

v.2, n.8, 2025 - Agosto

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

LA CADENA DE SUMINISTRO TURÍSTICA EN PANAMÁ: Logística, Operaciones y Valor Experiencial del Visitante

THE TOURISM SUPPLY CHAIN IN PANAMA: LOGISTICS, OPERATIONS, AND VISITOR EXPERIENTIAL VALUE

Franklin Castillo¹
Ricardo Ortiz²
Yovani Barria³
Yarineth Vázquez⁴
Melvis Anel Sánchez⁵
Julián Camacho⁶

Revista o Universo Observável

DOI: 10.69720/29660599.2025.000159

ISSN: 2966-0599

¹Universidad Nacional De Panamá

E-mail: castillofranklin46@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8043-9800>

²Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Ricardoantonio.ortiz.up@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6828-544X>

³Universidad Nacional De Panamá

E-mail: yovanibarria01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0321-3971>

⁴Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Yarineth.vasquez1520@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4018-1832>

⁵Universidad Nacional De Panamá

E-mail: Melvis19920@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3498-4330>

⁶Universidad Nacional De Panamá

E-mail: jc717656@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7201-9267>



LA CADENA DE SUMINISTRO TURÍSTICA EN PANAMÁ: Logística, Operaciones y Valor Experiencial del Visitante

Franklin Castillo, Ricardo Ortiz, Yovani Barria, Yarineth Vázquez,
Melvis Anel Sánchez e Julián Camacho

LA CADENA DE SUMINISTRO TURÍSTICA EN PANAMÁ



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMEN

El presente artículo analiza la cadena de suministro turística en Panamá integrando perspectivas de administración de operaciones, gestión del turismo y logística integral. Mediante un enfoque cualitativo-documental, se revisan fuentes académicas y reportes institucionales para contextualizar el rol de la logística y las operaciones en la industria turística panameña, así como su impacto en el valor experiencial del visitante. Se discute cómo los componentes logísticos (transporte, abastecimiento, servicios, información) y los procesos operativos (gestión de flujos, tiempos y recursos) inciden en la calidad de la experiencia turística y en la competitividad del destino. Los resultados evidencian que una adecuada coordinación de la cadena de valor turística – desde la planificación del viaje hasta la prestación de servicios en destino – es crucial para brindar experiencias satisfactorias al turista. Ejemplos locales, como la expansión del Aeropuerto Internacional de Tocumen y las prácticas de touroperadores coordinando transporte, alojamiento y tours, ilustran mejoras en eficiencia logística y servicio al cliente. En la discusión se comparan estos hallazgos con modelos teóricos de supply chain en turismo, resaltando buenas prácticas y enfatizando la importancia de la sostenibilidad, la adopción tecnológica y la colaboración intersectorial. Se concluye con recomendaciones para optimizar la cadena de suministro turística de Panamá mediante una visión integrada que articule actores públicos, privados y comunitarios, mejorando la experiencia del visitante de manera sostenible y eficiente.

Palabras claves: Turística, Logística, Operaciones, sostenibilidad, hoteles.

ABSTRACT

This article analyzes the tourism supply chain in Panama, integrating perspectives from operations management, tourism management, and integrated logistics. Using a qualitative documentary approach, academic sources and institutional reports are reviewed to contextualize the role of logistics and operations in the Panamanian tourism industry, as well as their impact on visitor experience. The article discusses how logistics components (transportation, supplies, services, information) and operational processes (flow, time, and resource management) impact the quality of the tourism experience and the destination's competitiveness. The results show that adequate coordination of the tourism value chain—from trip planning to the provision of services at the destination—is crucial for providing satisfactory experiences to tourists. Local examples, such as the expansion of Tocumen International Airport and the practices of tour operators coordinating transportation, accommodations, and tours, illustrate improvements in logistics efficiency and customer service. The discussion compares these findings with theoretical models of tourism supply chains, highlighting best practices and emphasizing the importance of sustainability, technology adoption, and cross-sector collaboration. It concludes with recommendations for optimizing Panama's tourism supply chain through an integrated approach that articulates public, private, and community stakeholders, improving the visitor experience in a sustainable and efficient manner.

Keywords: Tourism, Logistics, Operations, Sustainability, Hotels.

INTRODUCCIÓN

La industria turística es un pilar económico de Panamá, representando aproximadamente 11% del PIB nacional (unos \$5 mil millones anuales) y generando cerca de 40 mil empleos directos. Esta importancia económica ha impulsado esfuerzos estratégicos como el Plan Maestro de Turismo Sostenible (PMTS) 2020-2025, orientado a posicionar a Panamá como destino turístico competitivo y sostenible. En este contexto, la cadena de suministro turística – entendida como el conjunto de empresas y procesos involucrados en la producción, distribución y comercialización de productos y servicios turísticos – adquiere un rol protagónico. A diferencia de las cadenas de suministro tradicionales de bienes, en turismo el “producto” es principalmente una experiencia que el visitante consume in situ, y cuya calidad depende de la sincronización de múltiples servicios (vuelos, traslados, hospedaje, alimentación, actividades, etc.).

La logística y la administración de operaciones aplicadas al turismo se enfocan en asegurar que todos esos componentes funcionen de manera integrada y eficiente para maximizar la satisfacción del visitante. Una gestión deficiente de alguno de estos eslabones puede reducir la competitividad del destino, afectando la percepción y fidelización de los turistas. Por ello, entidades como la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) enfatizan la necesidad de que “cada integrante de la cadena de valor de la industria [turística] participe en armónica colaboración... para maximizar las oportunidades y garantizar beneficios a largo plazo”. Esta visión holística reconoce que la experiencia turística es tan fuerte como el más débil de sus componentes: por ejemplo, de poco sirve una atracción natural extraordinaria si el acceso vial es inadecuado, o un hotel de lujo si el proceso de reserva o check-in es engorroso.

En Panamá, país privilegiado por su posición geográfica y conectividad, convergen un sector

logístico avanzado (puertos, aeropuertos, zona libre) y un potencial turístico diverso (canal de Panamá, playas, patrimonio cultural y biodiversidad). Aprovechar esta sinergia requiere integrar las disciplinas de logística, operaciones y gestión turística. La logística turística abarca desde la facilitación del transporte de viajeros (vía aérea, terrestre o marítima) hasta la provisión oportuna de insumos para hoteles y restaurantes, mientras que la administración de operaciones vela por la calidad y eficiencia en la prestación de servicios turísticos. Todo ello impacta directamente en el valor experiencial del visitante, es decir, en la percepción que el turista se lleva del destino. Una experiencia positiva suele traducirse en recomendaciones y retorno, potenciando la economía local, mientras que una negativa puede dañar la reputación del país como destino. En suma, logística y operaciones constituyen la espina dorsal silenciosa que sostiene la promesa turística de Panamá: la de brindar a cada visitante una experiencia única, segura, auténtica y de alta calidad.

Este artículo explora a profundidad cómo funciona y cómo podría optimizarse la cadena de suministro turística panameña, combinando las visiones de tres campos: operaciones, turismo y logística. A continuación, se describe la metodología de investigación empleada, seguida de los resultados del análisis sobre el desempeño logístico-operativo en turismo y sus efectos en la experiencia del turista. Posteriormente, se presenta una discusión que contrasta estos hallazgos con modelos teóricos y buenas prácticas internacionales – incluyendo consideraciones de sostenibilidad – para finalmente ofrecer conclusiones y recomendaciones estratégicas de mejora.

METODOLOGÍA

El enfoque de investigación fue cualitativo de tipo documental, basándose en la recopilación y análisis de fuentes secundarias relevantes. En primera instancia, se revisó literatura científica sobre *supply chain management* aplicado al turismo, lo que permitió identificar marcos teóricos y conceptos clave. Por ejemplo, estudios como el de Pérez, García y Galdeano (2014) proporcionan una base conceptual sobre la gestión de la cadena de suministro en el sector turístico y la necesidad de analizar todos los actores involucrados. También se consultaron investigaciones académicas recientes enfocadas en Panamá, incluyendo tesis universitarias y artículos que abordan la logística y operaciones en destinos panameños (p. ej., operaciones turísticas en la provincia de Los Santos).

En complemento, se examinaron informes institucionales y fuentes oficiales para obtener datos empíricos y contexto local. La Autoridad de

Turismo de Panamá (ATP) suministró estadísticas actualizadas de llegadas de visitantes, índices de ocupación hotelera y planes estratégicos sectoriales. Asimismo, se incorporaron reportes de organismos internacionales y regionales pertinentes: por ejemplo, publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre sostenibilidad turística, y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) relativas a competitividad logística y turística en Panamá. Estos informes brindan información sobre iniciativas de recuperación post-COVID, inversiones en infraestructura turística y programas de fortalecimiento institucional.

La estrategia metodológica incluyó un análisis de contenido de las fuentes recopiladas, identificando en ellas los temas de intersección entre logística, operaciones y turismo. Se prestó especial atención a casos de estudio y ejemplos prácticos en Panamá – tales como la expansión del Aeropuerto de Tocumen, la gestión operativa de grandes atractivos (Canal de Panamá, parques nacionales), o programas de calidad turística – para ilustrar cómo se materializan los conceptos en la realidad nacional. La triangulación de diversas fuentes (académicas y oficiales) permitió contrastar perspectivas y garantizar la validez de los hallazgos. Dado que se trata de un estudio exploratorio de tipo descriptivo, no se recurrió a trabajo de campo ni a técnicas cuantitativas; en cambio, se fundamenta el análisis en evidencia documental existente, siguiendo estándares académicos de citación y evaluación crítica de la información.

RESULTADOS

Rol de la Logística en la Experiencia Turística: Los hallazgos confirman que la logística es un factor determinante en la experiencia integral del turista que visita Panamá. Desde el momento en que un viajero sale de su país de origen hasta su regreso, múltiples componentes logísticos influyen en su satisfacción. Uno de los principales es el transporte. Panamá cuenta con el Aeropuerto Internacional de Tocumen como su hub aéreo principal, a través del cual ingresa la mayoría de los visitantes internacionales. En 2024, por ejemplo, Tocumen recibió más de 1,02 millones de visitantes en el primer semestre, lo que supuso un aumento de 15,8% respecto al año anterior. Esta creciente conectividad aérea reafirma a Panamá como un destino atractivo y accesible, pero también conlleva el reto de manejar eficientemente el flujo de pasajeros. La apertura de la nueva Terminal 2 de Tocumen en 2022 buscó precisamente fortalecer la capacidad operativa y aliviar la saturación en horas pico.

Con esta expansión a 54 puertas de abordaje, Tocumen logró mejorar su *“eficiencia logística y seguridad, continuando a fortalecer la competitividad de Panamá con infraestructura aeroportuaria de estándar mundial”*. El traslado paulatino de aerolíneas internacionales a la Terminal 2 permitió además *“aliviar la saturación de las instalaciones actuales del aeropuerto, que operaba en condiciones críticas de espacio para pasajeros – principalmente en áreas de migración y aduanas – durante las horas de alto tráfico”*. Esto redujo congestionamientos, tiempos de espera en controles y aglomeraciones, elevando la calidad de servicio percibida por los turistas a su llegada al país.

Sin embargo, el análisis también revela que persistirían cuellos de botella logísticos si no se gestionan proactivamente. Estudios regionales subrayan que la falta de inversión en tecnología aeroportuaria, deficiencias infraestructurales o procesos ineficientes pueden afectar negativamente la conectividad y el servicio en destinos turísticos. Por ejemplo, IATA ha advertido que en ciertos aeropuertos de la región la sobrecarga de pasajeros sin la expansión correspondiente de infraestructura deriva en saturación y *“deterioro de la calidad del servicio”*. Aspectos como sistemas manuales de check-in o doble verificación de documentos evidencian brechas operativas que crean cuellos de botella y molestias al viajero. Si bien Panamá ha avanzado significativamente con la modernización de Tocumen, estos hallazgos sugieren que debe mantenerse la mejora continua: optimizar procesos (por ejemplo, implementando más controles automatizados de pasaporte, o gestionando mejor la asignación de puertas y el flujo de taxis aéreos) y seguir invirtiendo en infraestructura a medida que crece la demanda. Un transporte eficiente no solo facilita la llegada de turistas, sino que aporta a su primera impresión del destino – un tránsito aduanero ágil y un traslado cómodo a su hotel sientan las bases de una experiencia positiva.

Además del transporte internacional, la logística interna y de abastecimiento desempeña un papel clave. La cadena de suministro turística incluye la provisión de insumos y servicios que consumen los visitantes durante su estadía. En Panamá, esto abarca desde el suministro de alimentos y productos a hoteles y restaurantes, hasta la logística de equipajes, materiales recreativos y otros bienes necesarios para operar tours y actividades. Una gestión eficiente de abastecimiento asegura, por ejemplo, que un resort en Bocas del Toro esté oportunamente aprovisionado de alimentos frescos, o que a un eco-lodge en Boquete lleguen a tiempo los

equipos para senderismo. Esto repercute en la satisfacción del turista al recibir un servicio sin interrupciones ni carencias. Igualmente, la incorporación de productores locales y MIPYMES en esta cadena de suministro aporta valor experiencial – al ofrecer productos autóctonos, artesanías, gastronomía local – a la vez que genera impacto económico positivo en las comunidades anfitrionas. La integración logística de proveedores locales con los operadores turísticos fortalece la autenticidad de la oferta y la sostenibilidad social del turismo. Un ejemplo son iniciativas de turismo rural comunitario, donde la coordinación logística debe enlazar transporte hacia áreas remotas, insumos para alojamiento rural, y programación de actividades con guías locales, para brindar al visitante una experiencia fluida y enriquecedora.

Coordinación de Servicios Turísticos (Operaciones): Los resultados también enfatizan la importancia de la gestión operativa en la entrega de un *producto turístico* de calidad. El turismo es, en esencia, una *“industria de servicios múltiples”* donde diversos actores deben engranar sus aportes. En Panamá, las agencias de viajes y turoperadores actúan como integradores de la cadena de suministro turística. Según la ATP, estos operadores realizan la contratación y organización logística de *“transporte, hotelería, tours y experiencias, complementando cada actividad para lograr un producto turístico de calidad”*. Esto implica que un paquete turístico exitoso – digamos, una visita al Canal de Panamá seguida de un recorrido por el Casco Antiguo y una noche en un resort de playa – requiere sincronizar horarios de vuelos o traslados terrestres, reservas hoteleras, boletos de entrada, guías disponibles y servicios de alimentación, entre otros. Cualquier descoordinación (un retraso en el transporte, una sobreventa de hotel, una reserva de tour perdida) puede romper la cadena de valor y afectar la experiencia del viajero. Por ello, los turoperadores panameños a menudo desarrollan alianzas y subcontrataciones con proveedores confiables en cada rubro, actuando como gestores de operaciones que supervisan la calidad en cada punto de contacto con el cliente turístico. El resultado ideal es transparente para el turista: percibe una experiencia continua y placentera, sin notar la compleja logística detrás.

Varios ejemplos nacionales ilustran cómo la gestión de operaciones influye en la calidad turística. En destinos populares como Boquete o Bocas del Toro, se han implementado sistemas de gestión de flujos de visitantes para evitar la congestión en sitios ecológicos frágiles, asignando cupos y horarios escalonados a tours de senderismo o buceo. Esto optimiza el uso de

recursos naturales y mejora la experiencia al evitar aglomeraciones, alineándose con prácticas de turismo sostenible. Otro ejemplo son los centros de visitantes bien operados, como el de Miraflores en el Canal de Panamá, donde la gestión eficiente de taquillas, guías bilingües, exhibiciones informativas y horarios de ingreso permite que miles de turistas al día disfruten la atracción sin largas esperas ni caos, incluso en temporadas altas. Allí, la integración de información en tiempo real (por ejemplo, anunciar en pantallas los próximos pasos de barcos por las esclusas) añade valor a la visita.

La información y tecnología son precisamente componentes logísticos-operativos cada vez más relevantes. La adopción de herramientas digitales en el turismo panameño ha comenzado a transformar la planificación y la estancia de los visitantes. Destinos turísticos inteligentes incorporan aplicaciones móviles, señalización digital, sistemas de reserva en línea y hasta experiencias de realidad aumentada para enriquecer la visita. Por ejemplo, la plataforma digital VisitPanama ofrece información unificada sobre atracciones, rutas, restaurantes y eventos, ayudando al turista a autogestionar su itinerario con eficiencia. Igualmente, algunas operadoras han implementado sistemas de seguimiento de vehículos turísticos vía GPS y comunicación instantánea con los clientes (chatbots, redes sociales) para coordinar cambios logísticos sobre la marcha, mejorando la capacidad de respuesta ante eventualidades (clima, tráfico, etc.). Todos estos flujos de información agilizan los procesos y reducen la incertidumbre para el visitante, contribuyendo a una experiencia más personalizada y fluida.

En síntesis, los resultados del análisis ponen de manifiesto que logística y operaciones inciden directamente en la calidad y competitividad de la experiencia turística en Panamá. Los avances en infraestructura de transporte (como aeropuertos modernos, mejores carreteras hacia polos turísticos o puertos de cruceros) han ampliado la accesibilidad y el confort de los viajeros. La gestión eficiente de servicios, liderada por turoperadores y cadenas hoteleras, ha permitido ofrecer estándares internacionales en atención al cliente. Y la incorporación progresiva de tecnologías e información en tiempo real está llevando la experiencia turística local al siguiente nivel de innovación. Estas mejoras se ven reflejadas en indicadores positivos: además del aumento de llegadas, Panamá reportó en el primer semestre de 2024 una recuperación de 51.8% en ocupación hotelera y un crecimiento de 10.3% en ingresos por turismo (alcanzando \$3,083 millones de dólares en divisas) frente al año previo.

Autoridades y empresarios atribuyen estos resultados, en parte, a las “*crecientes infraestructuras y servicios para el turismo*” desarrollados, así como a los esfuerzos conjuntos por mejorar la experiencia de quienes visitan el país. No obstante, también se identifican desafíos pendientes que se discuten a continuación, relacionados con la consolidación de un modelo logístico-operativo sostenible y de clase mundial para el turismo panameño.

DISCUSIÓN

La evidencia recopilada sugiere que Panamá se encuentra en una trayectoria positiva de fortalecimiento de su cadena de suministro turística, pero también enfrenta retos que son objeto de análisis a la luz de modelos teóricos y experiencias comparadas. Un primer aspecto a discutir es la necesidad de integración y equilibrio en la cadena de valor turística, tal como lo plantea la literatura especializada. Pérez et al. (2014) resaltan que en el turismo es crucial orquestar las relaciones tanto directas como indirectas entre los miembros de la red, de modo que las estrategias individuales no perjudiquen los beneficios del conjunto. Esto es aplicable al contexto panameño, donde ciertos actores podrían tender a maximizar su propia ganancia a expensas de otros (por ejemplo, un hotel que no coordina con operadores locales de excursiones, o aerolíneas que manejan su propio turismo en detrimento de agencias). La teoría del *supply chain management* indica que la colaboración y la visión sistémica generan mejores resultados globales en términos de eficiencia, costos y satisfacción del cliente final. En Panamá, esta filosofía comienza a permear mediante alianzas público-privadas en turismo y la incorporación de mesas de trabajo intersectoriales. Un ejemplo es la iniciativa de *Gabinete Turístico* que integra ministerios (Obras Públicas, Ambiente, Cultura, etc.) con ATP para coordinar inversiones y acciones en los destinos; otra es la colaboración con gremios (CAMTUR, APATEL) para alinear estándares de servicio. Estas acciones concuerdan con recomendaciones internacionales que instan a mejorar la “*coordinación público-privada para optimizar la planificación, aplicar tecnologías modernas y resolver ineficiencias*” en la infraestructura turística.

Otro punto central de discusión es la incorporación de tecnología y enfoque “smart” en la gestión turística. La logística 4.0 (aplicación de IoT, big data, inteligencia artificial) y los destinos turísticos inteligentes ofrecen oportunidades para elevar tanto la eficiencia operativa como la calidad de la experiencia. Los hallazgos mostraron ejemplos incipientes en Panamá (apps

de información turística, seguimiento GPS, etc.), pero queda un amplio margen para profundizar estas tendencias. Conforme a expertos, mejorar la experiencia del turista mediante tecnología abarca desde facilitar la planificación (reservas en línea integradas, itinerarios inteligentes) hasta enriquecer la estancia con contenidos digitales y servicios on-demand. A nivel operativo, sistemas avanzados podrían optimizar la gestión de recursos: por ejemplo, modelos de *predictive analytics* para anticipar flujos de visitantes y ajustar capacidad de carga en sitios, o herramientas de gestión de la cadena de suministro en hoteles para reducir desperdicios (alineado con objetivos de sostenibilidad). La CEPAL destaca precisamente la importancia de cerrar la brecha digital en turismo, señalando que la pandemia visibilizó la desventaja de destinos con menor adopción tecnológica, lo cual puede afectar su competitividad. Panamá, aunque es líder logístico regional en comercio, debe trasladar ese liderazgo tecnológico también al ámbito turístico para no quedarse rezagada frente a destinos inteligentes emergentes.
, mejora la imagen país, y asegura la longevidad del sector.

REFERENCIAS

Autoridad de Turismo de Panamá (n.d.-a). *Acerca de ATP*. Recuperado de <https://www.atp.gob.pa/acerca-de-atp/>.

Autoridad de Turismo de Panamá (n.d.-b). *Agencia de Viajes Tipo A y Tipo B*. Recuperado de <https://www.atp.gob.pa/industrias/agencia-de-viajes/>.

Aviación News. (2022, 28 de junio). *Aeropuerto Internacional de Tocumen puso en operaciones la flamante Terminal 2*. Recuperado de <https://www.aviacionnews.com/2022/06/aeropuerto-internacional-de-tocumen-puso-en-operaciones-la-flamante-terminal-2/>.

Informe Aéreo. (2024, 28 de agosto). *Panamá recibió 1.44 millones de visitantes internacionales en el primer semestre*. Recuperado de <https://informeaereo.com/panama-recibio-1-44-millones-de-visitantes-internacionales-en-el-primer-semestre/>.

Informe Aéreo. (2025, 27 de junio). *Infraestructura deficiente y baja tecnología ponen en jaque a aeropuertos chilenos*. Recuperado de <https://informeaereo.com/infraestructura-deficiente-y-baja-tecnologia-ponen-en-jaque-a-aeropuertos-chilenos/>.

Pérez Mesa, J. C., García Barranco, M. C., & Galdeano Gómez, E. (2014). *Cadena de suministro turística en España: un análisis de la*

intermediación. Cuadernos de Turismo, (34), 251-264.

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB (n.d.). *Especialización en Gestión Logística Integral de visita en Panamá* (sección Destinos Turísticos Inteligentes). Recuperado de <https://unab.edu.co/especializacion-en-gestion-logistica-integral-de-visita-en-panama/>.

World Tourism Organization – OMT. (2019). *Programa de trabajo sobre turismo sostenible*. [Nota de la OMT sobre MIPYME y cadena de suministro turística]. Recuperado de documento OMT (referencia en texto).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL (2024). *La sostenibilidad turística desde una perspectiva territorial: estudios en Costa Rica, Panamá y R. Dominicana*. Santiago: CEPAL.