

Tres razones por las que la administración panameña del Canal de Panamá es un buen negocio para el país y para el mundo (incluyendo EE. UU.)

1. El potencial del Canal no se aprovechaba plenamente antes de la administración panameña

Desde su inauguración en 1914, el Canal se gestionó más como una infraestructura de apoyo que como una empresa rentable. Su operación buscaba principalmente cubrir los costos y mantener un flujo constante de tráfico militar y comercial, no generar utilidades.

Como destacan Noel Maurer y Carlos Yu en su libro *The Big Ditch: How America Took, Built, Ran, and Ultimately Gave Away the Panama Canal*, durante la posguerra la **Panama Canal Company sufría de algunos de los problemas típicos de las empresas públicas sin incentivos de mercado**: tarifas de los peajes que no reflejaban adecuadamente el valor comercial de la ruta, poca flexibilidad para adaptarse a cambios en su entorno y una alta gerencia que carecía de incentivos para poner la eficiencia económica como prioridad.

Como resultado, el canal no generaba suficientes utilidades para realizar inversiones significativas en su modernización, lo que **no solo reducía su competitividad frente a otras rutas, sino que también limitaba su capacidad para acomodar buques comerciales y de guerra más grandes. Todo ello restringía su utilidad comercial y relevancia estratégica**. Esta situación se agravó en los años previos a la firma de los Tratados Torrijos-Carter: el margen de beneficios era inferior al 5%, llegando incluso a ser negativo en 1974.

La negativa de la *Panama Canal Company* a aumentar las tarifas de los peajes —al menos en términos reales— no fue la principal causa de su declive financiero. **La administración carecía de incentivos para mejorar la eficiencia, limitándose al mantenimiento sin innovar**, según el libro de Maurer y Yu. Varios intentos de gestionar el canal comercialmente fracasaron porque ningún gobierno de EE. UU. quiso gastar capital político en enfrentar la oposición de trabajadores del Canal, optando desde Lyndon B. Johnson (1963-1969) por buscar una salida definitiva, en lugar de reformarlo.

Para Panamá, esto significó haber recibido apenas \$22 millones anuales (o \$265 millones de hoy considerando la inflación) en réditos durante 85 años por el uso de un territorio que equivalía

El margen de beneficios del Canal estaba en declive al momento de negociar el Tratado Torrijos-Carter.

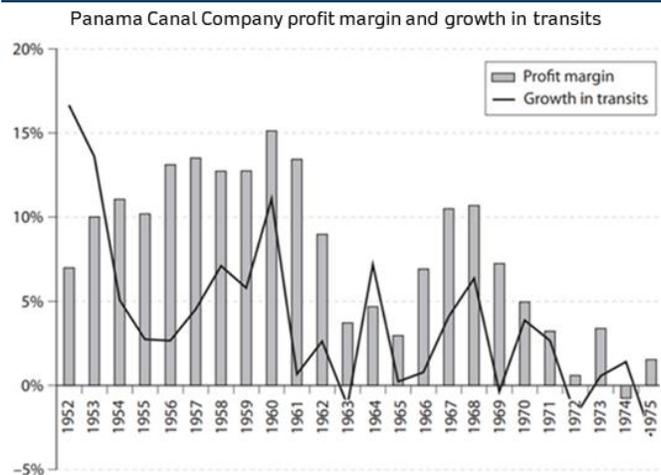


Figure 7.4: Panama Canal Company profit margins and growth in transits, 1952–76. Source: Panama Canal Company, Annual Reports. Note: In 1976, transits fell 11 percent.

Fuente: Noel Maurer y Carlos Yu (2011). *The Big Ditch: How America Took, Built, Ran, and Ultimately Gave Away the Panama Canal*. Princeton University Press.

a casi la mitad del área metropolitana de la Ciudad de Panamá. **Esta cifra es cien veces menor que los \$2,471 millones que percibió en 2024.** En ese sentido, el Estado panameño recibió solo el año pasado un 28% más que el total acumulado en esos 85 años.

2. La administración panameña, centrada en maximizar el potencial comercial de la ruta, logró hacer posible la ampliación y su mejora continua, generando valor para sus usuarios y progreso para los panameños

Todo cambió con la administración panameña. La Autoridad del Canal de Panamá (ACP) profesionalizó la gestión de la vía marítima, modernizó su infraestructura y comenzó a realizar inversiones a largo plazo centradas en el potencial comercial de la ruta por primera vez desde la década de 1920, como lo señala Noel Maurer [en una entrevista al Harvard Business School](#). Todo esto mientras se intensificaba la competencia de otras rutas internacionales, como el Canal de Suez, y la de los camiones y ferrocarriles del sistema intermodal de los Estados Unidos.

La ACP diseñó una política de tarifas enfocada en aprovechar el valor de la ruta, lo cual ha sido crucial para realizar el proyecto de ampliación. Las nuevas esclusas, diseñadas y financiadas bajo la administración panameña e inauguradas en 2016, triplicaron la capacidad del Canal, permitiendo el tránsito de buques de 15,000 TEU, en comparación con los 4,900 TEU de las esclusas originales de 1914.

“As the idea of transferring the Panama Canal back to Panama gained currency, many Americans grew increasingly worried that the Panamanians would be unable to manage the canal. In retrospect, these worries seem doubly ironic. Not only did the post-1999 Panamanian management of the canal turn out to be first-rate, but there is significant evidence that the United States managed the canal particularly poorly during the postwar period.”

Noel Maurer y Carlos Yu (2011). *The Big Ditch: How America Took, Built, Ran, and Ultimately Gave Away the Panama Canal*. Princeton University Press.

El Canal ampliado ha impulsado el comercio global y ha reducido costos a exportadores e importadores a través de mayores economías de escala al permitir el tránsito de buques de mayor tamaño. Ello se ha traducido en [ahorros entre 33 y 76% en la operación de esos buques dependiendo de la ruta y el tamaño](#), así como un [aumento del tráfico portuario en países de América Latina de entre 12 y 34%](#). Además, el tráfico en [la Costa Este de EE.UU. ha aumentado, sin que el tráfico en la Costa Oeste se haya visto afectado significativamente](#), como inicialmente se temía. En general, estos cambios han generado mayores beneficios para los exportadores y consumidores conectados por la ruta interoceánica, especialmente en EE. UU., que representa el 46% del origen y el 29% del destino de las mercancías (en toneladas largas) que transitan por la vía interoceánica.

En la actualidad, **más de la mitad de las toneladas que transitan por el Canal lo hacen por las esclusas construidas por la administración panameña con contratistas europeos.** De hecho, el 56% de los ingresos por peajes son generados por el Tercer Juego de Esclusas, un logro que no habría sido posible sin la preparación especializada de los 8,500 trabajadores panameños de la ACP, entre ellos prácticos—responsables del pilotaje de los buques durante todo el tránsito—, controladores de tráfico, técnicos y equipo administrativo y directivo.

Como muestra de la sólida gestión financiera, la deuda incurrida para realizar el Tercer Juego de Esclusas se ha amortizado rápidamente. El saldo de la deuda con la banca de fomento regional, europea y japonesa que financió la ampliación se ha reducido de 2,300 millones de dólares en 2014, cuando se recibió la totalidad del financiamiento, a 384 millones en 2024. En ese mismo período, la relación deuda/activos de la ACP pasó del 27.9% al 8.3%. En contraste, mientras la ACP reducía su deuda, el Gobierno Central la triplicó en la misma década.

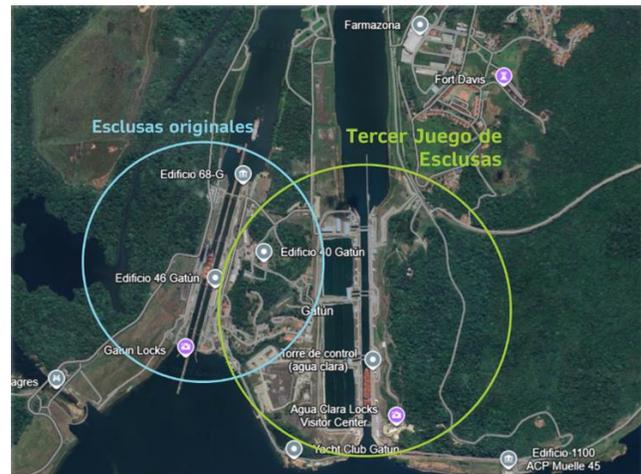
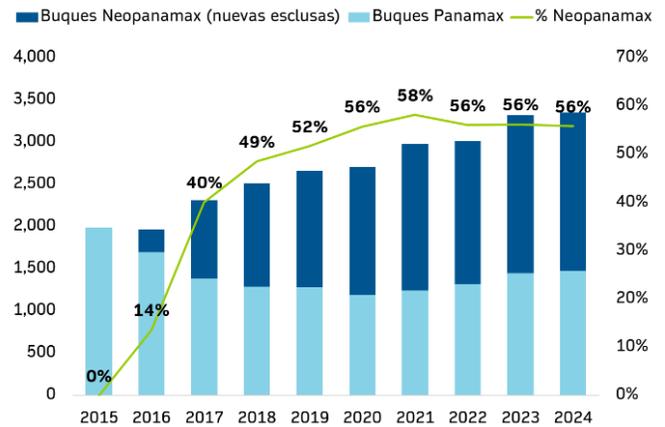
La transferencia del Canal a manos panameñas y su posterior ampliación fueron determinantes para que el país experimentara una de sus décadas de mayor prosperidad económica y social. Tan solo el anuncio de la ampliación, formalizado mediante el referéndum de 2006, estimuló la inversión privada en un monto equivalente a 1.8 veces la inversión total del proyecto (\$9.9 millardos frente a \$5.5 millardos) y, en promedio, un 33% más que la tendencia de inversión privada esperada en ausencia de la ampliación, [según un estudio del BID](#).

Este impulso también se reflejó en la mejora de las condiciones de vida de los panameños. Entre 2007 y 2016, durante la construcción del Tercer Juego de Esclusas, Panamá registró el periodo más prolongado de su historia con tasas de desempleo por debajo del 7%. De igual manera, en ese mismo lapso, [la pobreza disminuyó del 36.5% al 22.1%](#) y [el déficit habitacional pasó del 50.6% al 28.9%](#), marcando las mayores reducciones registradas en la historia del país en una década.

Más allá de su impacto en el bienestar, **el Canal ha honrado su compromiso con el país, incluso en sus momentos más difíciles.** En 2024, enfrentó una de sus peores crisis operativas y, a pesar de que su capacidad se vio limitada por las bajas precipitaciones —con una reducción de tránsitos del 20.2% en ese año fiscal, la mayor caída en la historia de la ACP—, logró mantener las transferencias al Estado en un nivel similar al de los últimos años: \$2,471 millones. Pocos accionistas pueden afirmar que sus activos han sostenido este desempeño estelar.

Más de la mitad de los ingresos por peajes del Canal provienen de las nuevas esclusas, construidas bajo la administración panameña.

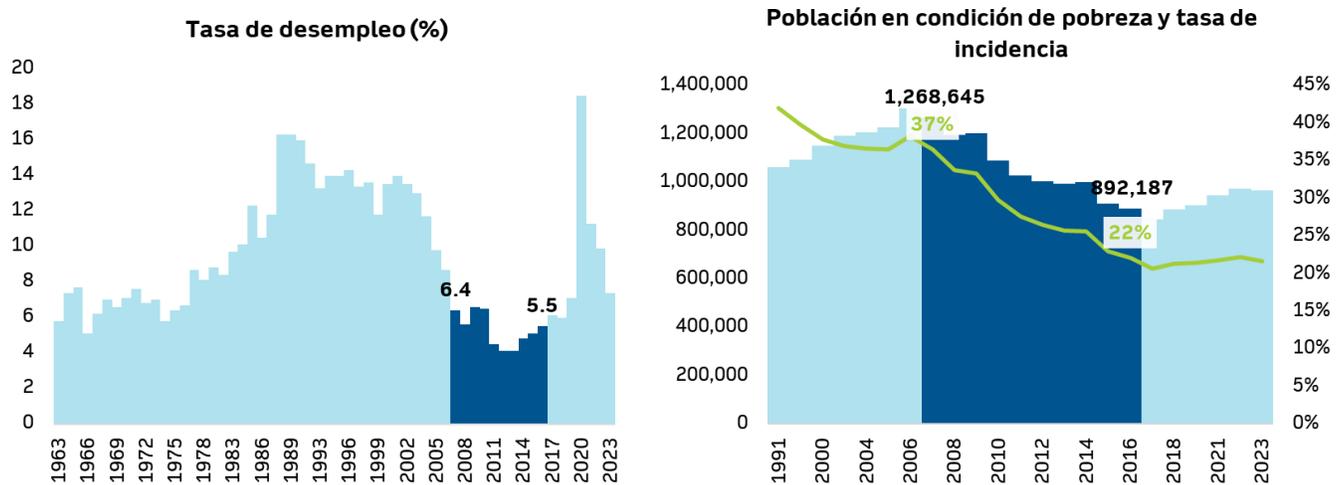
Ingresos por peaje del Canal de Panama (US\$ millones)



Fuente: indesa con datos de la ACP y el INEC.

Para garantizar su sostenibilidad a largo plazo, **gracias a su modelo de gestión, la ACP cuenta con los recursos para financiar la construcción de embalses adicionales que aseguren el suministro de agua tanto para la navegación como para el consumo humano.** Con esta medida, el Canal podrá mitigar el impacto de futuras crisis operativas derivadas de sequías, reforzando así su papel como motor de desarrollo del país.

Durante la construcción del Tercer Juego de Esclusas, la tasa de desempleo alcanzó mínimos históricos y la tasa de pobreza y el número de personas en esa condición marcó la reducción más rápida registrada.



Fuente: indesa con datos del INEC y el MEF.

3. El éxito de las áreas revertidas ha convertido al Panamá en un atractivo destino de inversión extranjera, especialmente de EE.UU.

Los panameños no solo hicieron más competitivo el Canal, sino que también supieron sacar mayor provecho económico de las áreas que antes ocupaban los norteamericanos. **La reversión de estas instalaciones militares y residenciales se convirtió en una de las mayores oportunidades económicas de su historia, al ser transformadas en zonas francas, puertos líderes en la región, centros empresariales y espacios dedicados a la educación, la innovación, la tecnología y el turismo.**

El Área Económica Especial de Panamá Pacífico, un *hub* logístico, industrial y empresarial, y la Ciudad del Saber, un clúster de innovación y conocimiento, se han consolidado como referentes regionales en la atracción de multinacionales, centros de investigación y organismos internacionales.

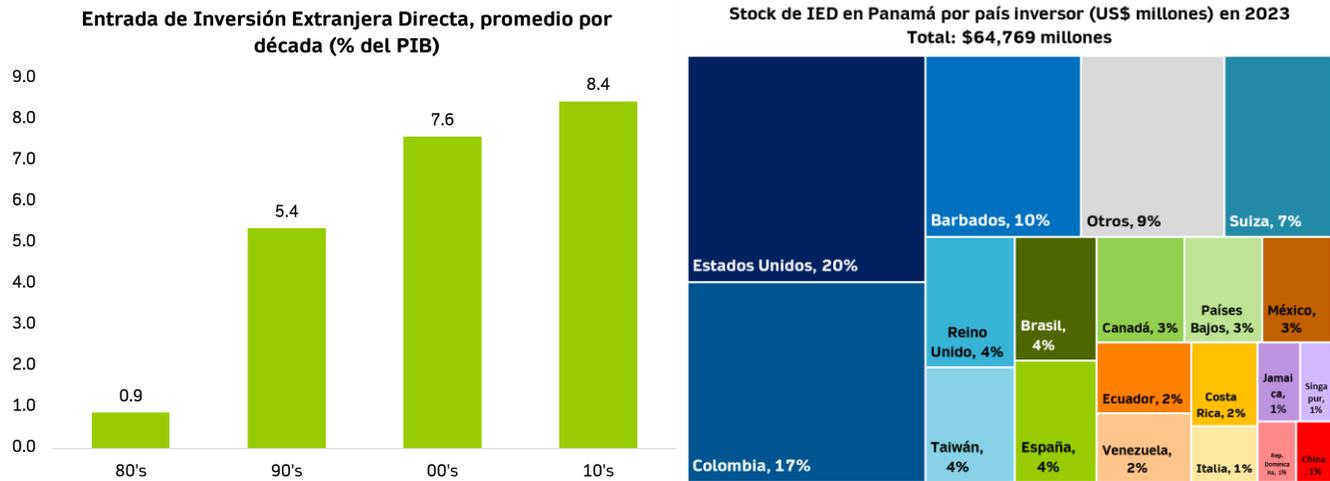
Estas áreas han sido clave para impulsar la inversión extranjera, posicionando a Panamá como un centro estratégico de desarrollo en la región. En ese sentido, la Inversión Extranjera Directa (IED) ha crecido progresivamente, pasando del 0.9% del PIB en la década de los ochenta al 8.4% del PIB en la segunda década del milenio, tras la transferencia del Canal y durante su ampliación.

Las empresas estadounidenses han sido las principales inversionistas en el país, concentrando el 20 % del *stock* de inversión extranjera en 2023, es decir, de todo lo

La información aquí contenida es propiedad de INDESA. Todos los derechos están reservados. INDESA no proveerá garantía alguna, explícita o implícitamente, sobre la información contenida en este documento. INDESA no será responsable en el evento de daños directos o indirectos (incluyendo, pero no limitados a pérdidas de utilidades, cierre de operaciones, pérdida de información de negocios o cualquier otra afectación) derivada del uso (o no uso) de esta información.

invertido por empresas extranjeras hasta esa fecha. Ejemplo de ello son: Procter & Gamble, Caterpillar y AES, algunas de las primeras compañías en registrarse como Sedes de Empresas Multinacionales en 2008, un régimen legal que ofrece incentivos para estas operaciones.

La inversión extranjera en el país se ha multiplicado tras la transferencia del Canal y su ampliación, la mayoría realizada por empresas estadounidenses.



Fuente: indesa con datos del Banco Mundial y del INEC.

La administración del Canal enfrenta desafíos que requieren atención prioritaria para mantener su competitividad, como el cambio climático y la gestión del agua. Además, en los últimos años, Panamá ha perdido terreno en la atracción de inversión extranjera frente a países como Costa Rica y República Dominicana, lo que hace necesario explorar nuevas formas de agregar valor a la ruta interoceánica.

Ante los retos futuros, durante sus 25 años de gestión, la administración panameña del Canal ha demostrado su capacidad para generar valor para sus usuarios y contribuir al progreso económico del país. Al mismo tiempo, ha consolidado su solidez financiera, lo que le ha permitido cumplir con sus compromisos con la ciudadanía, incluso en períodos de sequía extrema, y estar preparada para realizar las inversiones necesarias que garanticen su competitividad.

La información aquí contenida es propiedad de INDESA. Todos los derechos están reservados. INDESA no proveerá garantía alguna, explícita o implícitamente, sobre la información contenida en este documento. INDESA no será responsable en el evento de daños directos o indirectos (incluyendo, pero no limitados a pérdidas de utilidades, cierre de operaciones, pérdida de información de negocios o cualquier otra afectación) derivada del uso (o no uso) de esta información.