continue", 14 October 2024 (https://www.egypttoday.com/Article/3/135359/SCA-chairperson-Suez-Canal-revenues-fell-to-7-2B-in).

ICTSI. 2023 Financial Report (ICTSI FY2023 Reported Net Income at US$511.53M after non-cash impairment charges; Recurring Net Income Up 7% to US$676.83M | ICTSI).

[7] Seatrade Maritime News, "Panama Renews 25-year concession to Hutchison's Panama Ports", 25 de junio de 2021, available at https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/panama-renews-25-year-concession-to-hutchison-s-panama-ports.

MercoPress, "US backs modernization of Guatemalan Pacific port to counterbalance China's expansion", 26 de febrero de 2025 (https://en.mercopress.com/2025/02/26/us-backs-modernization-of-guatemalan-pacific-port-to-counterbalance-china-s-expansion).

PSA International 2023 Financial Report (https://www.psaannualreport.com/wp-content/uploads/2024/04/PSA-Financial-Report-2023.pdf?t=1715133124).

Seatrade Maritime News, "Panama Renews 25-year concession to Hutchison's Panama Ports", 25 de junio de 2021 (https://www.seatrade-maritime.com/ports-logistics/panama-renews-25-year-concession-to-hutchison-s-panama-ports).

U.S. Department of State, "Secretary of State Marco Rubio and Guatemalan President Bernardo Arévalo at a Joint Press Availability", 5 de febrero de 2025 (https://www.state.gov/secretary-of-state-marco-rubio-and-guatemalan-president-bernardo-arevalo-at-a-joint-press-availability/).

U.S. Senate Committee on Commerce, Science, & Transportation, "Senators Sound Alarm on Panama's Treaty Violations, Corruption Allegations, Fee Manipulation", 28 January 2025 (https://www.commerce.senate.gov/2025/1/senators-sound-alarm-on-panama-s-treaty-violations-corruption-allegations-fee-manipulation).

Vásquez, Ricaurte. "Economic Forces in the Decision-making Process of the Panama Canal", *Maritime Economics & Logistics*, Policy Perspective, 2003, 5, (pp. 219-223).

La Serie *For the Beauty of Logistics*

Este documento es la quinta entrega de la serie *For the Beauty of Logistics* del Dr. Kent, una colección de ensayos breves que exploran cómo los principios logísticos se entrelazan con los sistemas económicos, políticos y de infraestructura para impulsar la innovación, optimizar procesos complejos y revelar perspectivas más profundas sobre las dinámicas globales. Los documentos anteriores de la serie se pueden encontrar aquí:

- Logistics Reimagined: Advancing the Intelligent Logistics System.pdf
- Honduras' ICSID Withdrawal and What's at Stake - Monument Economics Group
- Gaza's Port to Prosperity: Building a Sustainable Future Amidst Conflict - Monument Economics Group
- From Nobel Laureates to the Cellular Supply Chain: Unveiling Logistics Concepts to Foster Wider Understanding of Scientific Research - Monument Economics Group