

De la gestión de presupuesto a la gestión del cambio

Por Adriana Holohlavsky



PARA NADIE ES CUESTIONABLE EL CRECIENTE PAPEL DE PANAMÁ COMO CENTRO DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE DE LAS AMÉRICAS. SIN DUDA, LA CULMINACIÓN DE LOS TRABAJOS DE AMPLIACIÓN DEL CANAL PARA EL AÑO 2014 IMPACTARÁ Y CAMBIARÁ EL MOVIMIENTO DE CARGA MUNDIAL, YA QUE ESTA ESTRATÉGICA ENTIDAD —ÚNICO PUERTO EN EL MUNDO CON DOS OCÉANOS— UNE A MÁS DE 144 RUTAS DE COMERCIO EN TODO EL ORBE.

¿QUÉ REPRESENTARÁ PARA LA LOGÍSTICA GLOBAL ESTE MAGNO PROYECTO?

EL RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

El hecho de que Alberto Alemán Zubieta, Administrador del Canal, haya sido distinguido recientemente por el Diario *Lloyd's List* –uno de los más prestigiosos del mundo naviero– como uno de los 100 personajes más influyentes en la industria marítima del mundo no es poca cosa. Y es que desde que esta vía quedó bajo el manejo de Panamá, Alemán Zubieta y su equipo han hecho una labor formidable, transformándola de una empresa sin fines comerciales a una con ingresos anuales de 2 mil millones de dólares.

"Este es un reconocimiento a Panamá que, gracias al esfuerzo de los 10,000 trabajadores del Canal, se ha convertido en un actor con influencia significativa en el transporte mundial, lo que, además, contribuye al desarrollo nacional. Ello se verá potenciado con la ampliación de la vía, y así lo reconoce la comunidad internacional", expresó Alemán Zubieta al recibir dicha distinción, la cual compartió con otros dos latinoamericanos: José Sergio Gabrielli y Sergio Machado, presidentes de las brasileñas Petrobras y Transpetro respectivamente.

Pero, ¿acaso la solidez financiera del Canal le ha sido suficiente para convertirse en uno de los puntos más eficientes y confiables de la cadena logística global? Ciertamente no. Los valores también son importantes, ¿de qué serviría tanto dinero ingresando en sus arcas sin ética y capacidad para una administración responsable? Por ello, también digno de mención es el reconocimiento que el Instituto Ethisphere -centro de estudios líder



dedicado a la creación, promoción y difusión de las mejores prácticas en ética empresarial, responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y anticorrupción- le hiciera a la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) el pasado mes de marzo, como una de las Empresas Más Éticas del Mundo para el año 2011, por sus buenas prácticas de negocios.

En la opinión del Instituto Ethisphere, la ACP obtuvo un lugar en la lista por ir más allá e implementar prácticas verticales e iniciativas que han sido claves en el éxito de la empresa, los beneficios que brinda a la

EL PROYECTO DE AMPLIACIÓN ESTÁ ESTIMADO EN 5.2 MIL MILLONES DE DÓLARES.

comunidad, y elevar los estándares éticos dentro la industria. "Estamos muy honrados por este reconocimiento. En el Canal hemos forjado valores que inspiran y orientan nuestro trabajo. A la cabeza de esos valores está nuestro compromiso de transparencia, honestidad y responsabilidad para con los panameños, nuestros clientes, proveedores y el ambiente", indicó el administrador de la ACP.

Sin duda, estos valores refuerzan el empeño y pasión del Canal por atender a sus clientes con un servicio seguro, confiable y eficiente, representando también un alto valor para la industria naviera y marítima del mundo, tal como lo señaló su administrador; pero, ¿cómo se proyecta toda esta estructura moral y financiera en el proyecto y por qué los efectos de la expansión se sienten tan lejos?

OBRAS DE AMPLIACIÓN: UP-DATE

De acuerdo a lo que expertos y usuarios del Canal, tanto como miembros de la Junta Directiva de la Autoridad



del Canal de Panamá han asegurado, la ampliación permitirá duplicar su actual capacidad para el año 2014, permitiendo asimismo dar paso a buques más largos, más anchos y de mayor calado. Sin duda, esto producirá un cambio en la forma en que se mueve el comercio mundial, implicando menores costos y mayores beneficios para quienes prestan servicios a los barcos.

El nuevo juego de esclusas permitirá el paso de buques “tamaño de cabo”, llamados así porque hasta que la expansión del canal se complete, estos deberán navegar por el Cabo de Buena Esperanza o el Cabo de Hornos.

A finales de enero de este año, miembros de la Comisión de Infraestructura Pública y Asuntos del Canal de la Asamblea Nacional recorrieron los sitios de la ampliación del Canal de Panamá en el Pacífico y el Atlántico. Los diputados observaron los avances registrados por el contratista del Tercer Juego de Esclusas, Grupo Unidos por el Canal, S.A., incluyendo la operación en los parques industriales donde se procesarán los agregados y el concreto para la construcción de las nuevas esclusas Post-Panamax.

En el Pacífico, la delegación legislativa también recorrió los trabajos

del tercer y cuarto contratos de excavación seca del Cauce de Acceso del Pacífico, que unirá las nuevas esclusas con el Corte Culebra, los cuales registraban hasta entonces un avance del 93% y 21%, respectivamente.

En el Atlántico, los participantes visitaron además, el área donde se construirá el mirador en Gatún. Además, mediante una travesía en lancha desde Paraíso hasta Gatún, los participantes observaron el progreso de los trabajos de dragado en el Corte Culebra y el Lago Gatún, con un avance de 41%.

El Programa de Ampliación del



Los puertos de la costa del Golfo de Estados Unidos, Florida y la Costa Atlántica se preparan también para recibir a los buques de contenedores gigantes provenientes de Asia, que podrán pasar directamente al Atlántico por el Canal de Panamá. Los puertos que han venido reportando obras de mejora para este fin son Miami, Carolina del Sur, Georgia, Houston, Nueva York, Nueva Jersey, Virginia, Tampa, Massachusetts, Nueva Orleans, Curacao, Maryland, Manatí y Filadelfia. En casi todos, las obras de dragado y la instalación de grúas con mayor capacidad, así como obras de modernización en sus terminales se han venido reportando intermitentemente desde 2010.

DESDE NUEVA ORLEANS HASTA NUEVA YORK, LOS PUERTOS SE ESTÁN ACTUALIZANDO PARA LOS BUQUES POST-PANAMAX.

Canal consta de cinco componentes principales: excavación del Cauce de Acceso del Pacífico (fases 1 a 4); profundización y ensanche de las entradas del Canal en el Pacífico y el Atlántico; profundización y ensanche del lago Gatún y profundización del Corte Culebra; elevación del nivel máximo operativo del lago Gatún; y diseño y construcción de dos nuevos complejos de esclusas.

De enero a la fecha, aun cuando los trabajos mantienen un ritmo imparable, la ACP no ha publicado reportes de avance nuevos, sin embargo, las obras no han pasado desapercibidas por los ojos del mundo, los cuales siguen con interés el proyecto, al tiempo que se preparan para los

cambios venideros en materia de comercio internacional.

PANAMÁ: EL MAYOR HUB LOGÍSTICO DE AMÉRICA

Panamá busca convertirse en el centro de abastecimiento regional con un alto potencial internacional, además de los servicios de transportación que lo destacan globalmente. Puertos, transporte intermodal, parques industriales, aeropuertos, zonas libres, importantes beneficios e incentivos fiscales, un marco normativo en progreso constante, capacitación

incremento de contenedores que desde 1990 ha crecido treinta veces su volumen, sin embargo, dicen estar listos para el siguiente incremento esperado tras la inauguración de la expansión en 2014.

En 2005, Manzanillo International Terminal (MIT) de Colón se convirtió en el primer puerto panameño en ser usado por un súper barco, el navío de 6,000 TEU M/V Kirsten Maersk, y en 2007 fue el turno de Balboa, recibiendo al Maersk Seletar de 6,500 TEU. Solamente dos puertos latinoamericanos en las costas del Pacífico son usados regularmente por

navíos Post-Panamax como estos, uno es Balboa y el otro es Lázaro Cárdenas en México.

Sin duda, otro de los grandes aciertos del Panamá fue la creación de la Zona Libre de Colón -el área libre de impuestos más grande del mundo después de Hong Kong-, pues gracias a ella la industria de carga naviera se ha incrementado en los puertos panameños. Hoy, la Zona Libre de Colón, si bien necesita modernizarse, aporta el 15% del PIB panameño, dándole al país las condiciones para una pujante actividad portuaria.

En 1993, SSA Marine de Seattle –el



creciente, y una estructura comercial y de negocios en constante profesionalización, se suman a la interesante economía dolarizada de Panamá para conformar el mayor Hub Logístico de América.

PUERTOS

Panamá tiene cuatro puertos principales; por el lado del Atlántico están Colon Container Terminal (CCT), Manzanillo International Terminal (MIT) y el puerto de Cristóbal; por el lado del Pacífico está únicamente el puerto de Balboa.

Los operadores portuarios panameños han invertido mucho dinero y esfuerzo tratando de manejar el

LAS ESCLUSAS ACTUALES, QUE MIDEN 304.8 METROS DE LARGO Y 33.53 DE ANCHO, SERÁN REEMPLAZADAS POR UNAS DE 427 METROS DE LARGO Y 55 DE ANCHO.

operador naviero privado más grande del mundo- se convirtió en el primer operador portuario internacional en recibir una concesión para construir el MIT. En sociedad con empresarios locales, este operador invirtió más de 300 millones de dólares en la construcción de la primera terminal de contenedores especializada en Panamá, la cual empezó a operar en 1995. Siguiendo los pasos de SSA Marine de Seattle, la línea taiwanesa Evergreen, con una inversión inicial de 200 millones de dólares, empezó a construir el Colón Container Terminal en el área de Coco Solo, tres años después. Y en 1996, tras una subasta internacional, la administración de las terminales de Cristóbal y Balboa fue



adjudicada a Hutchison Whampoa's Ports Holdings, quien iniciara operaciones a partir de 1997, a través de la subsidiaria Panama Ports Co. El miembro más nuevo en la escena portuaria panameña es PSA International de Singapur, el cual, a mediados de 2008 comenzó la construcción de su terminal de contenedores de 100 millones de dólares en la antigua base naval americana de Rodman, en la puerta del Pacífico, donde el Parque Industrial Marítimo de Panamá (PIMPSA) operaba una instalación de bunkers.

A pesar de que la recesión hizo

descender la cantidad de contenedores en 2009, por primera vez después de 14 años (de 4,634,515 a 4,220,537 TEU), el crecimiento volvió para la primera mitad de 2010, circunstancia que venturosamente se suma al fruto que la privatización de los puertos y la inversión en infraestructura está arrojando.

TRANSPORTE INTERMODAL

El ferrocarril que cruza el istmo es una alternativa para las líneas de carga. El cargamento de contenedores viaja por tren desde el puerto de

Balboa hacia los puertos Atlánticos, para ser despachados después hacia el Caribe o los puertos Atlánticos de Sudamérica. El transporte intermodal está siendo favorecido por la creciente tendencia industrial y también por los costos de peaje del mismo canal, por lo que el tráfico de contenedores ha aumentado para el Panama Canal Railway Co, cuyos dueños a partes iguales son Kansas City Southern y Mi-Jack Products Inc., quienes en 1998 recibieron una concesión de 50 años para reconstruir y operar la vía.

La vía de tren de 75 km adyacente al Canal de Panamá, operada por

DE LA GESTIÓN DE PRESUPUESTO A LA GESTIÓN DE CAMBIO

Fuente: El Faro

En una entrevista realizada a Alberto Alemán Zubieta, por el Journal of Commerce y publicada a través de la pluma de Peter Leach, el administrador del "único puerto con dos océanos" –como lo calificara él mismo-, comparte lo que ha significado estar al frente de un reto de esta envergadura. Sin duda, Alemán Zubieta, a pesar de saber que los cambios serían profundos y que habría que hacer un cambio de 180 grados, nunca imaginó lo que ello implicaría cuando presidió la transferencia del Canal de manos estadounidenses a manos panameñas a finales de 1999.

Ciertamente, tal como lo expresa Leach, la ampliación del Canal es hoy, uno de los proyectos de ingeniería más ambiciosos del mundo, un plan audaz que está enviando olas de cambio por todo el mundo marítimo y compite en alcance con la construcción del mismo Canal de Panamá hace más de un siglo atrás. Insólito y admirable resulta ver cómo los trabajos se hacen mientras el Canal continúa operando, transitando buques por el estrecho Istmo panameño, entre los océanos Atlántico y Pacífico, sin mermar en

absoluto la calidad de sus servicios.

Luego de asumir el control del Canal como administrador después de su traspaso, Alemán sabía que el Canal probablemente se quedaría sin capacidad para manejar más tránsitos de buques, por lo que habiendo trabajado desde 1995 para la agencia estadounidense, Comisión del Canal de Panamá, encabezó el estudio de la capacidad del Canal que conduciría al nuevo Plan Maestro para la Ampliación en el año 2000.

Y es que inevitablemente, los tiempos habían cambiado desde que el coronel George Goethals, del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de EU, fue nombrado por el presidente Roosevelt para encarar la construcción del Canal original en 1907 a través de la selva tropical. Las naves comerciales que Goethals viera transitar por su canal nada tienen que ver con las naves Post-Panamax de las navieras actuales... "El cambio tendría que ser la norma", tal como lo señalara su actual líder.

Alemán Zubieta comenzó simplificando procedimientos y empoderando a sus empleados para tomar decisiones y ser más creativos, pero

el gran reto sería encontrar una forma de pagar por la ampliación sin perder clientes ni ganarse enemigos. Sin duda, Alemán necesitaría destreza organizativa, pero sobretodo política. Siendo los peajes la única fuente de ingresos del Canal, Alemán tendría que arreglar algunos otros asuntos pendientes antes de proceder a hacer un ajuste en las tarifas.

Y es que la administración norteamericana había heredado también a los panameños "malas relaciones" con las navieras del mundo, por lo que antes de emprender cualquier acción, Alemán tendría que probar que los panameños podían brindar un servicio mucho mejor, promoviendo relaciones ganar-ganar con sus clientes.

La ACP lanzó este esfuerzo modificando el sistema de reservaciones para servir mejor a las líneas navieras, pero el día que planeó probar el nuevo sistema, un remolcador se hundió en una de las esclusas, cerrando una de las dos vías de tránsito de Miraflores. Muchos sugirieron que se pospusiera la prueba, pero Alemán siguió adelante diciendo, "Probémosla bajo estrés". Eso demostró a la

estas dos ferroviarias y con capacidad para 10 trenes en ambas direcciones cada 24 horas, también está en expansión. Conformando un proyecto de 20 millones de dólares, el Panama Canal Railroad Co sumará a sus activos nuevas locomotoras, carros de doble capacidad, además de extensiones a la vía y terminales. Con mejoras ya previstas, 32 trenes al día podrán viajar con la posibilidad de incrementar de 500 mil TEU a 2 millones al año.

CENTROS LOGÍSTICOS

Panamá tiene dos grandes centros

logísticos, la ya establecida Zona Libre de Colón en el Caribe, y el Nuevo Panamá Pacífico construida en la antigua base aérea de Howard que el gobierno norteamericano dejara al retirarse. Tras haber designado el gobierno panameño a la base como un área especial para el desarrollo económico del país en 2004, la británica London & Regional Properties empezó a liderar un proyecto cuyo potencial logístico sería su prioridad y cuyo primer paso sería la convocatoria de importantes trasnacionales. Hoy, multinacionales de Gran Bretaña, Estados Unidos, Singapur y La-

tinoamérica ya están instaladas ahí.

Por su parte, el Centro de Negocios Internacional de Panamá Pacífico ofrece oficinas y espacios para almacenaje, confección, ensamblaje y reempaquetado, mientras el Centro Corporativo PanAmérica se dedicará a satisfacer las necesidades de negocios locales e internacionales para completar la plataforma logística.

Singapur Aerospace Technology –proveedora de mantenimiento, reparación y modernización de flotas aéreas– es una de las empresas internacionales establecidas en Panamá Pacífico. Tan solo ella está obligada por

industria que la ACP podía mantener sus reservaciones programadas, aun bajo circunstancias difíciles.

Al mismo tiempo, Alemán emprendió una campaña para mejorar la imagen del Canal dentro del mismo Panamá, donde se le consideraba desde hace mucho como un activo norteamericano. “Aunque estaba en Panamá, no se le consideraba panameño”, dijo. “Necesitábamos enseñar a las personas el valor de este activo y hacer que lo sintieran propio”, por lo que un cambio de cultura era necesario.

El esfuerzo educativo resultó en un referéndum nacional en el año 2006 para aprobar el gigantesco proyecto. “Teníamos que explicar a las personas el beneficio del Canal y cuál sería el costo si no se ampliaba”, dijo Alemán. El proyecto obtuvo una aprobación del 78% en el referéndum de octubre de 2006.

Acontecimientos al otro lado del mundo presionaron aún más el esfuerzo. Tras el ingreso del gigante asiático a la Organización Mundial del Comercio a finales del 2001, el comercio entre China y EU se incrementó. Luego, en el 2002,

vino el cierre de los puertos de la costa Oeste de EU, que desvió más embarques asiáticos hacia la costa Este, a través del Canal de Panamá. Aún habiendo terminado el cierre, el creciente comercio chino invadió los puertos de la costa Oeste y la carga desviada a la costa Este a través del Canal comenzó a afianzarse.

“No éramos una isla en el mundo. Éramos parte de un sistema de transporte mundial, y necesitábamos hacer que ese sistema funcionara”, dijo Alemán, por lo que en 2004, la ACP finalmente propuso una nueva forma de calcular los peajes. En el caso de los buques porta-contenedores, propuso calcular los peajes sobre la capacidad del buque y la cantidad de contenedores con carga que transportaban. “Me dijeron que estaba matando la vaca, pero dije que la ley de oferta y demanda prevalecería”, señaló, consciente de que el día que Panamá estableciera peajes muy altos, sería indicativo de que el Canal estaba perdiendo el control del negocio.

Cuando en 2006 la ACP propuso su plan de ampliación de la capacidad del Canal por medio de la construcción de un tercer juego

de esclusas, para acomodar buques del doble del tamaño que las esclusas actuales y con hasta tres veces más contenedores, los ejecutivos navieros comprendieron que el proyecto de 5,250 millones de dólares tendría que ser financiado por medio de peajes más altos.

Muchos ejecutivos de buques porta-contenedores advirtieron que los peajes los llevarían a buscar otras alternativas, pero los peajes del Canal compensarían el atajo, representando una fracción de los costos de embarque, pues los peajes tan solo aumentarían 3 dólares por TEU.

La ampliación del Canal convertirá a Panamá en el centro de trasbordo para el hemisferio, con puertos en ambos océanos que transborden hacia y desde las costas Este y Oeste de Norte y Sudamérica, así como del Caribe. La ampliación, en la opinión de Alemán, atraerá tantos nuevos negocios y talento que el país comenzará a exportar conocimiento, como lo hace Singapur: “Tenemos que invertir fuertemente en la educación. Ella nos preparará para el nuevo progreso”, enfatizó.



"A MEDIDA QUE LAS EMPRESAS BUSCAN MANTENER VENTAJAS COMPETITIVAS, LA ÉTICA SE TRADUCE EN MEJORES NEGOCIOS. LA ACP RECONOCE LA IMPORTANCIA QUE LAS BUENAS PRÁCTICAS JUEGAN EN LA REPUTACIÓN DE UNA MARCA QUE, JUNTO A SU RECURSO HUMANO, AL FINAL SE CONSTITUYE EN EL MAYOR PATRIMONIO DE UNA CORPORACIÓN",
ALEMÁN ZUBIETA.

ley a contratar a 1,000 panameños y apoyar a la Universidad Tecnológica de Panamá en el entrenamiento de ingenieros, técnicos y profesionales de campo.

AEROPUERTOS

El aeropuerto internacional de Tocumen también se expande. El edificio de la terminal ha sido ensanchado y modernizado tanto como su área de carga, la cual ha sido remodelada con nuevas galerías para las oficinas de las compañías de carga, y cuya rampa de aviones también ha sido ensanchada.

Dos nuevos satélites (uno para el ala norte y otro para el ala sur) de 100 millones de dólares cada uno, con 12 puertos, incrementarán la capacidad del aeropuerto significativamente.

Pero no obstante el enorme presupuesto destinado al Tocumen, también se pretende desarrollar aeropuertos en otras partes del país, para el tráfico internacional directo, y como parte del proyecto de expansión de infraestructura en Panamá. La prioridad se le dio al aeropuerto Enrique Malek en David, capital de Chiriquí. Este aeropuerto, aun cuando contaba

con la clasificación de aeropuerto internacional, necesitaba alargar su pista para que aviones como el Boeing 757 pudieran aterrizar con márgenes de seguridad apropiados. Asimismo, sus instalaciones de carga y el edificio de la terminal necesitaban ser ampliados para un mayor flujo de pasajeros. Los trabajos empezaron el año pasado y se espera concluyan próximamente.

Por su parte, el aeropuerto Enrique A. Jiménez en Colón también ha sido incluido en el proyecto de mejoras a la infraestructura panameña. Su pista, su torre y sus edificios de terminal y carga también se habrían de rehabilitar para acomodar aviones con capacidad de más de 100 pasajeros.

Asimismo, el Centro Comercial Ciudad Aeropuerto pretende erigirse como un enorme complejo adyacente al aeropuerto Tocumen, para ofrecer al viajero y turista desde compras hasta un campo de golf. ■

Fuente: Información publicada por el Anuario de Servicios Logísticos de Panamá, Boletines de prensa extendidos por el Canal de Panamá a medios de comunicación, desde su sitio www.pancanal.com, y El Faro, publicación oficial mensual de la ACP.



WE MOVE A WORLD OF TRADE

MOVEMOS UN MUNDO DE INTERCAMBIO COMERCIAL



Servicios al Comercio Exterior, por Medio de Soluciones de Logística Completas de Importación y Exportación. A Través de Personal Altamente Capacitado para Mantener a la Vanguardia a Nuestros Clientes.



LINE

Víctor Manuel
Almazo Garza
AGENTE ADUANAL

EMPRESA DE LOGISTICA INTERNACIONAL ALMAZO, S.C. • PATENTE 3867