



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

**IMPACTO DE LAS OPERACIONES DE VALOR AGREGADO EN LA ZONA
LIBRE DE COLÓN SOBRE LA REEXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO
LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO DE PANAMÁ**

Proyecto final de graduación presentado como requisito para optar por el título
de Maestría en Comercio y Logística Internacional **en** la Universidad
Latina de Panamá

Alejandra Yethsibett Torres Álvarez
C.I.P 176314921

Laura Vanessa Araujo Cuello
C.I.P AU907102

Profesora asesora:

Dra. Yazmín Dorati Maldonado

Panamá, República de Panamá

2026



Autorización:

Centro de Estudios de Postgrados (CEP)

Dr. Jesús Urdaneta
Director

Dra. Yazmín Dorati
Asesora del proyecto (CEP)

Fecha: 15 de abril de 2026



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ

DECLARACIÓN JURADA

Nosotros, Alejandra Yethsibett Torres Alvarez con cédula de identidad personal número, 176314921 y Laura Vanessa Araujo Cuello con cédula de identidad personal número, AU907102, estudiantes graduandos de la carrera de Maestría en Comercio Y Logística Internacional, declaramos bajo la gravedad del juramento que el material que aparece en este proyecto de grado es de nuestra producción intelectual, razón por la cual exoneramos a la Universidad Latina de Panamá de cualquier responsabilidad relacionada con este aspecto.

Para que conste firmamos la presente declaración el día 14 del mes de junio del año 2026.

Firma: _____

Cédula: _____

Firma: _____

Cédula: _____

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo, en primer lugar, a Dios, por su guía y fortaleza. En segundo lugar, a nuestros profesores de la Maestría en Comercio y Logística Internacional, por su valiosa orientación, rigurosidad académica y compromiso con nuestra formación. Su acompañamiento y enseñanzas han sido fundamentales en el desarrollo de este proyecto, aportando no solo conocimientos, sino también una visión crítica y profesional que ha enriquecido significativamente nuestro proceso de aprendizaje.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por haberme dado la oportunidad de llegar hasta este punto, por haberme hecho ver que sí podía y que era posible, por acompañarme en todo el proceso y por permitirme terminarlo.

A mi familia, que aunque está lejos, siempre he sentido su apoyo constante, por estar para darme ánimo en los momentos más exigentes de esta etapa, cuando ni yo misma creía que lo iba a lograr. A mi familia aquí en Panamá, que siempre ha sido ese abrazo al alma y que, sin ustedes, este logro no tendría el mismo significado. Gracias por apoyarme y darme fuerzas, por creer en mí incluso más de lo que yo a veces lo hago.

A mi profesora asesora, por su guía, sus observaciones, y a todos los profesores que formaron parte de este camino profesional tan importante. Gracias por exigirme dar un poco más en cada avance; cada una de sus enseñanzas y comentarios fueron clave para mejorar este trabajo.

También quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra forma, aportaron a este proceso, ya sea con su tiempo, apoyo o conocimientos.

Finalmente, a mí misma, por no rendirme, por haber tomado la decisión de comenzar independientemente de cualquier situación, por mantenerme constante hasta el final y por haber sacado adelante este proyecto tan importante profesionalmente.

Alejandra Yethsibett Torres Álvarez

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero elevar mi más sincero agradecimiento a Dios, por darme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar este importante logro. En cada momento de dificultad, fue Él quien iluminó mi camino, renovó mis fuerzas y me permitió seguir adelante con fe y determinación. Sin su guía, nada de esto habría sido posible.

En segundo lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a mi familia, quienes han sido el pilar fundamental en este proceso. Gracias por su amor incondicional, por su paciencia, por cada palabra de aliento y por acompañarme en cada etapa de este camino. Su apoyo constante ha sido mi mayor motivación para no rendirme y dar lo mejor de mí. Este logro no es solo mío, sino también de ustedes, porque han estado presentes en cada esfuerzo y sacrificio.

Finalmente, agradezco de manera especial a mis profesores, por su dedicación, compromiso y vocación al enseñar. Gracias por compartir sus conocimientos, por su orientación oportuna y por brindarme las herramientas necesarias para crecer tanto académica como personalmente. Su guía ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo y para mi formación como profesional.

A todos ustedes, gracias por formar parte de este sueño hecho realidad y por dejar una huella tan significativa en mi vida.

Laura Vanessa Araujo Cuello

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| AUTORIZACIÓN..... | I |
| DECLARACIÓN JURADA..... | III |
| DEDICATORIA | IV |
| AGRADECIMIENTOS..... | V |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | XII |
| ABSTRACT | XIV |
| MATRIZ DE CONGRUENCIA..... | XV |
| INTRODUCCIÓN..... | XVI |
| CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 2 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.3 Árbol del problema | 8 |
| 1.4 Formulación del problema..... | 8 |
| 1.5 Justificación..... | 9 |
| 1.6 Objetivos | 10 |
| 1.6.1 Objetivo general | 11 |
| 1.6.2 Objetivos específicos | 11 |
| 1.7 Delimitación del proyecto | 11 |
| 1.7.1 Alcance y proyección del proyecto..... | 11 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 13 | |
| 2.1 Comercio y logística internacional..... | 13 |
| 2.2 Zonas francas y su importancia en el comercio internacional..... | 15 |
| 2.3 Operaciones de valor agregado en la logística | 15 |
| 2.4 Reexportación de mercancías..... | 18 |
| 2.5 Tratados de libre comercio (TLC)..... | 19 |
| 2.6 Reglas de origen y su relación con el valor agregado | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7 Competitividad en el comercio internacional | 22 |
| 2.8 Relación entre valor agregado, reexportación y tratados de libre comercio | 23 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 25 |
| 3.1 Metodología aplicada | 25 |
| 3.2 Población y muestra..... | 26 |
| TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA MEDIDA POBLACIONAL | 27 |
| 3.3 Estudio de mercado | 28 |
| 3.3.1 Análisis de la demanda | 28 |
| 3.3.2 Análisis de los resultados de la encuesta | 30 |
| CAPÍTULO 4. PLAN DE GESTIÓN..... | 41 |
| 4.1 Objetivo principal..... | 42 |
| 4.2 Fundamentación..... | 42 |
| 4.3 Recomendaciones..... | 42 |
| 4.4 Plan de respuesta | 43 |
| 4.5 Beneficios del plan | 47 |
| RECOMENDACIONES..... | 53 |
| CONCLUSIONES | 54 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Centro de Logística del Comercio Mundial..... | 2 |
| Ilustración 2. Ubicación estratégica de Panamá en el comercio internacional ... | 3 |
| Ilustración 3. Logo de la Zona Libre de Colón | 4 |
| Ilustración 4. Ventajas de Panamá como hub logístico: | 5 |
| Ilustración 5. Árbol del problema | 7 |
| Ilustración 6. Panamá moviliza la carga del comercio exterior en la región | 14 |
| Ilustración 7. Zona Libre de Colón, Panamá..... | 15 |
| Ilustración 8. Centro Logístico de Panamá..... | 17 |
| Ilustración 9. Servicios de valor agregado..... | 17 |
| Ilustración 10. Estrategias para la reexportación de mercancías | 19 |
| Ilustración 11. Estrategias para los tratados de libre Comercio Regionales..... | 20 |
| Ilustración 12. Cadena de Valor..... | 23 |
| Ilustración 13. Para qué sirve la cadena de valor | 46 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tamaño de la muestra para la medida poblacional | 28 |
| Tabla 1. actividad de las empresas encuestadas | 31 |
| Tabla 2. Sector de actividad. | 32 |
| Tabla 3. Años de operación..... | 33 |
| Tabla 4. Su empresa realiza actualmente alguna de las siguientes actividades de valor agregado..... | 34 |
| Tabla 5. Cuál de las siguientes actividades de valor agregado su empresa estaría en capacidad de implementar o le gustaría desarrolla | 35 |
| Tabla 6. El valor agregado contribuye a reducir costos operativos | 36 |
| Tabla 7. El valor agregado ha incrementado las reexportaciones de la empresa | 37 |
| Tabla 8. Los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados | 38 |
| Tabla 9. La empresa aprovecha los beneficios arancelarios de los TLC | 39 |
| Tabla 10. El valor agregado mejora la competitividad internacional..... | 40 |
| Grafica 10. El valor agregado mejora la competitividad internacional..... | 40 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| | |
|---|----|
| Grafica 1. Actividad de la empresa..... | 31 |
| Gráfica 2. Sector de actividad..... | 32 |
| Gráfica 3. Años de operación | 33 |
| Gráfica 4. Su empresa realiza | 34 |
| actualmente alguna de las siguientes actividades de valor agregado..... | 34 |
| Gráfica 5. Cuál de las siguientes actividades de valor agregado su empresa estaría en capacidad de implementar o le gustaría desarrollar | 35 |
| Gráfica 6. El valor agregado contribuye a reducir costos operativos..... | 36 |
| Gráfica 7. El valor agregado ha incrementado las reexportaciones de la empresa..... | 37 |
| Gráfica 8. Los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados | 38 |
| Gráfica 9. La empresa aprovecha los beneficios arancelarios de los TLC..... | 39 |
| Gráfica 10. El valor agregado mejora la competitividad internacional..... | 40 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación analiza el impacto de las operaciones de valor agregado en la reexportación de mercancías dentro de la Zona Libre de Colón, evaluando su relación con los tratados de libre comercio de Panamá y su incidencia en la competitividad del sistema logístico nacional.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y analítico, mediante la aplicación de encuestas a 104 empresas vinculadas al comercio internacional en la provincia de Colón. Esto permitió identificar el nivel de implementación de actividades de valor agregado, tales como etiquetado, reempaque, ensamblaje ligero y acondicionamiento de mercancías, así como su percepción dentro del sector empresarial.

Los resultados evidencian que, aunque el 83.2% de las empresas considera que las actividades de valor agregado mejoran la competitividad, su implementación aún es limitada y poco estandarizada. Asimismo, el 73.5% de los encuestados reconoce que estas operaciones incrementan las reexportaciones, mientras que el 84.3% afirma que los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados. Sin embargo, persiste una brecha significativa entre el conocimiento de estas prácticas y su aplicación efectiva dentro de las empresas.

A partir de estos hallazgos, se propone un plan de gestión estratégico enfocado en la implementación progresiva de operaciones de valor agregado, basado en cuatro fases: diagnóstico, ejecución, monitoreo y mejora continua. Este enfoque busca optimizar los procesos logísticos, mejorar el cumplimiento de las reglas de origen y fortalecer la competitividad empresarial en mercados internacionales.

En conclusión, la investigación confirma que las operaciones de valor agregado constituyen un factor determinante para la modernización del modelo logístico de la Zona Libre de Colón, permitiendo maximizar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio y consolidar el posicionamiento de Panamá como un hub logístico regional altamente competitivo.

ABSTRACT

This research analyzes the impact of value-added operations on the re-export of goods within the Colón Free Zone and their relationship with Panama's free trade agreements.

A quantitative, descriptive, and analytical approach was applied through surveys to 104 companies involved in international trade. The study identified the level of implementation of value-added activities such as labeling, repackaging, and light assembly.

The results indicate that although most companies recognize that value-added operations improve competitiveness and increase re-exports, their implementation remains limited. Likewise, free trade agreements facilitate access to international markets, but their effective use depends on the incorporation of these operations.

In conclusion, value-added activities are essential to strengthen logistics performance, improve compliance with rules of origin, and enhance Panama's position as a regional logistics hub.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

| TEMA: IMPACTO DE LAS OPERACIONES DE VALOR AGREGADO EN LA ZONA LIBRE DE COLÓN SOBRE LA REEXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS BAJO LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO DE PANAMÁ. | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|--|---|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | VARIABLE DEPENDIENTE | INDICADORES DE LA (VD) | VARIABLES INDEPENDIENTES | INDICADORES DE LA (VI) |
| <p>La Zona Libre de Colón desempeña un papel clave en la reexportación de mercancías en Panamá; sin embargo, muchas empresas no aprovechan de manera eficiente las operaciones de valor agregado, como el etiquetado, reempaque o ensamblaje, que podrían mejorar la competitividad de los productos en mercados internacionales. Esta situación limita el aprovechamiento de los tratados de libre comercio y reduce el potencial de crecimiento de las reexportaciones. En este contexto, surge la necesidad de analizar cómo dichas operaciones influyen en el desempeño de la reexportación de mercancías.</p> | <p>Analizar el impacto de las operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón sobre la reexportación de mercancías bajo los tratados de libre comercio de Panamá.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las principales operaciones de valor agregado implementadas por las empresas en la Zona Libre de Colón. 2. Analizar la relación entre dichas operaciones y el volumen de reexportación de mercancías. 3. Examinar el papel de los tratados de libre comercio en la facilitación de la reexportación. 4. Evaluar el impacto de las operaciones de valor agregado en la competitividad de las empresas reexportadoras. | <p>Las operaciones de valor agregado realizadas en la Zona Libre de Colón influyen positivamente en el incremento del volumen de reexportación de mercancías y en la competitividad de las empresas, al facilitar el aprovechamiento de los tratados de libre comercio de Panamá.</p> | <p>Reexportación de mercancías desde la Zona Libre de Colón</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Volumen - Valor total - Frecuencia de envíos - Mercados destino - Diversificación - Participación mercado - Tiempos de despacho | <p>Operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Emsamblaje - Reempaque - Clasificación - Etiquetado - Personalización - Adaptación a mercados - Normas internacionales - Requisitos de exportación - Consolidación de carga - Manipulación |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el comercio internacional se desarrolla en un entorno cada vez más dinámico y competitivo, donde los países buscan fortalecer su posición a través de estrategias logísticas y comerciales que les permitan adaptarse a las exigencias del mercado global. En este contexto, las zonas francas han cobrado gran relevancia como plataformas que facilitan el intercambio de mercancías, destacándose por su capacidad para optimizar procesos y reducir costos en las operaciones de comercio exterior.

Panamá, gracias a su ubicación geográfica estratégica, se ha consolidado como un importante centro logístico en la región, siendo la Zona Libre de Colón uno de los principales ejes de la actividad comercial del país. No obstante, a pesar de su importancia, muchas empresas aún operan bajo un modelo tradicional enfocado principalmente en el almacenamiento y la distribución, dejando de lado el potencial que ofrecen las operaciones de valor agregado.

Estas operaciones, como el etiquetado, reempaque, ensamblaje y acondicionamiento de mercancías representan una oportunidad clave para mejorar la competitividad de los productos en los mercados internacionales. Además, permiten a las empresas adaptarse a los requerimientos específicos de cada destino y aprovechar de manera más eficiente los tratados de libre comercio suscritos por Panamá.

En este sentido, la presente investigación tiene como propósito analizar el impacto de las operaciones de valor agregado en la reexportación de mercancías desde la Zona Libre de Colón, considerando su influencia en el desempeño

comercial y en la competitividad de las empresas. A través de este estudio, se busca comprender cómo estas prácticas pueden contribuir a fortalecer el rol de la Zona Libre como un hub logístico moderno y alineado con las tendencias actuales del comercio internacional.

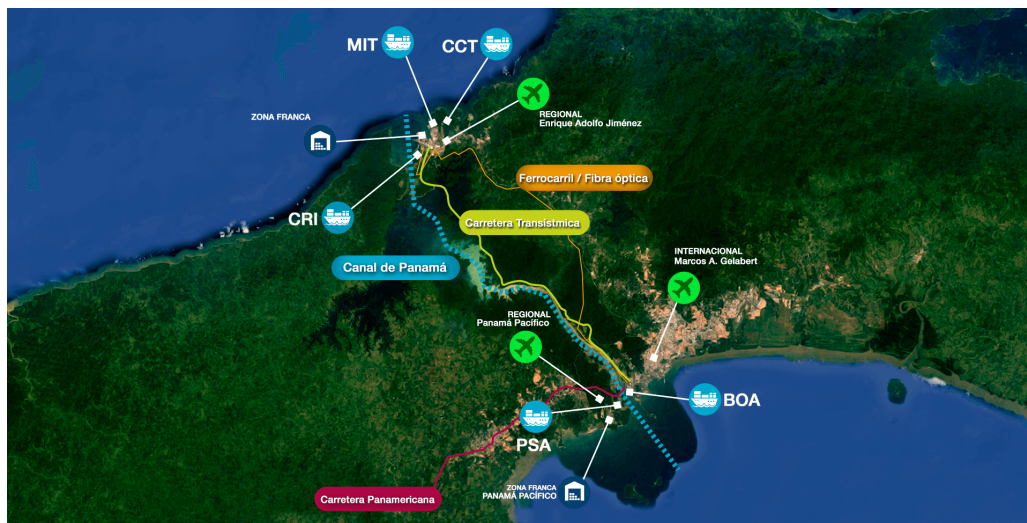
En el capítulo 1 se presentan los aspectos generales de la investigación, incluyendo el planteamiento del problema, la formulación, los objetivos y la delimitación del estudio. Seguidamente, en el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico, donde se abordan los principales conceptos y fundamentos relacionados con el tema. Por su parte, en el capítulo 3 se describe la metodología utilizada para la recolección y análisis de la información. Finalmente, en el capítulo 4 se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN

1.1 Antecedentes

La Zona Libre de Colón (ZLC), creada mediante el Decreto Ley No. 18 de 1948, ha constituido históricamente uno de los pilares fundamentales del modelo económico de la República de Panamá. Desde sus inicios, su función principal ha sido servir como un centro de acopio, almacenamiento y redistribución de mercancías, aprovechando estratégicamente la conectividad del Canal de Panamá y el sistema portuario del Atlántico. Sin embargo, las transformaciones del comercio internacional en el siglo XXI han impulsado una evolución en su modelo operativo, orientándolo hacia la integración de procesos logísticos más complejos (Bush, 2025).

Ilustración 1. Centro De Logística Del Comercio Mundial



Fuente: <https://www.globalcargos.com.pa/en/why-panama/>

La Zona Libre de Colón, gracias a su inmejorable ubicación geográfica, el Canal de Panamá a solo minutos de distancia, junto con 5 puertos de clase mundial que dan servicio a más de 15 compañías navieras que ofrecen mejores tarifas de flete, permite a las empresas de importación y exportación ahorrar dinero en costos operativos. Gran parte de la plataforma logística en Panamá se ha desarrollado para apoyar el comercio internacional. Panamá cuenta con un

conjunto de componentes logísticos que han funcionado de forma orgánica durante más de un siglo en un sistema coordinado (Global Cargo, 2025).

Ilustración 2. Ubicación estratégica de Panamá en el comercio internacional



Fuente: <https://www.globalcargo.com.pa/en/why-panama/>

En este contexto, la ZLC es reconocida como uno de los principales centros logísticos y comerciales de América Latina, desempeñando un rol estratégico en la redistribución de mercancías hacia diversos mercados regionales. Su modelo tradicional, basado en la importación, almacenamiento y reexportación de bienes, la posiciona como un eje clave dentro del comercio exterior panameño (Ocampo, 2018).

A nivel global, diversos estudios han demostrado que las zonas francas contribuyen significativamente al crecimiento económico y al dinamismo del comercio internacional, al facilitar la circulación de mercancías y mejorar la eficiencia logística de las empresas. Estas plataformas permiten además una mayor integración de los países en las cadenas globales de valor, lo que fortalece su competitividad en el mercado internacional (Organización Mundial del Comercio;, 2018).

Ilustración 3. Logo de la Zona Libre de Colón



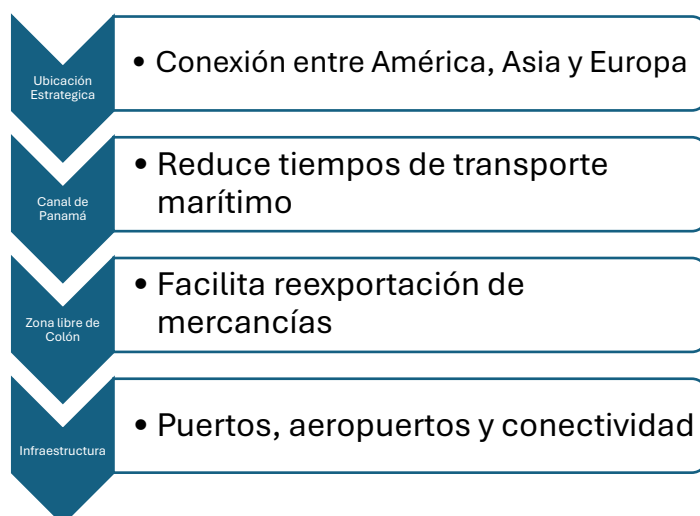
Fuente: <https://zlc-renueva-su-imagen-mediante-el-lanzamiento-de-un-nuevo-logotipo/>

En el caso de Panamá, las reexportaciones representan una de las principales actividades desarrolladas dentro de la Zona Libre de Colón, alcanzando cifras relevantes en el comercio exterior del país. Esto evidencia su importancia dentro de la economía nacional y su contribución al desarrollo del sector logístico (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

A nivel regional, estudios académicos han señalado que las zonas francas no solo impulsan el comercio exterior, sino que también favorecen el desarrollo empresarial y la competitividad de las economías, al facilitar procesos logísticos más eficientes y dinámicos (Arévalo Luna, Guillermo Alexander., 2019) . En este sentido, el enfoque tradicional basado únicamente en incentivos fiscales ha evolucionado hacia modelos donde la generación de valor agregado se convierte en un elemento diferenciador clave dentro de estas plataformas.

En paralelo, Panamá ha fortalecido su integración comercial mediante la firma de múltiples acuerdos internacionales, incluyendo Tratados de Libre Comercio (TLC) con socios estratégicos como Estados Unidos, la Unión Europea y Singapur. Estos acuerdos imponen estándares técnicos y comerciales que requieren una mayor adaptación de los productos, lo que incrementa la relevancia de las operaciones de valor agregado dentro de la ZLC (Ministerio de Comercio e Industrias, 2026).

Ilustración 4. Ventajas de Panamá como hub logístico:



Fuente: Torres Alejandra, Araujo Laura 2026

A pesar de estas ventajas, diversos estudios han identificado que la Zona Libre de Colón enfrenta desafíos importantes relacionados con la competitividad, la modernización de sus procesos y la necesidad de generar mayor valor agregado en las mercancías para responder a las exigencias del mercado internacional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019).

En este contexto, las operaciones de valor agregado, tales como el etiquetado, reempaque, ensamblaje y adaptación de productos, adquieren un papel fundamental dentro de las zonas francas, ya que permiten optimizar las actividades comerciales y mejorar la gestión de las operaciones de intercambio internacional (Macías Santos, 2018). Asimismo, estas prácticas contribuyen a incrementar el valor comercial de los bienes y mejorar su posicionamiento en los mercados internacionales (Gary Gereffi, John Humphrey; Timothy Sturgeon, 2005).

Finalmente, los tratados de libre comercio suscritos por Panamá representan una oportunidad estratégica para potenciar las reexportaciones, al reducir barreras

arancelarias y facilitar el acceso a nuevos mercados. No obstante, su aprovechamiento efectivo depende en gran medida de la capacidad de las empresas para incorporar valor agregado en sus procesos productivos y logísticos.

1.2 Planteamiento del Problema

La Zona Libre de Colón representa uno de los principales centros logísticos y comerciales de Panamá y de América Latina, desempeñando un papel fundamental en la importación, almacenamiento y reexportación de mercancías hacia diversos mercados internacionales, especialmente en la región del Caribe y América Latina. Su ubicación estratégica y su régimen especial la convierten en un punto clave para el desarrollo del comercio exterior del país.

A pesar de su relevancia histórica, la Zona Libre de Colón enfrenta actualmente un desafío crítico en su modelo operativo: la brecha entre la logística tradicional de tránsito y las exigencias de transformación que demandan los mercados internacionales modernos. El problema central radica en que un alto volumen de las mercancías que ingresan a la zona franca se reexporta sin recibir ningún tipo de modificación sustancial, lo que limita la capacidad de las empresas para aprovechar plenamente las preferencias arancelarias contenidas en los Tratados de Libre Comercio (TLC) de Panamá. La falta de implementación de estas prácticas limita el uso eficiente de dichos tratados, reduciendo así el potencial de expansión comercial.

Esta situación genera una desventaja competitiva frente a otros centros logísticos y zonas francas que sí han incorporado de manera más efectiva este tipo de operaciones dentro de sus procesos. Cuando una mercancía solo transita por la ZLC sin una operación de valor agregado que certifique un cambio en su

forma o un incremento en su valor regional, corre el riesgo de ser tratada por las aduanas de destino como una mercancía originaria de terceros países (comúnmente de Asia), perdiendo así los beneficios de los tratados firmados por la República de Panamá.

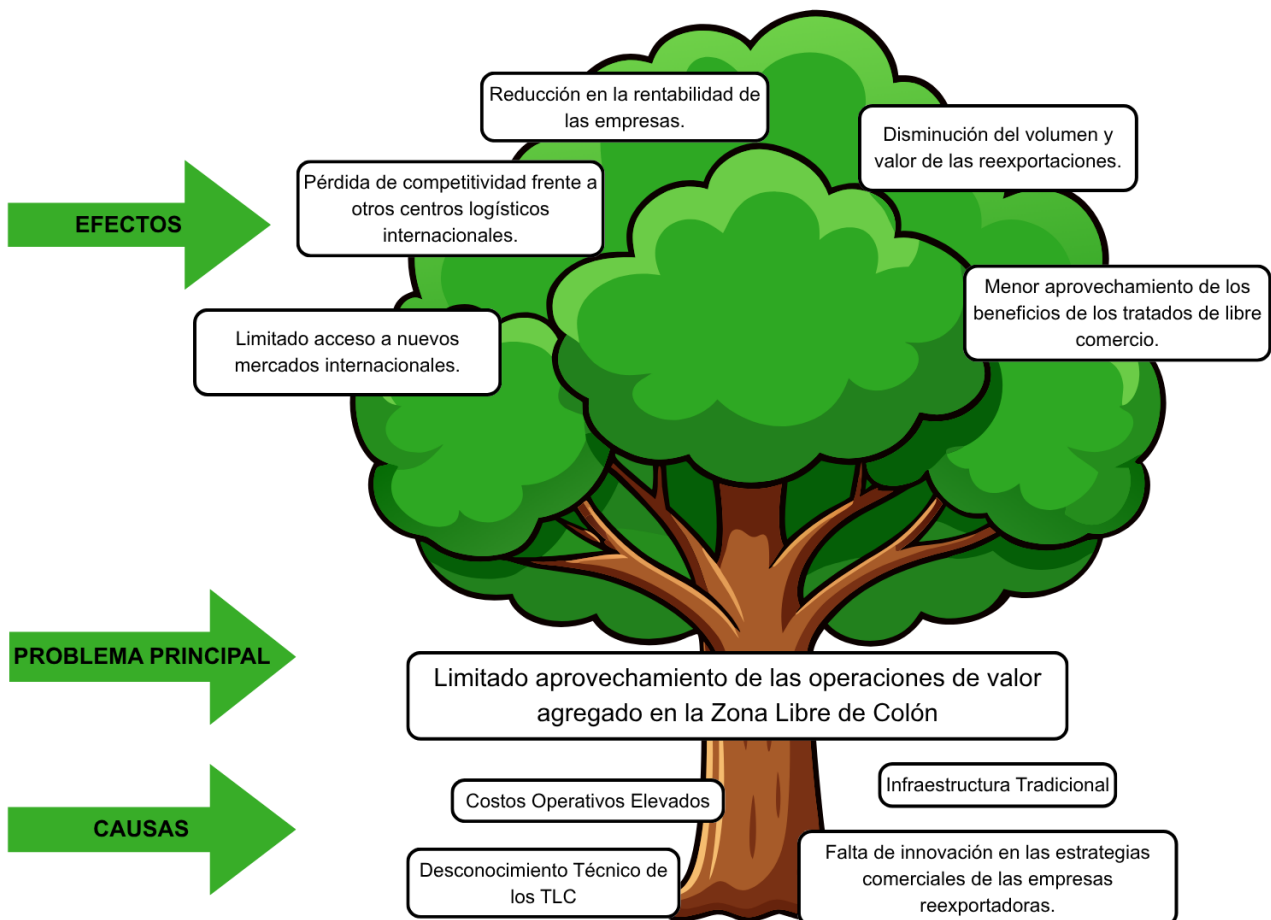
Por otro lado, la dinámica del comercio internacional actual exige cada vez mayor rapidez, flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de las empresas. En este contexto, las operaciones de valor agregado no solo representan una herramienta para incrementar el valor de los productos, sino también un elemento clave para mejorar la eficiencia logística, optimizar procesos y responder de manera oportuna a las demandas del mercado.

Además, existe una falta de estandarización en los procesos de etiquetado, fraccionamiento y ensamblaje dentro de la zona franca, lo que, sumado a costos logísticos variables, dificulta que las empresas usuarias presenten una oferta comercial atractiva. Si no se potencia el impacto de estas operaciones de valor agregado, la Zona Libre de Colón corre el riesgo de quedar relegada a un simple depósito de mercancías, desaprovechando la infraestructura estratégica del país y reduciendo el impacto económico de las reexportaciones en la balanza comercial nacional para el periodo 2025/2026.

Este análisis permitirá identificar las principales limitaciones y oportunidades existentes, así como proponer estrategias que contribuyan a fortalecer la competitividad de las empresas y mejorar el desempeño del comercio exterior del país.

Ilustración 5. Árbol del problema

1.3 Árbol del problema



Fuente: Torres Alejandra, Araujo Laura 2026

1.4 Formulación del problema

¿Cómo influyen las operaciones de valor agregado en la reexportación de mercancías desde la Zona Libre de Colón bajo los tratados de libre comercio de Panamá?

¿Cuáles son las principales operaciones de valor agregado que realizan actualmente las empresas en la Zona Libre de Colón?

¿Cómo influyen los costos operativos de los servicios de valor agregado en el precio final de las mercancías destinadas a mercados con TLC vigentes?

¿Cómo los tratados de libre comercio facilitan o limitan el aprovechamiento de las operaciones de valor agregado?

1.5 Justificación

La presente investigación surge a partir de la necesidad de modernizar el modelo operativo de la Zona Libre de Colón (ZLC), transitando de un esquema tradicional centrado en el almacenamiento hacia un enfoque orientado a la prestación de servicios logísticos con mayor valor agregado. En el contexto del comercio global actual, la competitividad de una zona franca no depende únicamente de su ubicación geográfica, sino de su capacidad para integrar procesos que permitan transformar la mercancía y garantizar su cumplimiento técnico y comercial en los mercados internacionales.

Las operaciones de valor agregado como el etiquetado, reempaque, ensamblaje y adecuación de productos se han convertido en un elemento clave para fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad de los centros logísticos. De acuerdo con estudios recientes, la logística de valor agregado constituye uno de los principales factores diferenciadores para los hubs comerciales que buscan mantenerse relevantes frente a la creciente apertura de nuevas rutas y puertos en la región del Caribe (Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios, 2023).

Asimismo, Panamá cuenta con una amplia red de tratados de libre comercio que representan una ventaja estratégica para el acceso a mercados internacionales. Sin embargo, el aprovechamiento efectivo de estos acuerdos requiere que las mercancías cumplan con estándares técnicos, normativos y comerciales

específicos, lo cual muchas veces implica la incorporación de procesos de valor agregado dentro de la cadena logística. En este contexto, el análisis de dichas operaciones permite comprender su impacto en la reexportación y en la capacidad de las empresas para competir en mercados cada vez más exigentes (Organización Mundial del Comercio, 2018).

Desde el punto de vista económico, la investigación resulta relevante debido a que la optimización de las operaciones logísticas y la incorporación de valor agregado pueden contribuir al incremento del volumen y valor de las reexportaciones, fortaleciendo así el comercio exterior panameño y su posicionamiento en la región (CEPAL (División de Comercio Internacional e Integración), 2019).

Adicionalmente, este estudio aporta un enfoque práctico al identificar oportunidades de mejora dentro de la Zona Libre de Colón, promoviendo estrategias que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas dinámicas del comercio internacional. Esto no solo favorece la competitividad empresarial, sino que también impulsa el desarrollo económico, la generación de empleo y la atracción de inversión extranjera.

En consecuencia, la presente investigación se justifica en la necesidad de comprender el papel que desempeñan las operaciones de valor agregado en la reexportación de mercancías, así como su contribución al fortalecimiento del modelo logístico de la Zona Libre de Colón en el marco de los tratados de libre comercio de Panamá.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Analizar el impacto de las operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón sobre la reexportación de mercancías bajo los tratados de libre comercio de Panamá.

1.6.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar las principales operaciones de valor agregado implementadas por las empresas en la Zona Libre de Colón.
- ❖ Analizar la relación entre dichas operaciones y el volumen de reexportación de mercancías.
- ❖ Examinar el papel de los tratados de libre comercio en la facilitación de la reexportación.
- ❖ Evaluar el impacto de las operaciones de valor agregado en la competitividad de las empresas reexportadoras.

1.7 Delimitación del proyecto

1.7.1 Alcance y proyección del proyecto

El alcance de esta investigación es demostrar el impacto real que tienen los servicios de etiquetado, embalaje y ensamblaje simple sobre la competitividad de las mercancías que se reexportan desde la Zona Libre de Colón. Se busca identificar cómo estos procesos de valor agregado permiten que los productos cumplan con las normas de origen para aprovechar los beneficios arancelarios de los Tratados de Libre Comercio de Panamá.

Las proyecciones a futuro son brindar una guía estratégica para que las empresas de la zona franca mejoren sus procesos de transformación (certificaciones de origen, cumplimiento técnico, etc.) y así lograr que el

comprador internacional reciba un producto con mayor respaldo legal y comercial, fortaleciendo el rol de Panamá como el principal centro logístico de la región.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

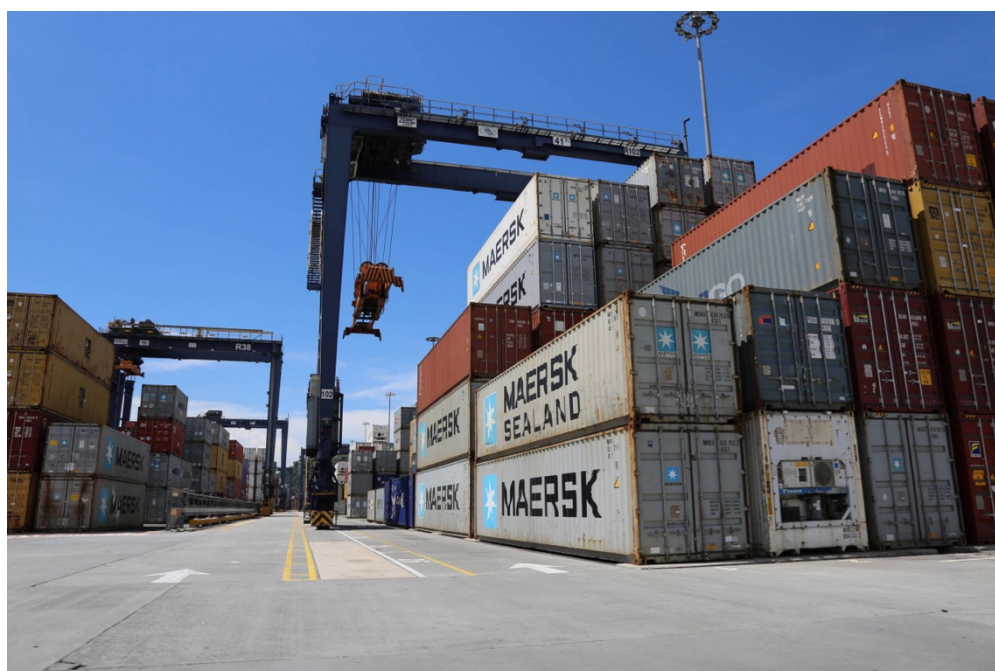
2.1 Comercio y logística internacional

El comercio internacional se refiere al intercambio de bienes y servicios entre países, impulsado por la globalización y la integración económica. Este proceso

ha permitido el crecimiento de las economías mediante la especialización productiva y la expansión de los mercados internacionales. (Lopez, Leonardo Raffo; Hernández García, Edwin Arbey, 2021).

Diversos estudios señalan que el comercio internacional ha evolucionado junto con el desarrollo de las cadenas globales de valor, permitiendo a los países integrarse de manera más eficiente en la economía mundial.

Ilustración 6. Panamá moviliza la carga del comercio exterior en la región



Fuente: <https://www.amp.gob.pa/panama-movilizada-la-carga-del-comercio-en-la-region/>

Por otro lado, la logística internacional es un elemento clave dentro de este proceso, ya que permite gestionar el flujo de mercancías desde el origen hasta el destino final, optimizando tiempos y costos. Una logística eficiente impacta directamente en la competitividad de las empresas en el comercio exterior.

La evidencia académica demuestra que la logística es un factor determinante en el comercio internacional, especialmente por su influencia en los costos y tiempos de entrega (Zamora Torres, 2018).

2.2 Zonas francas y su importancia en el comercio internacional

Las zonas francas son áreas delimitadas en las cuales se aplican regímenes especiales para promover el comercio exterior y la inversión extranjera. Estas zonas permiten actividades como almacenamiento, distribución y reexportación de mercancías en condiciones favorables. Su importancia radica en su función como plataformas logísticas que facilitan la conexión entre mercados internacionales, contribuyendo al desarrollo económico y a la competitividad de los países. (Banco Mundial, 2012).

Ilustración 7. Zona Libre de Colón, Panamá



Fuente: <https://zolicol.gob.pa/quienes-somos/>

Estudios de organismos internacionales destacan que las zonas francas permiten una mayor integración en las cadenas globales de valor y fortalecen la participación de los países en el comercio mundial.

2.3 Operaciones de valor agregado en la logística

Las operaciones de valor agregado consisten en un conjunto de actividades aplicadas a las mercancías con el objetivo de mejorar su presentación,

adaptación y cumplimiento de requisitos comerciales en los mercados internacionales. Estas incluyen procesos como reempaque, etiquetado, ensamblaje ligero y clasificación, los cuales permiten adecuar los productos a las exigencias específicas de cada mercado. Este tipo de operaciones es ampliamente utilizado en zonas francas, especialmente por empresas orientadas a la distribución regional de productos. (Gereffi Gary; Fernandez Stark Karina, 2016).

En la práctica, las actividades de valor agregado comprenden diversos procesos que permiten transformar las mercancías sin alterar significativamente su naturaleza, pero incrementando su valor comercial y su adaptación a los mercados internacionales. Entre las principales se destacan:

- ❖ Reempaque: Consiste en cambiar la presentación del producto para ajustarlo a requerimientos del mercado destino, como tamaño, idioma o normativas.
- ❖ Etiquetado: Permite cumplir con regulaciones internacionales, incluyendo información técnica, códigos de barras y requisitos sanitarios.
- ❖ Ensamblaje ligero: Involucra la integración de componentes sin procesos industriales complejos, agregando funcionalidad al producto.
- ❖ Clasificación y consolidación: Facilita la organización de mercancías según destino, optimizando la distribución logística.
- ❖ Almacenamiento estratégico: Permite responder rápidamente a la demanda regional, reduciendo tiempos de entrega.

Estas actividades no solo incrementan el valor económico de los productos, sino que también mejoran la eficiencia logística y permiten a las empresas adaptarse a las exigencias del comercio internacional. Gracias a estos servicios, las

empresas pueden enviar productos listos para la venta a su destino final en la región, reduciendo tiempos y costos operativos (Cain, J Logistics, 2025).

Ilustración 8. Centro Logístico de Panamá



Fuente: <https://www.jcain.com/es/la-importancia-de-panama-como-hub-logistico/>

Por ejemplo, en la Zona Libre de Colón, empresas que importan productos electrónicos desde Asia realizan el cambio de etiquetado para adaptarlos al idioma del país de destino, así como el reempaque de los productos para cumplir con normativas específicas de comercialización en mercados como Centroamérica o el Caribe. (Inzunza Mejía, Patricia Carmina; Valenzuela, Oracio; Castro Cuadras, Dulce Livier, 2024).

Ilustración 9. Servicios de valor agregado



Fuente: <https://blog.solistica.com/servicios-de-valor-agregado-que-mejoran-tu-competitividad>

Estas actividades son utilizadas principalmente por empresas multinacionales, distribuidores mayoristas y operadores logísticos, quienes buscan optimizar sus operaciones dentro de la cadena de suministro. En Panamá, su aplicación se concentra principalmente en la Zona Libre de Colón, donde las mercancías no solo se almacenan, sino que también son preparadas estratégicamente para su redistribución internacional.

Desde el punto de vista económico, las operaciones de valor agregado representan un beneficio significativo para el país, ya que permiten incrementar el valor comercial de las mercancías, generar empleo y fortalecer la competitividad del sector logístico. Asimismo, estas actividades contribuyen a la inserción de las economías en cadenas globales de valor, facilitando procesos de transformación que aumentan la sofisticación de las exportaciones. (Dussel, 2018).

2.4 Reexportación de mercancías

La reexportación consiste en la salida de mercancías previamente importadas hacia un tercer país sin haber sido consumidas en el territorio de ingreso. Esta práctica es característica de las zonas francas, donde los productos son almacenados y posteriormente redistribuidos hacia otros mercados

En el caso de Panamá, esta actividad es clave dentro de su modelo logístico, especialmente en la Zona Libre de Colón. Sin embargo, cuando no se incorporan

procesos de valor agregado, se limita la competitividad de los productos en mercados internacionales. (Blyde, Jeronimo; Volpe, Martincus Christian; Molina, Daniel, 2014).

Ilustración 10. Estrategias para la Reexportación de mercancías



Fuente: <https://gakam.com/exportacion-temporal-para-perfeccionamiento-pasivo-en-panama/>

Sin embargo, estudios indican que la falta de valor agregado en los productos puede limitar su competitividad en los mercados internacionales.

2.5 Tratados de libre comercio (TLC)

Los tratados de libre comercio son acuerdos entre países que buscan facilitar el intercambio de bienes y servicios mediante la reducción o eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias (Organización Mundial del Comercio, 2018).

Panamá ha firmado diversos tratados con socios estratégicos, lo que le permite acceder a mercados internacionales en condiciones preferenciales. No obstante, el aprovechamiento de estos acuerdos depende del cumplimiento de normas

específicas, especialmente las reglas de origen (Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), 2023).

Ilustración 11. Estrategias para los tratados de libre Comercio Regionales



Fuentes: <https://mici.gob.pa/onci-acuerdos-comerciales-regionales/#>

Según la (CEPAL (División de Comercio Internacional e Integración), 2019) , los tratados de libre comercio no solo promueven el intercambio comercial, sino que también exigen una mayor adaptación de los procesos productivos y logísticos por parte de las empresas.

2.6 Reglas de origen y su relación con el valor agregado

En el marco de los tratados de libre comercio, el cumplimiento de las reglas de origen puede lograrse principalmente a través de dos mecanismos: el cambio de clasificación arancelaria o el cumplimiento de un porcentaje mínimo de valor agregado regional (Organización Mundial del Comercio, 2018).

En el primer caso, la mercancía puede ingresar al país como partes o componentes y tras un proceso de transformación, salir como un producto terminado con una clasificación distinta. En el segundo caso, se requiere que

una proporción del valor del producto sea generada dentro del país; por ejemplo, si un bien contiene un 60% de insumos extranjeros y un 40% de procesos realizados en Panamá, podría cumplir con el requisito de origen si el tratado exige un mínimo del 35% de valor regional.

En este contexto, Panamá no se caracteriza por ser un país altamente manufacturero, pero sí se posiciona estratégicamente como un centro logístico y de transformación. El valor agregado, por tanto, no se limita a la producción desde cero, sino que implica la capacidad de transformar estratégicamente una mercancía para hacerla más competitiva en el mercado internacional (CEPAL (División de Comercio Internacional e Integración), 2019).

Esto permite que los productos puedan acceder a beneficios arancelarios, como la reducción o eliminación de impuestos de importación en los países de destino. De esta manera, el porcentaje de origen se convierte en un elemento clave para el aprovechamiento de los tratados de libre comercio, mientras que las operaciones de valor agregado representan una oportunidad estratégica para convertir productos estándar en bienes con mayor valor comercial, sin necesidad de desarrollar procesos industriales completos.

Algunos beneficios que podríamos indicar de que Panamá sea utilizada como una plataforma logística serían los siguientes:

- ❖ Posibilidad de acceder a aranceles reducidos o nulos, siempre que las mercancías cumplan con las reglas de origen establecidas en los tratados comerciales.
- ❖ Consolidación y eficiencia logística, al permitir centralizar carga proveniente de Asia y redistribuirla de manera estratégica hacia distintos mercados.

- ❖ Optimización de rutas y tiempos de entrega, gracias a la ubicación geográfica privilegiada de Panamá.
- ❖ Reducción de costos logísticos, mediante la implementación de operaciones de valor agregado como el reempaque y la consolidación de mercancías.
- ❖ Las actividades de valor agregado permiten compensar la falta de beneficios arancelarios directos en ciertos casos.
- ❖ Proyección hacia futuros acuerdos comerciales, lo que fortalece la posición estratégica del país en el comercio internacional.
- ❖ Establecimiento de centros de distribución regional (CDR) que facilitan el aprovechamiento de tratados comerciales con mercados como Centroamérica y Estados Unidos.

2.7 Competitividad en el comercio internacional

La competitividad en el comercio internacional no solo se limita a la capacidad de ofrecer productos a buen precio, sino que implica la habilidad de las empresas para integrarse eficientemente en cadenas de suministro globales, cumpliendo con estándares de calidad, tiempos de entrega y requerimientos específicos de cada mercado. En este sentido, la competitividad se construye a partir de la combinación de factores productivos, logísticos y estratégicos que permiten diferenciar un producto frente a otros competidores (Then, Luz; Pimentel, Solange; Olivero, Paola; Soto, Ailec; Luna, Abraham; Cruz, Gilbert; Peguero, Miguel; Jáquez, Carlos; Lluberes, Jorge, 2014).

Desde una perspectiva logística, la competitividad depende en gran medida de la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro. Elementos como la infraestructura, la conectividad, los tiempos de tránsito y la capacidad de

respuesta ante cambios en la demanda influyen directamente en el desempeño de las empresas en los mercados internacionales. No se trata únicamente de movilizar mercancías, sino de hacerlo de manera rápida, flexible y a un costo competitivo, lo cual se ha convertido en un factor determinante en el comercio global (Martin, 2016).

Ilustración 12. Cadena de Valor

¿Para qué sirve la cadena de valor?



Fuente: <https://anatrenza.com/cadena-de-valor/>

2.8 Relación entre valor agregado, reexportación y tratados de libre comercio

La relación entre el valor agregado, la reexportación de mercancías y los tratados de libre comercio es clave para comprender el funcionamiento del modelo logístico de la Zona Libre de Colón. Estos tres elementos no operan de manera aislada, sino que se complementan dentro de una misma estrategia comercial orientada a maximizar beneficios y eficiencia (Villanueva, Murillo, Brenda; Carbajal Suárez Yolanda; Almonte, Leobardo de Jesús, 2022).

Por un lado, los tratados de libre comercio establecen condiciones preferenciales para el acceso a mercados internacionales, pero su aprovechamiento depende del cumplimiento de requisitos específicos, como las reglas de origen. Es aquí donde las operaciones de valor agregado juegan un papel fundamental, ya que permiten transformar las mercancías lo suficiente para que puedan calificar como originarias y acceder a beneficios arancelarios (Martínez Cortés, 2015).

Por otro lado, la reexportación se ve directamente impulsada por estas actividades, ya que, al agregar valor a los productos dentro del territorio panameño, las empresas pueden redistribuir mercancías hacia distintos mercados con mayores ventajas competitivas. Esto no solo incrementa el volumen de comercio, sino también el valor económico de las operaciones realizadas (Ballou, 2004).

En consecuencia, el valor agregado actúa como un punto de conexión entre la normativa comercial y la operativa logística, permitiendo que Panamá no solo funcione como un punto de tránsito, sino como un centro estratégico de transformación y redistribución de mercancías. Esto fortalece su posicionamiento como hub logístico regional y aumenta su relevancia en el comercio internacional (Meindl, Peter; Chopra, Sunil, 2016).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

3.1 Metodología aplicada

Una vez desarrollado y justificado el marco teórico, es importante definir la metodología utilizada en la presente investigación, la cual se centra en el análisis de las actividades de valor agregado y su impacto en la competitividad de las empresas dentro del comercio internacional.

El propósito de esta metodología es obtener información clara y confiable que permita sustentar los resultados, así como analizar el comportamiento de las empresas en relación con la implementación de actividades de valor agregado, su influencia en la reducción de costos operativos, el incremento de reexportaciones y el acceso a nuevos mercados.

- En este trabajo de investigación, la metodología utilizada es de tipo descriptiva y analítica, ya que permite observar, describir e interpretar los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada. Esto facilita comprender la situación actual de las empresas y su percepción sobre la importancia de las actividades de valor agregado.
- Para el desarrollo de la investigación, se recurrió a la búsqueda de información en fuentes secundarias, como artículos, trabajos de investigación y documentos académicos, los cuales permitieron ampliar el conocimiento sobre el tema y fundamentar teóricamente el estudio.
- Así mismo, se aplicó una encuesta dirigida a empresas vinculadas al comercio internacional, con el fin de recopilar información directa sobre sus actividades, su experiencia y su percepción en relación con la implementación de valor agregado en sus operaciones.

3.2 Población y muestra

Se aplicaron encuestas con las que se logró conocer la opinión directa de las empresas participantes en relación con las actividades de valor agregado y su impacto en el comercio internacional. Por tanto, se trata de un método probabilístico que permite estimar la tendencia de las percepciones dentro del sector analizado.

La población de esta investigación está compuesta por empresas vinculadas al comercio internacional, especialmente aquellas que realizan actividades como importación, exportación, logística y distribución, sin distinción de tamaño o sector económico.

El muestreo parte una vez determinada la población objetivo, que en este caso corresponde a las empresas ubicadas en la provincia de Colón, zona caracterizada por su alta actividad comercial y logística. A partir de esta población, se seleccionó una muestra representativa de aproximadamente 104 encuestados, lo que permitió obtener resultados confiables y un análisis bien fundamentado.

De esta manera, la muestra seleccionada facilita la comprensión del comportamiento y las necesidades de las empresas en cuanto a la implementación de actividades de valor agregado, permitiendo identificar tendencias y oportunidades dentro del mercado

TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA MEDIDA POBLACIONAL

Tabla 1. Tamaño de la muestra para la medida poblacional

| DATOS | VALOR |
|----------------------|--------|
| TAMAÑO DE POBLACION | 2.000 |
| DESVÍO ESTANDAR | 10 |
| VARIANZA DE LA MEDIA | 100 |
| ERROR DE PRECISIÓN | 2 |
| NIVEL DE CONFIANZA | 4 |
| NIVEL DE CONFIANZA 2 | 3,8416 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

PARA LA POBLACIÓN CONOCIDA

$$n_0 = \frac{N * \sigma^2}{N * \left(\frac{E^2}{Z^2}\right) + \sigma^2} \quad = 92$$

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

$$n_0 = \frac{2.000,060 * 3,8416 * 100}{294,060 * 4 + 3,8416 * 100} \quad = 92$$

3.3 Estudio de Mercado

3.3.1 Análisis de la demanda

Los resultados obtenidos a través de la encuesta permiten identificar una alta demanda por la implementación y fortalecimiento de actividades de valor agregado dentro de las empresas. En este sentido, el 60.2% de los encuestados indicó que actualmente sus empresas realizan actividades como el empaque, evidenciando que existe una base operativa ya establecida en este tipo de servicios. Sin embargo, también se observa una diversificación en menor proporción en actividades como ensamblaje (12.6%) y otras funciones complementarias.

Por otra parte, al analizar la demanda potencial, el 46.6% de los encuestados manifestó interés en implementar el etiquetado como actividad de valor agregado, seguido del 18.4% que considera importante la clasificación de mercancías, lo cual refleja una clara oportunidad de expansión hacia servicios más especializados.

En cuanto a la percepción del impacto del valor agregado, el 62.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que estas actividades contribuyen a la reducción de costos operativos, mientras que un 15.7% adicional se encuentra de acuerdo, consolidando una tendencia positiva hacia la adopción de estas prácticas.

De igual manera, el 73.5% de los participantes considera que el valor agregado ha incrementado las reexportaciones de sus empresas, lo cual se complementa con el 84.3% que afirma que los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados. Esta percepción se refuerza con el 81.6% de los encuestados que indica que sus empresas aprovechan los beneficios arancelarios, evidenciando un entorno favorable para el crecimiento de la demanda.

Finalmente, el 83.2% de los encuestados coincide en que la implementación de actividades de valor agregado mejora la competitividad internacional de las empresas, lo que demuestra una fuerte aceptación y una demanda consolidada hacia este tipo de servicios dentro del sector analizado.

3.3.2 Análisis de los resultados de la encuesta

1. ¿Actividad de la empresa?

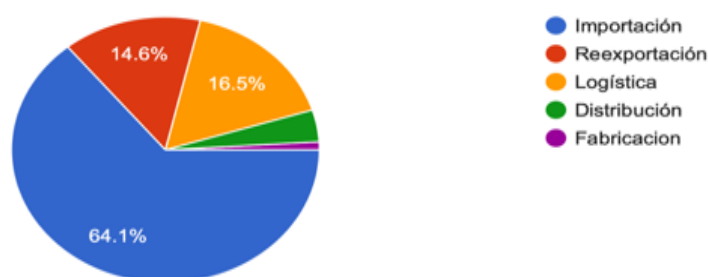
Tabla 1. actividad de las empresas encuestadas

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

| Actividad | Porcentaje | Encuestados |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| <i>Importación</i> | <i>64.1%</i> | <i>66</i> |
| <i>Reexportación</i> | <i>14.6%</i> | <i>15</i> |
| <i>Logística</i> | <i>16.5%</i> | <i>17</i> |
| <i>Distribución</i> | <i>3%</i> | <i>3</i> |
| <i>Fabricación</i> | <i>1%</i> | <i>1</i> |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Gráfica 1. Actividad de la empresa.



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis: La participación en esta pregunta fue de 103 encuestados. Se observa que la importación es la actividad principal con un 64.1%, lo que indica que la mayoría de las empresas se enfoca en la adquisición de mercancías del exterior. La logística (16.5%) y la reexportación (14.6%) también tienen presencia, aunque en menor proporción. En contraste, la distribución (3%) y la fabricación (1%) son poco representativas.

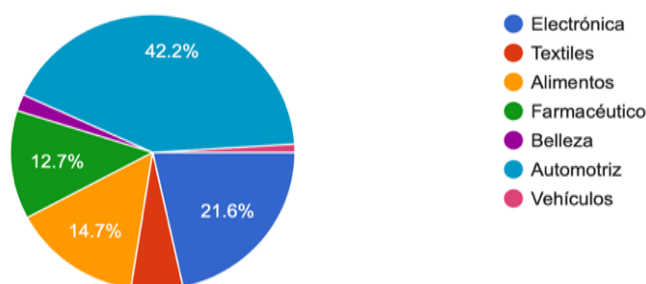
2. ¿Sector de actividad?

Tabla 2. Sector de actividad.

| Sector | Porcentaje | Encuestados |
|--------------|------------|-------------|
| Electrónica | 21.6% | 22 |
| Textiles | 3% | 3 |
| Alimentos | 14.7% | 15 |
| Farmacéutico | 12.7% | 13 |
| Belleza | 2% | 2 |
| Automotriz | 42.2% | 43 |
| Vehículos | 1% | 1 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Gráfica 2. Sector de actividad



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis:

La participación fue de 102 encuestados. El sector automotriz predomina con 42.2%, seguido de electrónica (21.6%), alimentos (14.7%) y farmacéutico (12.7%). Los sectores de textiles, belleza y vehículos tienen baja participación. En general, el mercado se concentra en el sector automotriz, con presencia de otros sectores en menor proporción.

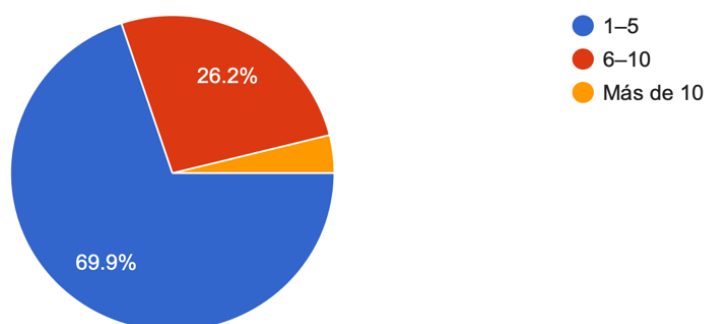
3. ¿Años de operación?

Tabla 3. Años de operación

| Años | Porcentaje | Encuestados |
|----------------|------------|-------------|
| 1–5 años | 69.9% | 72 |
| 6–10 años | 26.2% | 27 |
| Más de 10 años | 4% | 4 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Gráfica 3. Años de operación



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis:

La participación en esta pregunta fue de 103 encuestados. Se observa que la mayoría de las empresas, con un 69.9%, tiene entre 1 y 5 años de operación, lo que indica que predominan empresas relativamente nuevas.

Por otra parte, el 26.2% cuenta con entre 6 y 10 años, lo que refleja la presencia de empresas con mayor experiencia, aunque en menor proporción.

En contraste, solo el 4% tiene más de 10 años de funcionamiento, lo que evidencia una baja consolidación a largo plazo.

En general, el mercado está compuesto principalmente por empresas jóvenes, lo que puede favorecer la innovación y la adopción de actividades de valor agregado

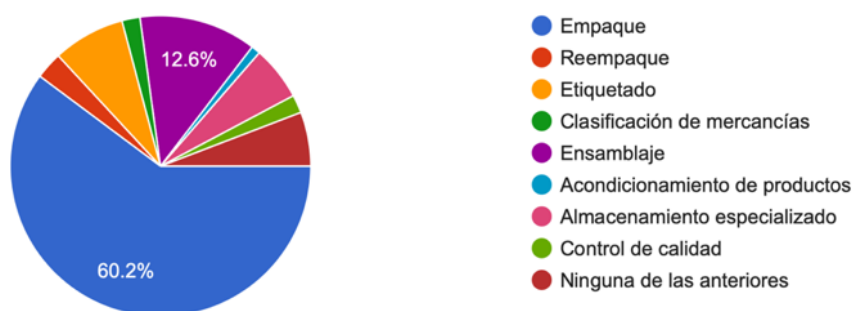
4. ¿Su empresa realiza actualmente alguna de las siguientes actividades de valor agregado?

Tabla 4. Su empresa realiza actualmente alguna de las siguientes actividades de valor agregado.

| Actividad | Porcentaje | Encuestados |
|--------------------------------|-------------------|--------------------|
| Empaque | 60.2% | 62 |
| Reempaque | 5% | 5 |
| Etiquetado | 7% | 7 |
| Clasificación de mercancías | 6% | 6 |
| Ensamblaje | 12.6% | 13 |
| Acondicionamiento de productos | 3% | 3 |
| Almacenamiento especializado | 3% | 3 |
| Control de calidad | 2% | 2 |
| Ninguna | 1% | 1 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra Grafica

Grafica 4. Su empresa realiza actualmente alguna de las siguientes actividades de valor agregado



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis: La participación fue de 103 encuestados. El empaque predomina con 60.2%, seguido del ensamblaje (12.6%), etiquetado (7%) y clasificación (6%).

Otras actividades como reempaque, acondicionamiento, almacenamiento y control de calidad tienen baja participación, y un 1% no realiza ninguna.

En general, las empresas se enfocan en actividades básicas, lo que muestra oportunidades para implementar servicios más especializados.

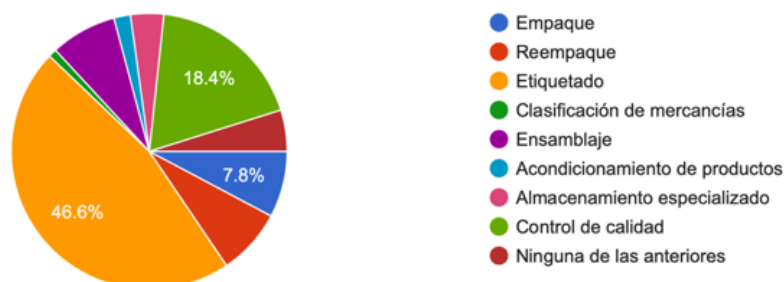
5. ¿Cuál de las siguientes actividades de valor agregado su empresa estaría en capacidad de implementar o le gustaría desarrollar?

Tabla 5. Cuál de las siguientes actividades de valor agregado su empresa estaría en capacidad de implementar o le gustaría desarrollar

| Actividad | Porcentaje | Encuestados |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|
| <i>Etiquetado</i> | <i>46.6%</i> | <i>48</i> |
| <i>Clasificación de mercancías</i> | <i>18.4%</i> | <i>19</i> |
| <i>Reempaque</i> | <i>8%</i> | <i>8</i> |
| <i>Empaque</i> | <i>7.8%</i> | <i>8</i> |
| <i>Ensamblaje</i> | <i>7%</i> | <i>7</i> |
| <i>Acondicionamiento de productos</i> | <i>5%</i> | <i>5</i> |
| <i>Almacenamiento especializado</i> | <i>3%</i> | <i>3</i> |
| <i>Control de calidad</i> | <i>2%</i> | <i>2</i> |
| <i>Ninguna</i> | <i>2%</i> | <i>2</i> |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Gráfica 5. Cuál de las siguientes actividades de valor agregado su empresa estaría en capacidad de implementar o le gustaría desarrollar



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis:

La participación fue de 103 encuestados. El etiquetado presenta mayor interés con 46.6%, seguido de la clasificación de mercancías (18.4%).

Otras actividades como reempaque, empaque y ensamblaje muestran interés moderado, mientras que las demás tienen baja participación.

En general, existe una demanda potencial por implementar actividades de valor agregado, especialmente en el manejo y organización de mercancías.

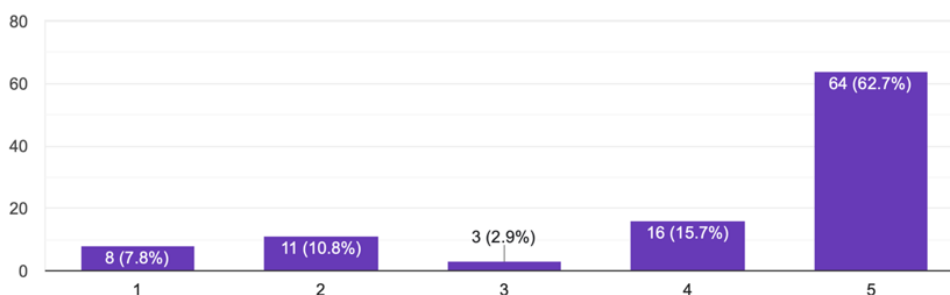
6. ¿El valor agregado contribuye a reducir costos operativos?

Tabla 6. El valor agregado contribuye a reducir costos operativos

| <i>Escala</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Encuestados</i> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 7.8% | 8 |
| 2 | 10.8% | 11 |
| 3 | 2.9% | 3 |
| 4 | 15.7% | 16 |
| 5 | 62.7% | 64 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Grafica 6. El valor agregado contribuye a reducir costos operativos



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis: La participación fue de 102 encuestados. Se observa que la mayoría se concentra en los niveles más altos de la escala.

El 62.7% seleccionó la opción 5 y el 15.7% la opción 4, lo que indica un alto nivel de acuerdo, por otra parte, el 10.8% y el 7.8% se ubicaron en desacuerdo.

Solo el 2.9% mostró una posición neutral.

En general, los resultados reflejan una tendencia positiva, la mayoría considera que el valor agregado ayuda a reducir costos operativos

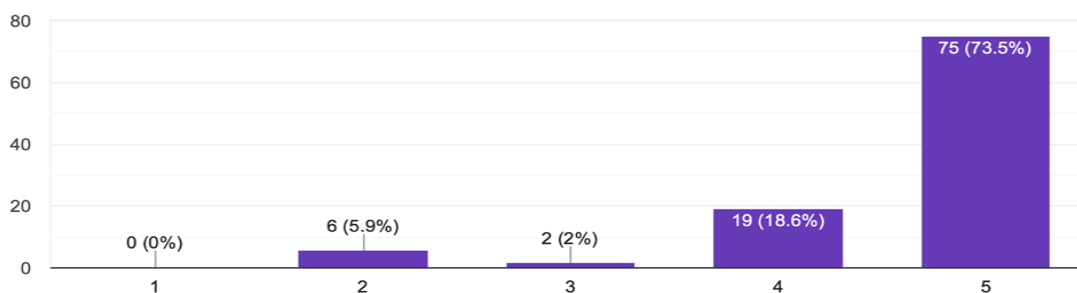
7. ¿El valor agregado ha incrementado las reexportaciones de la empresa?

Tabla 7. El valor agregado ha incrementado las reexportaciones de la empresa

| <i>Escala</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Encuestados</i> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 0% | 0 |
| 2 | 5.9% | 6 |
| 3 | 2% | 2 |
| 4 | 18.6% | 19 |
| 5 | 73.5% | 75 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Gráfica 7. El valor agregado ha incrementado las reexportaciones de la empresa.



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Análisis: La participación fue de 102 encuestados. La mayoría considera que el valor agregado ha incrementado las reexportaciones.

El 73.5% eligió la opción 5 y el 18.6% la opción 4, mostrando alto acuerdo.

El 5.9% se ubicó en la opción 2 y el 2% en la opción 3.

No hubo respuestas en la opción 1.

En general, los resultados reflejan una tendencia positiva en el comercio internacional.

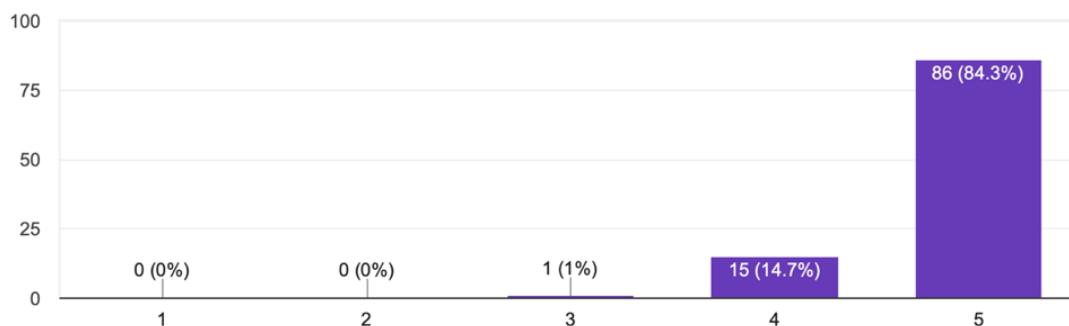
8. ¿Los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados?

Tabla 8. Los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados

| <i>Escala</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Encuestados</i> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 0% | 0 |
| 2 | 0% | 0 |
| 3 | 1% | 1 |
| 4 | 14.7% | 15 |
| 5 | 84.3% | 86 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra

Grafica 8. Los tratados de libre comercio facilitan el acceso a nuevos mercados



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra.

Análisis: La participación fue de 102 encuestados. La mayoría considera que el valor agregado incrementa las reexportaciones.

El 73.5% eligió la opción 5 y el 18.6% la opción 4, lo que refleja un alto nivel de acuerdo, un 5.9% y 2% se ubicaron en menor acuerdo o neutralidad.

No hubo respuestas en la opción 1, en general, los resultados muestran una tendencia positiva. Las empresas perciben que el valor agregado contribuye al crecimiento del comercio internacional.

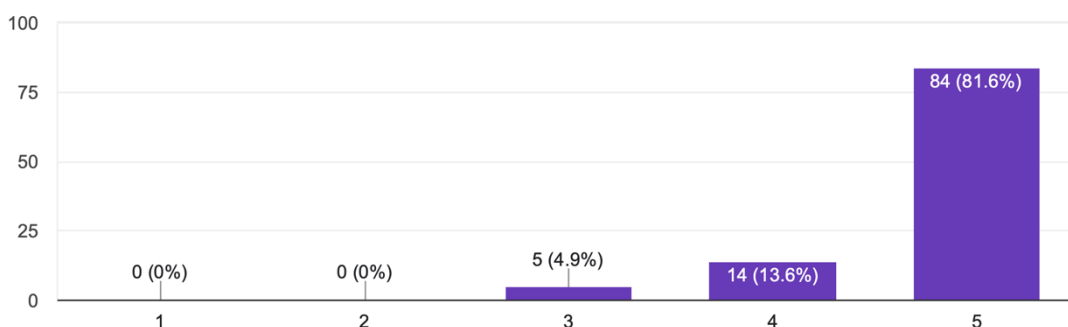
9. ¿La empresa aprovecha los beneficios arancelarios de los TLC?

Tabla 9. La empresa aprovecha los beneficios arancelarios de los TLC

| <i>Escala</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Encuestados</i> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 0% | 0 |
| 2 | 0% | 0 |
| 3 | 4.9% | 5 |
| 4 | 13.6% | 14 |
| 5 | 81.6% | 84 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra.

Gráfica 9. La empresa aprovecha los beneficios arancelarios de los TLC



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra.

Análisis:

La participación fue de 103 encuestados. La mayoría considera que sus empresas aprovechan los beneficios arancelarios. El 81.6% eligió la opción 5 y el 13.6% la opción 4, lo que refleja un alto nivel de acuerdo, un 4.9% se ubicó en la opción 3, mostrando una posición neutral no se registraron respuestas en las opciones 1 y 2, en general, los resultados muestran una tendencia positiva.

Las empresas reconocen la importancia de estos beneficios.

Esto contribuye a mejorar sus operaciones y competitividad.

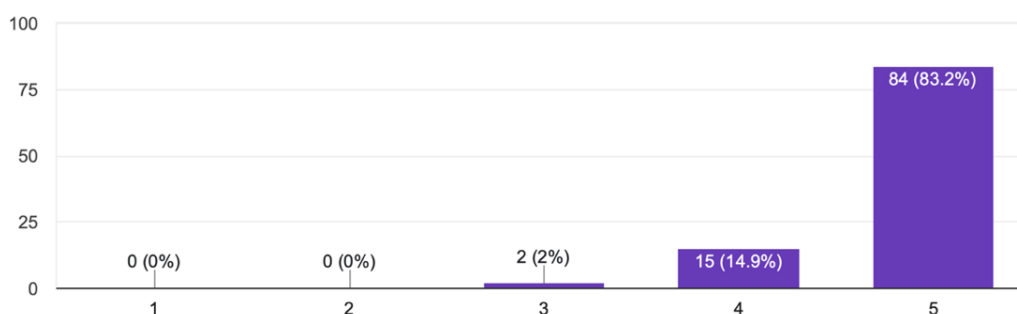
10. El valor agregado mejora la competitividad internacional

Tabla 10. El valor agregado mejora la competitividad internacional

| <i>Escala</i> | <i>Porcentaje</i> | <i>Encuestados</i> |
|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 | 0% | 0 |
| 2 | 0% | 0 |
| 3 | 2% | 2 |
| 4 | 14.9% | 15 |
| 5 | 83.2% | 84 |

Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra.

Grafica 10. El valor agregado mejora la competitividad internacional.



Fuente: Araujo, Laura – Torres, Alejandra.

Análisis: La participación fue de 101 encuestados. La mayoría considera que el valor agregado mejora la competitividad internacional el 83.2% eligió la opción 5 y el 14.9% la opción 4, mostrando alto acuerdos solo un 2% se ubicó en la opción 3, no hubo respuestas en las opciones 1 y 2. En general, los resultados reflejan una tendencia positiva, el valor agregado se percibe como clave para la competitividad.

CAPÍTULO 4. PLAN DE GESTIÓN

4.1 Objetivo Principal

El objetivo principal del plan de gestión es diseñar una estrategia para implementar operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón, con el fin de mejorar la competitividad del sistema logístico panameño. Asimismo, busca optimizar los procesos de reexportación, incrementar el valor de las mercancías y aprovechar de forma más eficiente los beneficios de los tratados de libre comercio.

4.2 Fundamentación

La presente propuesta de plan de gestión se basa en los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas a empresas de la Zona Libre de Colón.

A partir de esta información, se identificó que, aunque las empresas reconocen la importancia de agregar valor a sus operaciones, en la práctica su aplicación es limitada.

Por esta razón, el plan propuesto busca mejorar los procesos actuales, incorporando estrategias que permitan optimizar la reexportación de mercancías y fortalecer la competitividad de las empresas.

4.3 Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

- ❖ Establecer alianzas con entidades financieras que permitan facilitar el acceso a financiamiento para la implementación de nuevas actividades de

valor agregado. Estas asociaciones pueden contribuir a reducir las limitaciones económicas de las empresas y apoyar la inversión en infraestructura, tecnología y mejora de procesos logísticos.

- ❖ Desarrollar estudios de mercado que permitan evaluar la viabilidad y rentabilidad de las nuevas funciones de valor agregado. Esto ayudará a identificar oportunidades, conocer la demanda existente y reducir el riesgo en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas.
- ❖ Capacitar al personal: Se recomienda promover la capacitación continua del personal en temas relacionados con logística, procesos de valor agregado y comercio internacional, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y la correcta ejecución de las nuevas estrategias.
- ❖ Identificar y contar con personal especializado en logística, comercio internacional y operaciones de valor agregado, con el fin de garantizar una adecuada implementación de las estrategias propuestas y mejorar la eficiencia operativa de las empresas. Dar seguimiento a los cambios implementados: Es recomendable evaluar constantemente si las mejoras están funcionando, para hacer ajustes cuando sea necesario.
- ❖ Mantener una mejora continua en los procesos: Las empresas deben estar abiertas a seguir mejorando sus operaciones con el tiempo, en función de los resultados obtenidos y las nuevas necesidades del mercado.

4.4 Plan de respuesta

El presente plan de respuesta propone la implementación de operaciones de valor agregado dentro de las empresas de la Zona Libre de Colón, tomando

como base los resultados obtenidos en la investigación y enfocándose en acciones prácticas que puedan adaptarse a la realidad operativa de cada organización.

El propósito del plan es mejorar los procesos existentes, mediante la incorporación de actividades que permitan incrementar el valor de las mercancías sin afectar la continuidad de las operaciones.

Para su ejecución, se establecen las siguientes fases:

- **Fase 1:** Diagnóstico de la situación actual

En esta etapa, las empresas deberán realizar una evaluación de sus procesos logísticos actuales, con el fin de identificar las actividades que desarrollan antes de la reexportación de mercancías.

Este análisis permitirá determinar si las operaciones se limitan únicamente a almacenamiento y distribución, o si existe algún nivel de transformación que agregue “valor al producto”.

El objetivo principal es identificar oportunidades concretas de mejora dentro de cada operación, estableciendo un punto de partida claro para la implementación del plan.

- **Fase 2:** Definición de estrategias de valor agregado

Con base en el diagnóstico realizado, se procederá a definir las estrategias de valor agregado que pueden ser incorporadas en cada empresa, considerando el tipo de mercancía, los requerimientos del mercado y la capacidad operativa disponible.

Estas estrategias pueden incluir actividades como el reempaque, etiquetado, clasificación y acondicionamiento de mercancías, orientadas a mejorar su presentación, organización y adaptación a los mercados de destino.

El enfoque de esta fase es asegurar que las acciones propuestas sean viables y estén alineadas con la realidad de cada empresa.

- **Fase 3:** Implementación progresiva del plan

La implementación de las estrategias se realizará de manera gradual, iniciando con aquellas actividades que requieran menor inversión y que puedan integrarse fácilmente a los procesos existentes.

Este enfoque permitirá a las empresas adoptar las mejoras sin interrumpir sus operaciones, facilitando una transición ordenada hacia la incorporación de valor agregado.

Asimismo, se busca priorizar la eficiencia operativa, optimizando tiempos y recursos durante la ejecución del plan.

- **Fase 4:** Seguimiento y evaluación de resultados

Una vez implementadas las estrategias, se llevará a cabo un proceso de seguimiento que permita evaluar su impacto en los procesos logísticos.

Este análisis se realizará mediante indicadores de desempeño, considerando variables como tiempos de operación, organización de mercancías, eficiencia en la reexportación y generación de valor.

El objetivo es verificar si las acciones implementadas están generando mejoras reales dentro de la operación.

- **Fase 5:** Ajuste y mejora continua

Finalmente, el plan será ajustado en función de los resultados obtenidos durante la fase de evaluación.

Las estrategias que generen resultados positivos serán fortalecidas, mientras que aquellas que no cumplan con los objetivos podrán ser modificadas o sustituidas.

De esta manera, se garantiza que el plan de gestión se mantenga dinámico, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno logístico y promoviendo la mejora continua dentro de las empresas.

Ilustración 13. Para que sirve la cadena de valor



Fuente: <https://anatrenza.com/cadena-de-valor/>

4.5 Beneficios del plan

La implementación del presente plan de gestión, basado en los resultados obtenidos en la investigación, permitirá generar los siguientes beneficios:

- ❖ Mejora en la toma de decisiones operativas: Al contar con información obtenida directamente de las empresas mediante encuestas, las estrategias propuestas responden a necesidades reales, lo que permite una toma de decisiones más precisa y efectiva.
- ❖ Incremento en la aplicación de valor agregado: El plan impulsa la incorporación de actividades que actualmente son poco utilizadas, lo que contribuye a mejorar el desempeño de las empresas en la reexportación.
- ❖ Optimización de los procesos logísticos: La implementación de estrategias permitirá reducir ineficiencias detectadas en los procesos actuales, mejorando tiempos de operación y manejo de mercancías.
- ❖ Mayor aprovechamiento de los tratados de libre comercio: Al incrementar el nivel de transformación de las mercancías, las empresas podrán acceder de manera más eficiente a beneficios comerciales, tal como se evidenció en la relación analizada en la investigación.
- ❖ Incremento en la competitividad empresarial: Las empresas que incorporen valor agregado podrán diferenciarse dentro del mercado, mejorando su posicionamiento frente a otros competidores.
- ❖ Fortalecimiento del sector logístico panameño: La aplicación del plan no solo beneficia a las empresas individuales, sino que contribuye al desarrollo del sistema logístico en general.
- ❖ Alineación con las tendencias del comercio internacional: El enfoque hacia la generación de valor responde a las exigencias actuales del

comercio global, donde la transformación de mercancías juega un papel clave.

Para el seguimiento y control del plan de gestión propuesto, se establecen indicadores que permitirán medir de forma directa el cumplimiento de los objetivos planteados y la efectividad de las acciones implementadas en las operaciones logísticas y de reexportación con valor agregado.

En este sentido, se utilizará el índice de eficiencia logística, con el propósito de medir la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en los procesos de almacenamiento, manipulación y redistribución de mercancías dentro de las zonas francas. Este indicador permitirá identificar desviaciones operativas y aplicar ajustes en tiempo real para mejorar el desempeño logístico (Chirinos-Quintero, 2024).

Asimismo, Se implementará el indicador de integración de servicios de valor agregado, el cual medirá el porcentaje de operaciones que incorporan actividades como etiquetado, ensamblaje o reacondicionamiento antes de la reexportación, considerando que estos forman parte de los servicios logísticos que agregan valor dentro de la cadena de suministro y cuya oferta aún es limitada en América Latina. Su aplicación permitirá evaluar el avance del modelo logístico hacia un enfoque más competitivo y orientado a la generación de valor (Iraheta, José Manuel ; Orozco, Roberto C., 2025).

De igual manera, se aplicará el indicador de productividad operativa, el cual permitirá medir la cantidad de mercancía procesada en función del tiempo y los recursos disponibles. Este indicador facilitará la toma de decisiones relacionadas con la asignación eficiente de recursos humanos y tecnológicos, contribuyendo a la optimización de la capacidad operativa del sistema, considerando que los

indicadores de desempeño logístico permiten controlar procesos, evaluar el uso de recursos y apoyar la toma de decisiones dentro de la organización (Báez, Maria del Mar; Páez, Noelia; Guizmaraes, Liliana, 2023).

Adicionalmente, se utilizará el indicador de diversificación de mercados, con el objetivo de medir la expansión de los destinos de reexportación. Su implementación permitirá evaluar la capacidad del sistema logístico para adaptarse a distintos mercados internacionales y reducir la dependencia de destinos específicos (Vázquez López, Raul., & Morales López, Rodrigo, A., 2017).

Finalmente, se incorporará el indicador de digitalización logística, el cual medirá el grado de implementación de herramientas tecnológicas en la gestión de inventarios, trazabilidad y coordinación de operaciones. Este indicador permitirá monitorear el nivel de modernización del sistema logístico y su alineación con las tendencias globales del sector (Sánchez Cruz, Melvis Anel; Macias Arauz, Ervin, 2025).

La aplicación de estos indicadores permitirá realizar un monitoreo continuo del plan de gestión, facilitando la toma de decisiones correctivas y garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Durante la ejecución del plan de gestión, se identifican riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que se establecen acciones orientadas a su control y mitigación.

En primer lugar, se reconoce la resistencia al cambio organizacional como un riesgo relevante. Para su mitigación, se propone la implementación de programas de sensibilización y capacitación dirigidos al personal, con el fin de facilitar la adopción de nuevas prácticas operativas y tecnológicas (Suárez

Campas, María Soledad; Álvarez-Medina, María Trinidad, Vásquez-Torres, María del Carmen, 2020).

Asimismo, se identifica la limitación en el acceso a financiamiento como un factor que puede restringir la ejecución del plan. Para enfrentar este riesgo, se plantea la búsqueda de alianzas estratégicas con entidades financieras y el desarrollo de esquemas de inversión que permitan la implementación progresiva de mejoras logísticas, considerando que el acceso a recursos financieros continúa siendo un desafío para el desarrollo productivo y logístico en el país ((CAF, 2025).

Otro riesgo identificado corresponde a la insuficiente capacitación del recurso humano. En este sentido, se propone el diseño de programas de formación continua en áreas de logística, comercio internacional y digitalización, con el objetivo de fortalecer las competencias del personal y mejorar la calidad de las operaciones.

En cuanto al entorno externo, se considera la variabilidad de la demanda internacional como un riesgo que puede afectar el volumen de reexportaciones. Para su mitigación, se plantea la diversificación de mercados y la adaptación de la oferta logística a distintos contextos comerciales (OMC, 2023).

Adicionalmente, se identifica el riesgo de obsolescencia tecnológica, por lo que se propone la actualización progresiva de sistemas y la integración de plataformas digitales que permitan mejorar la eficiencia y trazabilidad de las operaciones logísticas.

Finalmente, ante posibles cambios en la normativa aduanera, se plantea el monitoreo constante del marco regulatorio y la adaptación oportuna de los

procesos operativos, con el fin de garantizar el cumplimiento legal y la continuidad de las operaciones (Meisel Lanner, 2020).

La gestión adecuada de estos riesgos permitirá asegurar la viabilidad del plan y fortalecer la capacidad de respuesta ante escenarios adversos.

La implementación del plan de gestión propuesto generará impactos directos en la eficiencia operativa, la competitividad logística y el posicionamiento estratégico de Panamá en el comercio internacional.

En el ámbito operativo, se prevé una mejora en la eficiencia de los procesos logísticos, mediante la optimización de tiempos y recursos en las actividades de almacenamiento, transformación y reexportación de mercancías. Esto permitirá reducir costos operativos y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Desde el punto de vista estratégico, se espera la consolidación del modelo de valor agregado, promoviendo la transformación de mercancías dentro del territorio panameño y fortaleciendo su papel como centro logístico de alto nivel (Calatayud, Agustina; Montes, Laureen, 2021).

En el ámbito económico, se proyecta un incremento en el valor de las operaciones de reexportación, derivado de la incorporación de servicios adicionales en la cadena logística. Esto contribuirá al crecimiento del comercio exterior y al fortalecimiento de la economía nacional (Salazar Silva, 2006).

Asimismo, se espera la generación de empleo especializado, particularmente en áreas relacionadas con logística, tecnología y gestión del comercio internacional, lo cual favorecerá el desarrollo del capital humano (Etchegaray, Juan Pablo; Urones, Ana Arias, 2020).

Adicionalmente, el plan permitirá incrementar la atracción de inversión extranjera, al posicionar a Panamá como un entorno logístico más eficiente, moderno y competitivo, capaz de responder a las exigencias del comercio global. Finalmente, se proyecta el fortalecimiento del posicionamiento de Panamá como hub logístico regional, mediante la integración de servicios de valor agregado y la mejora continua de sus capacidades operativas.

En consecuencia, el plan de gestión no solo optimizará las operaciones actuales, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible y a la consolidación del país como un actor clave en las cadenas globales de suministro.

RECOMENDACIONES

- Implementar de manera progresiva las operaciones de valor agregado dentro de las empresas de la Zona Libre de Colón, priorizando aquellas de bajo costo como el etiquetado y reempaque, para facilitar su adopción inicial.
- Fortalecer la capacitación del talento humano en áreas de logística internacional, comercio exterior y cumplimiento de normas de origen, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y el aprovechamiento de los tratados comerciales.
- Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos, entidades financieras y organismos gubernamentales que faciliten la inversión en infraestructura, tecnología y servicios especializados.
- Desarrollar procesos estandarizados dentro de la zona franca que permitan garantizar calidad, eficiencia y cumplimiento de los requisitos internacionales exigidos por los mercados de destino.
- Incorporar herramientas tecnológicas como sistemas de trazabilidad, control de inventarios y digitalización de procesos logísticos, con el objetivo de mejorar la gestión operativa y la toma de decisiones.
- Realizar estudios de mercado periódicos que permitan identificar oportunidades comerciales, evaluar la rentabilidad de los servicios de valor agregado y anticipar cambios en la demanda internacional.
- Promover la participación de especialistas en logística y comercio internacional en la planificación estratégica de las empresas, con el fin de optimizar la toma de decisiones y fortalecer su competitividad.

CONCLUSIONES

- Se determinó que las operaciones de valor agregado tienen un impacto directo en la competitividad de las empresas que operan en la Zona Libre de Colón, ya que permiten mejorar la presentación, adaptación y condiciones comerciales de las mercancías destinadas a la reexportación.
- Se evidenció que el nivel de implementación de actividades como etiquetado, reempaque y ensamblaje ligero aún es parcial, lo que limita el aprovechamiento pleno de los beneficios logísticos y comerciales disponibles en la zona franca.
- Se identificó que los tratados de libre comercio representan una oportunidad estratégica, pero su aprovechamiento depende en gran medida del cumplimiento de requisitos técnicos y de origen, lo cual se facilita mediante la incorporación de valor agregado.
- Se concluye que existe una brecha entre el conocimiento del valor agregado y su aplicación práctica dentro de las empresas, lo que afecta la eficiencia del modelo logístico actual.
- Finalmente, se establece que la integración de operaciones de valor agregado contribuye al fortalecimiento del rol de Panamá como centro logístico regional, incrementando su participación en las cadenas globales de valor.

Panamá, 18 de abril de 2026

Señores:

UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ

E. S .D.

Estimados Señores:

La suscrita notifica haber revisado, por solicitud de las estudiantes Alejandra Yethsibett Torres Álvarez, con cédula de identidad personal N.º 176314921, y Laura Vanessa Araujo Cuello, con cédula de identidad personal N.º AU907102 el proyecto final de graduación titulado: Impacto de las operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón sobre la reexportación de mercancías bajo los tratados de libre comercio de Panamá.

Asimismo, certifica que dicho documento cumple satisfactoriamente con los requisitos formales de ortografía y redacción exigidos por el idioma español.

Atentamente,



Firma del profesor de español



Universidad
LATINA de Panamá
UNIVERSITY OF LIBERTY AND PROGRESS

SEDE SEDE CENTRAL

FORMULARIO DE ENTREGA DE PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

Nota: Llenar este formulario a máquina de escribir. Entregar este formulario junto con el Proyecto Final de Graduación y los Paz y Salvo.

Por este medio, notifico que el Proyecto

Titulado Impacto de las operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón sobre la reexportación de mercancías bajo los tratados de libre comercio en Panamá.

Correspondiente a los estudiantes Alejandra Yethsibett torres y Laura Vanessa Araujo

De la carrera: **Maestría en Comercio y Logística Internacional**

Damos fe que hemos revisado y autorizado la entrega del Proyecto Final de Graduación (Documento Final), a Secretaria Académica, por reunir los requisitos y acatamientos exigidos por la Universidad Latina de Panamá y sugiera se le asigne la fecha para su defensa oral (sustentación).

Autorización del Director del Proyecto Final de Graduación

Nombre del Profesor Director Dra Yazmín Dorati Maldonado

Firma de Autorización _____

Teléfono: 6789 7793

Autorización del Profesor responsable del Curso Proyecto Final de Graduación

Nombre del Profesor: Dra Yazmín Dorati Maldonado

Firma de Autorización _____

Teléfono: 6789 7793

En caso de revisión de un Profesor de Español

Notifico que doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español.

Nombre del Profesor de Español Doralis Yaneth Batista

Autorización _____

Firma de los Estudiante _____

Fecha de Entrega _____

22-04-2026

Recibido por _____

Fecha _____



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO FINAL MAESTRIA PROFESIONAL

Acta No. 07 /2026 - 2027

Fecha: 15 de abril de 2026

| | | | | | | | | | | |
|---|--------|---|----------|--|-------|--|--------|--|----------|--|
| Sede: | Panamá | ✓ | Santiago | | David | | Chitré | | Penonomé | |
| FACULTAD: FACULTAD DE NEGOCIOS | | | | | | | | | | |
| PROGRAMA: MAESTRÍA EN COMERCIO Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL | | | | | | | | | | |

CONSIDERANDO:

Que, **TORRES ALVAREZ ALEJANDRA YETHSIBETT**, con número de Identificación 176314921, participante del Programa de **MAESTRÍA EN COMERCIO Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL**, ha presentado su Proyecto Final como opción de Trabajo de Graduación titulado:

“Impacto de las operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón sobre la reexportación de mercancías bajo los tratados de libre comercio de Panamá”

Que las evaluaciones realizadas por el profesor asesor dieron el siguiente resultado:


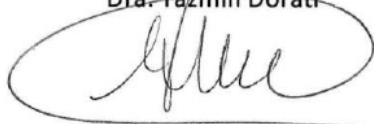
| | | | | |
|--|-----------------------------|----------|-----------------|-----------|
| Desarrollo del Proyecto (70%) | | | | |
| La Supervisión del Proyecto ha sido evaluado con una | Calificación Literal | A | Numérica | 70 |

| | | | | |
|--|-----------------------------|----------|-----------------|-----------|
| Presentación del Informe Final del Proyecto (30%) | | | | |
| El Informe del Proyecto Final ha sido evaluado con una | Calificación Literal | A | Numérica | 30 |

RESUELVE:

| | | | | | |
|---|-----------------------------|--|-----------------|------------|--|
| APROBAR | APROBAR | La opción de Proyecto Final de Graduación. | | | |
| Calificar el Proyecto Final de Graduación con una | Calificación Literal | A | Numérica | 100 | |

Comunicar este dictamen a la Secretaría General y al estudiante.

| | | |
|--|--|--|
| Estudiante TORRES ALVAREZ ALEJANDRA YETHSIBETT  15 de abril de 2026 | Profesor Asesor Dra. Yazmín Dorati  15 de abril de 2026 | Director del CEP Dr. Jesús Urdaneta 15 de abril de 2026 |
|--|--|--|



UNIVERSIDAD LATINA DE PANAMÁ
ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO FINAL MAESTRIA PROFESIONAL

Acta No. 02 /2026 - 2027

Fecha: 15 de abril de 2026

| | | | | | | | | | |
|--|--------|---|----------|--|-------|--|--------|--|----------|
| Sede: | Panamá | v | Santiago | | David | | Chitré | | Penonomé |
| FACULTAD: FACULTAD DE NEGOCIOS | | | | | | | | | |
| PROGRAMA: MAESTRÍA EN COMERCIO Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL | | | | | | | | | |

CONSIDERANDO:

Que, **ARAUJO CUELLO LAURA VANESSA** con número de Identificación AU907102, participante del Programa de **MAESTRÍA EN COMERCIO Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL**, ha presentado su Proyecto Final como opción de Trabajo de Graduación titulado:

“Impacto de las operaciones de valor agregado en la Zona Libre de Colón sobre la reexportación de mercancías bajo los tratados de libre comercio de Panamá”

Que las evaluaciones realizadas por el profesor asesor dieron el siguiente resultado:


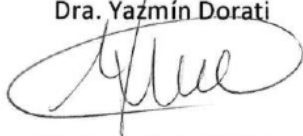
| Desarrollo del Proyecto (70%) | | | | |
|--|----------------------|---|----------|----|
| La Supervisión del Proyecto ha sido evaluado con una | Calificación Literal | A | Numérica | 70 |

| Presentación del Informe Final del Proyecto (30%) | | | | |
|--|----------------------|---|----------|----|
| El Informe del Proyecto Final ha sido evaluado con una | Calificación Literal | A | Numérica | 30 |

RESUELVE:

| | | | | |
|---|----------------------|--|----------|-----|
| APROBAR | APROBAR | La opción de Proyecto Final de Graduación. | | |
| Calificar el Proyecto Final de Graduación con una | Calificación Literal | A | Numérica | 100 |

Comunicar este dictamen a la Secretaría General y al estudiante.

| | | |
|--|---|---|
| Estudiante ARAUJO CUELLO LAURA VANESSA  15 de abril de 2026 | Profesor Asesor Dra. Yazmín Dorati  15 de abril de 2026 | Director del CEP Dr. Jesús Urdaneta 15 de abril de 2026 |
|--|---|---|