v.2, n.8, 2025 - Agosto

REVISTA
O UNIVERSO OBSERVÁVEL

# OPERACIONES LOGÍSTICAS COMO SOPORTE DEL TURISMO EN PANAMÁ: Un Modelo De Gestión Territorial

# LOGISTICS OPERATIONS AS SUPPORT FOR TOURISM IN PANAMA: A Territorial Management Model

Franklin Castillo[1]
Ricardo Ortiz[2]
Yovani Barria[3]
Yarineth Vázquez[4]
Melvis Anel Sánchez[5]
Julián Camacho[6]

**Revista O Universo Observável**
**DOI: 10.69720/29660599.2025.000160**
ISSN: 2966-0599

[1]Universidad Nacional De Panamá
**E-mail:** castillofranklin46@gmail.com
**ORCID:** https: https://orcid.org/0000-0002-8043-9800
[2]Universidad Nacional De Panamá
**E-mail:** Ricardoantonio.ortiz.up@gmail.com
**ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-6828-544X
[3]Universidad Nacional De Panamá
**E-mail:** yovanibarria01@gmail.com
**ORCID:** https://orcid.org/0000-0002-0321-3971
[4]Universidad Nacional De Panamá
**E-mail:** Yarineth.vasquez1520@gmail.com
**ORCID:** https://orcid.org/0009-0005-4018-1832
[5]Universidad 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

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

v.2, n.8, 2025 - Agosto

# OPERACIONES LOGÍSTICAS COMO SOPORTE DEL TURISMO EN PANAMÁ: Un Modelo de Gestión Territorial

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

**PERIÓDICO CIENTIFÍCO 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**

O Conhecimento é o horizonte de eventos.

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

**RESUMEN**

El turismo es un sector clave para el desarrollo económico de Panamá y requiere de un sólido soporte logístico para maximizar su impacto territorial. Este artículo analiza, desde un enfoque cualitativo y documental, cómo las operaciones logísticas (transporte, abastecimiento, conectividad y distribución de flujos turísticos) respaldan el turismo en Panamá. Se revisó literatura académica y fuentes oficiales (Autoridad de Turismo de Panamá, Banco Interamericano de Desarrollo, CEPAL, entre otros) para identificar los principales nodos logísticos turísticos del país – incluyendo aeropuertos, puertos, red vial y centros de distribución de flujos de visitantes – y evaluar su funcionamiento. Los resultados destacan que infraestructuras como el Aeropuerto Internacional de Tocumen (principal puerta de entrada internacional) y la recién inaugurada Terminal de Cruceros de Amador operan como ejes críticos en la distribución territorial del turismo. Asimismo, se identifican desafíos como la limitada conectividad interna (escasez de vuelos domésticos y accesibilidad terrestre complicada hacia ciertos destinos) y la necesidad de integrar la planificación logística con la gestión turística territorial. En la discusión se comparan las fortalezas y debilidades del modelo panameño con experiencias internacionales, evidenciando fortalezas como la posición geográfica estratégica y buena infraestructura en nodos principales, frente a debilidades en descentralización y sostenibilidad. Se concluye con recomendaciones para fortalecer la articulación entre operaciones logísticas y planificación turística, apuntando a una gestión territorial integrada que potencie la competitividad turística de Panamá de manera equilibrada y sostenible.

**Palabras Claves:** Operaciones, Logísticas, Turismo, Gestión Territorial, sostenible.

***ABSTRACT***

*Tourism is a key sector for Panama's economic development and requires solid logistical support to maximize its territorial impact. This article analyzes, using a qualitative and documentary approach, how logistics operations (transportation, supply, connectivity, and distribution of tourist flows) support tourism in Panama. Academic literature and official sources (Panama Tourism Authority, Inter-American Development Bank, ECLAC, among others) were reviewed to identify the country's main tourism logistics hubs—including airports, ports, road networks, and visitor flow distribution centers—and evaluate their functioning. The results highlight that infrastructure such as Tocumen International Airport (the main international gateway) and the recently opened Amador Cruise Terminal operate as critical axes in the territorial distribution of tourism. Challenges are also identified, such as limited internal connectivity (scarcity of domestic flights and complicated land accessibility to certain destinations) and the need to integrate logistics planning with territorial tourism management. The discussion compares the strengths and weaknesses of the Panamanian model with international experiences, highlighting strengths such as its strategic geographic location and solid infrastructure at key hubs, as opposed to weaknesses in decentralization and sustainability. It concludes with recommendations to strengthen the link between logistics operations and tourism planning, aiming for integrated territorial management that boosts Panama's tourism competitiveness in a balanced and sustainable manner.*

***Keywords:*** *Operations, Logistics, Tourism, Territorial Management, sustainable*

## INTRODUCCÍON

El turismo se ha consolidado como uno de los principales pilares del desarrollo económico de Panamá, con efecto multiplicador en la generación de empleos, ingresos y bienestar en todas las regiones del país. Antes de la pandemia de COVID-19, Panamá recibía cerca de 1.75 millones de turistas internacionales al año (2019), cifra que cayó abruptamente en 2020 y se recuperó parcialmente a 1.49 millones en 2022. En la visión de desarrollo nacional 2019-2024, el turismo es considerado un eje transversal que puede beneficiar a los “cinco Panamá” (urbano moderno, barrios, clase media, rural agrícola y comarcal) al distribuir riqueza y oportunidades. A la vez, Panamá es reconocida globalmente como un hub logístico por su posición estratégica y activos como el Canal interoceánico, puertos internacionales y un importante centro aéreo. De hecho, Panamá se perfila como un polo de atracción de inversiones en sectores estratégicos como logística y turismo, reflejando la sinergia potencial entre ambos sectores.

En este contexto, cobra relevancia el concepto de logística turística, que se refiere a la planificación, implementación y control de todas las actividades relacionadas con la gestión de los flujos turísticos. Esto abarca no solo la coordinación eficiente del transporte de viajeros por vía aérea, marítima y terrestre, sino también el suministro de bienes y servicios en los destinos, la gestión de itinerarios, la conectividad digital y la infraestructura de apoyo necesaria para una experiencia turística fluida. Una logística bien gestionada garantiza que los turistas lleguen a sus destinos de forma rápida y cómoda, que encuentren disponible la oferta (alojamiento, alimentación, actividades) en el momento y lugar adecuados, y que los destinos puedan absorber de manera sostenible los flujos de visitantes. Por el contrario, deficiencias logísticas – como transporte ineficiente, accesibilidad limitada o falta de suministros – pueden traducirse en costos más altos, experiencias insatisfactorias y distribución espacial desigual del turismo.

En Panamá, la logística aplicada al turismo tiene una dimensión territorial fundamental. Las atracciones turísticas del país se extienden desde la ciudad capital y el Canal de Panamá, hasta playas en ambas costas (Caribe y Pacífico), pasando por regiones montañosas como Boquete, bosques tropicales y comarcas indígenas. Garantizar la conectividad

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL
O Conhecimento é o horizonte de eventos.
ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

territorial – es decir, la facilidad con que turistas y recursos pueden moverse entre distintos puntos del país – requiere planificar operaciones logísticas adaptadas a esta dispersión geográfica. La gestión territorial turística implica coordinar infraestructura de transporte (aeropuertos, carreteras, puertos) con la ubicación de destinos y servicios, de forma que el crecimiento turístico sea equilibrado regionalmente y no se concentre únicamente donde la logística es favorable.

Diversos organismos internacionales han destacado la importancia de integrar turismo y logística en la planificación estratégica. El Banco Interamericano de Desarrollo, por ejemplo, señala que el sector turístico puede dinamizar cadenas de valor en ámbitos como la gastronomía, la tecnología e incluso la logística, al tiempo que promueve la inclusión y el desarrollo territorial. En otras palabras, turismo y logística se refuerzan mutuamente: una logística eficaz potencia el turismo, y el auge del turismo genera demandas que estimulan mejoras logísticas (en transporte, abastecimiento, etc.). Este artículo explora esa interdependencia en el caso panameño, desarrollando un modelo de gestión territorial donde las operaciones logísticas sirven de soporte operativo al turismo.

La Introducción presenta el contexto del turismo en Panamá y la relevancia de la logística territorial para su desarrollo. La sección de Metodología describe el enfoque cualitativo-documental basado en revisión de literatura académica y fuentes oficiales nacionales e internacionales. En los Resultados, se identifican los principales nodos logísticos turísticos de Panamá (aeropuertos, puertos, vías y centros de distribución) y se analiza cómo operan como soporte al turismo, con casos y datos ilustrativos. La Discusión ofrece una evaluación crítica del modelo logístico-territorial turístico panameño, comparándolo con modelos internacionales análogos e identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Finalmente, las Conclusiones sintetizan los hallazgos y emiten recomendaciones para fortalecer la articulación entre operaciones logísticas y planificación turística territorial en Panamá, hacia un modelo integrado y sostenible.

## METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo de tipo documental. Se realizó una revisión exhaustiva de literatura y datos secundarios provenientes tanto de fuentes académicas como de informes técnicos y políticas públicas. En primera instancia, se consultaron documentos estratégicos oficiales de Panamá en materia de turismo y logística, tales como el *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible de Panamá 2020-2025* de la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), informes de desempeño turístico de la ATP (estadísticas de llegadas de visitantes, gasto, etc.) y la *Estrategia Logística Nacional 2030* del gobierno. Estas fuentes proporcionan el marco institucional y la visión gubernamental sobre la integración de logística y turismo en la planificación territorial.

Adicionalmente, se revisaron publicaciones de organismos internacionales relevantes para el tema. Se incluyó documentación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por su apoyo histórico al desarrollo turístico panameño (por ejemplo, el BID cofinanció planes maestros de turismo) y su énfasis reciente en vincular turismo con conectividad e infraestructura. También se consideraron análisis de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre transporte, logística y turismo en la región centroamericana, así como datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para contextualizar las tendencias globales y regionales que afectan a Panamá (por ejemplo, impactos de la pandemia en el flujo turístico, evolución de modelos de negocio, etc.).

La búsqueda de literatura académica incluyó artículos científicos, libros y tesis relacionadas con *logística turística*, *gestión de operaciones en turismo* y *planificación territorial del turismo*. Se identificaron conceptos teóricos clave – como el de *logística turística* mencionado anteriormente – y estudios de caso internacionales que sirven de comparación (por ejemplo, modelos de gestión logística en destinos competidores de Panamá en el Caribe y Centroamérica). Las fuentes académicas se obtuvieron a través de motores de búsqueda especializados (Google Académico, Scielo, Redalyc) usando palabras clave en español e inglés ("logística turística", "tourism logistics", "transporte turístico Panamá", "destinos turísticos y conectividad", etc.).

La metodología es de tipo descriptivo-analítica. Tras recopilar la información, se procedió a *describir* el sistema logístico-territorial turístico de Panamá, identificando sus componentes principales y su estado actual (infraestructura disponible, flujos de turistas, iniciativas recientes). Luego se *analizó críticamente* esta información, buscando interrelaciones, fortalezas y puntos débiles. Por ejemplo, se contrastaron los altos volúmenes de pasajeros en el Aeropuerto de Tocumen con el número efectivo de turistas ingresando al país, o la existencia de aeropuertos internacionales secundarios con su nivel real de uso. Igualmente, se compararon los hallazgos de Panamá con datos de otros países, para situar el desempeño panameño en perspectiva internacional.

Cabe destacar que al ser un estudio principalmente documental, existen limitaciones inherentes. La actualidad y calidad de las fuentes condicionan la fiabilidad de las conclusiones. Se procuró utilizar las estadísticas más recientes disponibles (hasta 2024) y fuentes oficiales confiables para minimizar sesgos. No obstante, la rápida evolución del sector turístico post-pandemia implica que algunas dinámicas podrían cambiar en corto plazo. Este artículo pretende ofrecer un diagnóstico integral hasta 2024, proporcionando bases para futuras investigaciones o para la formulación de políticas que integren logística y turismo en Panamá.

## RESULTADOS

### Principales *nodos logísticos turísticos* de Panamá

A partir de la revisión realizada, se identifican cuatro categorías principales de nodos logísticos que soportan la actividad turística en Panamá: aeropuertos, puertos, red vial

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

(carreteras y transporte terrestre) y centros de distribución de flujos turísticos (hubs de conexión donde se concentran y redistribuyen visitantes dentro del territorio). A continuación, se describen estos nodos y su papel en el modelo logístico-territorial turístico panameño, incluyendo casos ilustrativos y datos relevantes.

Aeropuertos internacionales (conectividad aérea): El Aeropuerto Internacional de Tocumen, ubicado en Ciudad de Panamá, es el principal nodo de entrada y salida de turistas del país. Tocumen funge como "Hub de las Américas" gracias a la amplia red de vuelos de la aerolínea panameña Copa Airlines y otras compañías, conectando Panamá con más de 80 destinos en América y Europa. En 2019, Tocumen movilizó aproximadamente 16.6 millones de pasajeros, consolidándose entre los aeropuertos más transitados de Latinoamérica. Sin embargo, se observa un fenómeno particular: una proporción muy elevada de estos pasajeros son de tránsito (conexiones), y no todos se traducen en turistas que ingresan a conocer el país. De hecho, se ha estimado que alrededor del 87% de los viajeros que pasan por Tocumen continúan en tránsito sin salir del aeropuerto, mientras apenas un 13% ingresan al territorio nacional. Esta situación indica que, pese a la excelente conectividad internacional de Panamá, existe un reto en convertir el tráfico aéreo en llegadas turísticas efectivas. Aun así, Tocumen sigue siendo la principal puerta de entrada: tradicionalmente más del 60% de los visitantes internacionales anuales entran por esta vía (64% en 2020). El aeropuerto ha ampliado recientemente su capacidad con la inauguración de la Terminal 2, lo que le permitirá manejar hasta 25 millones de pasajeros en el futuro. Esto abre la oportunidad de atraer más vuelos y rutas enfocadas en turistas (incluyendo vuelos chárter y de bajo costo) y no solo en tránsito, posicionando a Tocumen también como hub turístico.

Aeropuertos nacionales y secundarios: Además de Tocumen, Panamá cuenta con otros aeropuertos internacionales/regionales que son nodos logísticos para el turismo, aunque con niveles de operación variados. El Aeropuerto Marcos A. Gelabert (Albrook, Ciudad de Panamá) sirve vuelos domésticos y algunos regionales, conectando la capital con destinos internos como Bocas del Toro o David, así como con San José (Costa Rica). El Aeropuerto Internacional Enrique Malek en David (provincia de Chiriquí, occidente del país) es clave para el turismo en la región de Boquete, volcán Barú y playas de Chiriquí. También está el Aeropuerto Internacional Scarlett Martínez en Río Hato (provincia de Coclé), inaugurado en 2013 cerca del polo turístico de playas del Pacífico central (Farallón, Santa Clara), con el objetivo de atraer vuelos chárter y descongestionar Tocumen. Sin embargo, varios de estos aeropuertos secundarios están subutilizados en la actualidad. Por ejemplo, Río Hato cuenta con infraestructura moderna, pero no opera vuelos comerciales regulares ni puede recibir vuelos transatlánticos debido a la longitud de su pista, por lo cual prácticamente no está contribuyendo a traer turistas internacionales directamente. De forma similar, el aeropuerto internacional de Colón (Enrique Jiménez), construido para impulsar turismo en la costa atlántica y zona libre de Colón, tiene muy poca actividad de pasajeros. La conectividad aérea interna en Panamá es, en general, limitada: existen pocos vuelos domésticos diarios (principalmente Panamá-David y Panamá-Bocas del Toro operados por Air Panama), lo cual contrasta con la fuerte conectividad internacional de Tocumen. Esta brecha implica que muchos turistas, una vez en Panamá, deben recurrir al transporte terrestre para desplazarse a regiones de interés, con los consecuentes tiempos de viaje mayores. Por ejemplo, aunque David tiene aeropuerto y vuelos, la mayoría de visitantes a Boquete o Volcán suelen viajar por carretera desde la capital (unos 500 km de distancia, ~7 horas de viaje). En síntesis, existe infraestructura aeroportuaria más allá de la capital, pero su integración operativa al modelo turístico es insuficiente, representando una oportunidad de mejora en la gestión logística-territorial.

## DISCUSIÓN

El análisis del modelo logístico como soporte del turismo en Panamá revela una serie de fortalezas y debilidades que merecen una reflexión crítica, especialmente al contrastarlo con experiencias internacionales. A continuación, se discuten estos aspectos, junto con las oportunidades de mejora identificadas, en el marco de una evaluación integral del modelo logístico-territorial turístico panameño.

Fortalezas del modelo panameño: Panamá cuenta con ventajas estructurales notables en la logística aplicada al turismo. En primer lugar, su posición geográfica estratégica y la concentración de infraestructura de primer nivel en la capital le otorgan una conectividad internacional envidiable. El Aeropuerto de Tocumen, con su amplia red de rutas, ofrece una excelente conectividad con mercados emisores de turistas. Esto posiciona a Panamá como un punto de entrada natural a la región centroamericana e incluso como posible multi-destino (turistas que podrían combinar Panamá con países vecinos gracias a la facilidad de vuelos). Asimismo, la inversión en nodos como la Terminal de Cruceros de Amador demuestra un compromiso por diversificar los canales de llegada turística y capitalizar segmentos de alto gasto, como el crucerismo. Pocos países de Centroamérica tienen la capacidad de operar cruceros en ambos océanos; Panamá sí, aprovechando sus condiciones únicas. Otra fortaleza es el buen desarrollo de infraestructura básica en los corredores turísticos principales: las carreteras en el área canalera y la ruta al interior Pacífico son razonablemente eficientes, y existe disponibilidad de servicios logísticos (combustible, transporte, comunicaciones) a lo largo de ellas. Esto facilita, por ejemplo, el turismo de autoconducción (rent-a-car) entre Ciudad de Panamá y destinos como Coronado, Pedasí o Boquete.

Adicionalmente, Panamá ha mostrado capacidad de adaptación y planificación. La ATP, junto con otras entidades, ha implementado mecanismos como la descentralización de la gestión turística a nivel municipal y la conformación de clusters o *destinos integrales* (p.ej. destinos prioritarios apoyados por el BID en la iniciativa "Destino Panamá"). Estas acciones reconocen que no basta la infraestructura

ISSN: 2966-0599
contato@ouniversoobservavel.com.br
www.ouniversoobservavel.com.br
Periódico Científico Indexado

física, sino que se requiere coordinación institucional en territorio. Cabe mencionar la alineación con agendas internacionales: el país incorpora objetivos de sostenibilidad en sus planes (turismo verde, resiliencia climática) y reconoce el rol de la logística sostenible (por ejemplo, promoviendo eficiencia energética en transporte turístico, manejo de residuos en destinos, etc.), lo cual es una fortaleza a futuro. En términos comparativos, Panamá sobresale regionalmente en índices de competitividad turística en el pilar de infraestructura. Por ejemplo, suele ubicarse entre los primeros de Latinoamérica en infraestructura de transporte aéreo y portuario según el Foro Económico Mundial, lo cual confirma la base sólida sobre la que construir mejoras.

## CONCLUSIONES

Las operaciones logísticas constituyen el andamiaje operativo sobre el cual se despliega la actividad turística en Panamá. A lo largo de este artículo se ha examinado detalladamente cómo los diferentes componentes logísticos – transporte aéreo, marítimo y terrestre, así como la distribución de flujos y el abastecimiento de servicios – actúan como soporte del turismo desde una perspectiva de gestión territorial. Los principales hallazgos y conclusiones de este estudio se sintetizan a continuación:

Infraestructura logística robusta pero subutilizada: Panamá posee nodos logísticos de primer orden, destacando el Aeropuerto Internacional de Tocumen y los puertos marítimos de cruceros en ambos litorales, que le brindan conectividad global y regional envidiable. Estas infraestructuras han permitido posicionar al país como un hub de transporte en las Américas y, potencialmente, como un destino turístico accesible desde diversos mercados. Sin embargo, se identificó que el aprovechamiento turístico de dicha infraestructura no alcanza su máxima expresión. El caso de Tocumen es paradigmático: a pesar de mover millones de pasajeros, muchos son en tránsito y no se traducen en visitantes que recorran el territorio nacional. Del mismo modo, aeropuertos internacionales secundarios (Río Hato, Colón) y ciertas carreteras hacia polos turísticos operan muy por debajo de su capacidad. Esto revela oportunidades perdidas y sugiere que la mera existencia de infraestructura no garantiza su impacto en turismo si no va acompañada de estrategias adecuadas de activación y promoción.

## REFERENCIAS

Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). (2021). *Plan Maestro de Desarrollo Turístico Sostenible de Panamá: Actualización 2020-2025*. Panamá: ATP.

Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). (2021). *Reporte de Desempeño del Sector Turismo, Año 2020*. Panamá: ATP, Departamento de Estadísticas.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *BID y WTTC se unen para fortalecer el turismo en América Latina y el Caribe*. Nota de prensa del BID, Santo Domingo.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Evolución del sector logístico y apoyo del BID en Panamá*. Washington, DC: BID.

Cárdenas, H. (2023, 6 de diciembre). *Dos cruceros llegan al puerto de Amador con al menos 6 mil turistas*. La Prensa (Panamá).

Expansión – Datosmacro. (2023). *Panamá – Turismo internacional (llegadas de turistas)*. Recuperado de Datosmacro.com.

Hernández, K. (2024, 26 de marzo). *Inauguran finalmente el puerto de cruceros de Amador*. La Prensa (Panamá).

Instituto Costarricense de Turismo (ICT). (2023). *Estadísticas de visitación turística – Aeropuertos Internacionales de Costa Rica*. San José: ICNovocargo. (2024, 23 de julio). *Industria del Turismo en 2024: el rol de la Logística*. Blog de Novocargo.

Redacción de La Prensa. (2022, 5 de julio). *BID Invest apuesta por la reactivación del turismo*. La Prensa (Panamá).

Senacyt – Gobierno de Panamá. (2017). *Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030*. Panamá: Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

UNWTO – OMT. (2021). *Panamá: Plan Maestro de Turismo Sostenible 2007-2020 y Actualización 2020-2025*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.