



# Negociar Contratos Que Inundarán Su Bote

Los contratos marítimos son  
notoriamente complicados.  
¿Cómo asegurar que los contratos  
serán ganar-ganar?

por Justine Brown

**L**a complejidad de los contratos marítimos hace que las navieras asuman la responsabilidad de negociar cuidadosamente, o se arriesgan a ceñirse a un acuerdo poco satisfactorio durante un año o más. La buena noticia es que las navieras y los transportistas oceánicos están buscando contratos más estables y simples, y han estado trabajando juntos para llegar a nuevos enfoques que beneficien a ambas partes.

Cuando se negocia un contrato marítimo, el logro de un equilibrio es fundamental. Tanto las navieras como los transportistas deben sentir que están recibiendo un trato justo, para que la relación vaya bien.

“Las relaciones pueden volverse malas si las tarifas contratadas son demasiado altas, o las condiciones del mercado son muy bajas”, comenta Joerg Twachtmann, director global de productos y adquisiciones, y carga marítima FCL, del transportista oceánico Panalpina. “Para mantener contentos a ambos lados, revisamos nuestros contratos marítimos y los términos de los mismos en forma trimestral con el fin de determinar si es necesario ajustar las cifras de modo que nadie fije precios demasiado altos.” Pero es responsabilidad de las navieras hacer su tarea antes de las negociaciones. “Los contratos de transporte marítimo contienen mucha verborrea escrita en beneficio de los transportistas”, advierte Howard Finkel, vicepresidente ejecutivo de COSCO Container Lines América, una compañía naviera intermodal de servicio completo con sus oficinas centrales de Estados Unidos ubicadas en Secaucus, Nueva Jersey.

### OPCIONES DE CONTRATACIÓN

Cuando negocian contratos de flete marítimo, las navieras deben decidir primero qué tipo de contrato desean: a largo plazo, a corto plazo o a plazo de índice. Cada uno conlleva beneficios y desventajas.

**Contratos de largo plazo.** Las navieras con frecuencia buscan contratos de largo plazo con recargos fijos para eliminar la necesidad de ajustar las tarifas continuamente en su sistema de administración del transporte. Además, las navieras que firman contratos a largo plazo a menudo obtienen una ventaja cuando la capacidad es escasa, y tienden a obtener un mejor servicio en general. Pero los servicios bajo contratos de largo plazo pueden sufrir durante los periodos de volatilidad. “Debido a la gran volatilidad en el mercado actual, las navieras se enfrentan a retos importantes al establecer relaciones contractuales”, afirma Martin Dixon, gerente de desarrollo de la consultora marítima Drewry Shipping Consultants. “Esa volatilidad continuará en los próximos años.”

**Contratos de corto plazo.** Algunos expertos sugieren a las navieras que presionen por contratos de corto plazo, más que por los contratos comunes de 12 meses. Es frecuente que la negociación elimine un poco la sorpresa de la ecuación, y ayude a las navieras a evitar caídas y picos importantes.

“Los contratos de corto plazo son una opción inteligente”, señala Stefan Weber, responsable de la contratación marítima de Damco América del Norte, transportista de carga internacional, compañía de administración de la cadena de abastecimiento y transportista común que no utiliza embarcaciones. “Las navieras no tienen que fijar

precio a largo plazo cuando no están seguras de lo que podría suceder en el futuro.”

Además, algunas navieras utilizan agentes de carga y pagan las tarifas en el mercado al contado, que suelen ser más bajas que las tarifas de contrato.

**Contratos a plazo de índice.** Los contratos a plazo de índice, los cuales permiten que el precio del contrato fluctúe en relación con un índice externo, están creciendo en popularidad. El concepto surgió en 2012, después de que varios transportistas que participaban en el comercio trans-Pacífico quedaron atrapados en una crisis de capacidad en la temporada pico. “Los contratos a plazo de índice son una respuesta al fracaso de los contratos tradicionales de precio fijo para proporcionar la protección necesaria de espacio, volumen y precio”, comenta Dixon. “Los contratos a plazo de índice relacionan el precio del contrato con un índice externo, siguiendo así los precios del mercado. Estos contratos dan a las navieras una mayor seguridad de capacidad, sobre todo en las temporadas altas. Para los transportistas, proporcionan una mayor seguridad del volumen de carga para llenar sus barcos.

“Cada vez es más frecuente que los transportistas consideren los contratos a plazo de índice durante los periodos de volatilidad significativa, cuando pueden invertir mucho tiempo tratando de determinar si efectivamente el precio que están recibiendo es competitivo”, añade. “Las navieras que están pagando los precios del mercado no tienen que contemplar este punto cada vez que el precio cambia.” Los contratos a plazo de índice también pueden ayudar potencialmente a prevenir el incumplimiento de contrato. “Una de las razones principales del incumplimiento de contrato en los últimos años es la gran divergencia entre los contratos de precio al contado (a corto plazo) versus de los contratos de precio fijo (a largo plazo) para mover carga”, advierte Dixon.

“Cuando los precios divergen mucho, los transportistas tienden a incumplir sus contratos”, añade. “Pero si la capacidad es escasa, quizá no logren mover su carga. Los transportistas tratan de forzar los precios entre esos contratos, o favorecer la carga que se mueven con precios al contado. El hecho de que el precio del contrato varíe con respecto a un índice externo sirve para reducir cualquier divergencia posible entre el contrato y los precios al contado, abordando por ende los factores que determinan el incumplimiento contractual.”

Los contratos a plazo de índice funcionan mejor en periodos de contrato de más de un año, lo que permite que las navieras y los transportistas se beneficien, de acuerdo con los Contratos de

Contenedores por Índices, un documento técnico elaborado por Drewry Shipping Consultants en junio de 2012.

“Al permitir contratos de largo plazo y el desacoplamiento del precio de las negociaciones (ya que éste está determinado por el índice), las navieras pueden reducir los costos de sus procesos de adquisición, y los transportistas de su costo de venta”, explica el documento. “Es importante que el índice seleccionado siga el mercado al contado (no los precios de los contratos, o una combinación de ambos.) De lo contrario, el contrato a plazo de índice fracasará en su misión de reducir el diferencial entre el contrato y los precios del mercado al contado y el riesgo resultante de incumplimiento de contrato.” Los pros y los contra de los contratos a plazo de índice dependen de los fundamentos del acuerdo”, añade Jakubauskas. “Los fundamentos incluyen factores tales como la coherencia del volumen del exportador, y el esquema de ajuste

de precios dentro de los contratos. Las navieras siempre corren el riesgo de pagar tarifas más altas que sus contemporáneos, y viceversa.

“Por ejemplo, las navieras que han negociado un contrato a plazo de índice, y tienen límites superior e inferior de ajuste, pueden terminar en el límite superior durante su temporada pico de embarque. “La clave es la duración”, asegura Jakubauskas. “Un contrato de largo plazo proporciona todos los beneficios debido a la volatilidad y a las fluctuaciones de los precios del combustible.”

Pero algunas navieras y transportistas se han mostrado reacios al uso de contratos a plazo de índice. Algunos no están seguros de los precios. Y no existe una fórmula para la implementación de un contrato a plazo de índice. Las navieras no quieren quedarse atrás si los precios bajan y los transportistas no quieren quedar atrapados con precios fijos bajos cuando los precios suban,



**Muchas navieras se comprometen con contratos de largo plazo con la esperanza de asegurar el espacio cuando la capacidad sea escasa, pero pueden sacrificar ahorros potenciales cuando los precios bajen.**



Los contratos a plazo de índice no se ajustan a todas las organizaciones. “Algunas navieras grandes sienten que los contratos de precio fijo les han servido bien”, agrega Dixon. “Y algunos exportadores que se han aprovechado de los mercados al contado muchas veces terminan pagando el precio más tarde.”

A pesar de las advertencias, el futuro de los contratos a plazo de índice parece brillante. “Los contratos a plazo de índice son nuevos, y la industria aún no los ha adoptado fácilmente”, señala Weber. “Pero estos contratos se harán más populares a medida que los transportistas aprendan más acerca de sus beneficios. Unos años en

el futuro, el uso de contratos a plazo de índice aumentará, y un gran porcentaje de navieras los utilizará.

“Dixon está de acuerdo, y dice que ya se está presentando un repunte fuerte en la contratación a precios de índice. “El impulso se está construyendo, y esperamos que los contratos a plazo de índice despeguen”, observa. “La falta de comprensión del concepto lo ha estado reteniendo. La mayoría de las navieras no han comprendido cómo funcionan los contratos a plazo de índice, y no están seguras de cómo ponerlas en práctica con confianza.

“En la parte del soporte, los vendedores deben estar capacitados para vender contratos a plazo de índice, y estar preparados para manejar este tipo de contratos”, añade Dixon. “Una vez que las navieras y los transportistas se pongan al día, veremos un gran aumento en el uso de contratos a plazo de índice.”

### CONSIDERACIONES IMPORTANTES

Dadas las distintas opciones y salvedades que rodean los contratos de flete marítimo, las navieras deben considerar los elementos siguientes antes de firmar en la línea punteada.

**No sólo es el precio.** Cuando se elige un transportista, las navieras también deben considerar el acceso a la capacidad, en particular en temporada alta cuando pueden mover más carga

que la usual.

Empiece por elaborar una lista de proveedores que se ajusten a sus necesidades, sugiere Dixon. “Las navieras deben emprender un proceso formal mediante el cual inviten a un gran número de transportistas y transitarios a presentar cotizaciones, y luego preseleccionarlos”, comenta. “Además del costo y la capacidad, la fiabilidad y la seguridad son criterios de selección fundamentales.”

**Entérese de lo que necesita.** La comunicación por adelantado de los requisitos también es crítica. “Las navieras deben comprender cómo su carga se ajusta a los patrones de servicio de los transportistas”, prosigue Jakubauskas. “Por ejemplo, una compañía puede tener salidas de Hong Kong a Long Beach cada semana, y ofrecer una amplia capacidad. Otra puede ofrecer tarifas más bajas, pero menos capacidad y consistencia. ¿Cómo se alinean las ofertas de los transportistas con sus necesidades?”

**Conozca sus transportistas.** Las navieras también deben tener pleno conocimiento de los perfiles de sus proveedores, y entender sus fortalezas y debilidades.

“La manera en que los transportistas asignan el espacio, asignan las rutas de la carga y manejan el escalamiento y la resolución de los problemas son factores importantes”, sostiene Jakubauskas. “Además, las navieras deben saber cómo los proveedores se encargarán de sus negocios en ambos lados del océano bajo varios escenarios posibles. Cuanto más sepa, mejor preparado estará para reducir los transportistas e iniciar la negociación.”

**Esté dispuesto a hacer concesiones.** Las navieras también deben saber cuáles son los elementos de servicio más importantes, y dónde hay lugar para la flexibilidad en las negociaciones.

“Los transportistas por lo general están dispuestos a renunciar a las cosas que no agregan costos”, dice Jakubauskas. “Comprenda dónde está dispuesto a transigir, y dónde sus transportistas pueden dar y recibir. Saber eso puede ayudarle a llegar a un acuerdo que sea conveniente para ambas partes. La clave es poder entregar lo que usted se comprometió a entregar y esperar lo mismo a cambio.”

Las navieras deben comprender las tarifas y recargos vigentes y previstos, incluyendo los límites superior e inferior, antes de la negociación. Para reducir el riesgo, las navieras deben dividir su volumen y mover un poco de carga bajo un contrato a plazo de índice y otro poco bajo un contrato de largo plazo.

Las navieras no son las únicas que pueden perder debido a la volatilidad del mercado.

“Los transportistas esperan recorrer los mercados de arriba abajo constantemente, por

“Las navieras y los transportistas deben negociar los contratos de buena fe. Si los precios son más altos que en el mercado, las navieras no están contentas y si son más bajos, los transportistas no están contentos.”

—Howard Finkel,  
Vicepresidente ejecutivo,  
COSCO Container Lines Americas



**Cuando las navieras evalúen a los transportistas deben considerar algo más que el precio, también deben tomar en cuenta la capacidad, sobre todo en las temporadas pico.**

lo que prefieren tarifas estables con las navieras con el paso del tiempo”, agrega Weber. “Eso les permite disfrutar de los mismos beneficios que las navieras.”

“Si nuestra previsión no es cierta en cuanto a los precios, estamos en la parte perdedora de la ecuación, y en ese punto no podemos ajustar los contratos y acuerdos para alinearlos con las condiciones del mercado”, añade. “Los acuerdos deben ser por escrito para permitir que ambas partes salgan ganando.”

**Recargos por combustible.** La mayoría de las navieras manejan al menos un poco de la distribución nacional, por lo que los recargos por combustible han sido un hecho de vida para ellos durante varios años. Pero el combustible es algo muy distinto cuando se trata del transporte oceánico, y los transportistas se han esforzado por encontrar una fórmula unificada para la aplicación de recargos. “El combustible es un hecho; todos los negocios tratan con los costos de combustible en algún nivel”, señala Finkel. “Pero las navieras deben entender cómo determinar los transportistas

los recargos -lo que utilizan para medir la tarifa entre los diferentes puertos, y cómo funcionan los recargos de combustible.”

### **NEGOCIOS DE BUENA FE**

Si bien la consideración de estos elementos puede ayudar a los transportistas a firmar un acuerdo con el que están satisfechos, los transportistas también deben sentirse contentos para que una relación comercial óptima llegue a buen término. “Las navieras y los transportistas deben ser capaces de negociar de buena fe, donde ambas partes entiendan sus responsabilidades y el precio sea justo para todos”, aclara Finkel. “Si los precios son más altos que en el mercado, la navieras no están contentas, si los precios son más bajos, los transportistas no están contentos.”

Las navieras y los transportistas también tienen que ser paciente durante el proceso de negociación del contrato. “El logro de un contrato en el que todos ganan no es una meta a corto plazo”, reconoce Twachtmann. “Hacer las cosas bien para ambas partes se logra en el largo plazo”. ■