



CANAL DE PANAMÁ



MÁS PREGUNTAS QUE RESPUESTAS



A medida que la ampliación del Canal de Panamá se acerca a su fin, las compañías navieras podrían obtener una alternativa interoceánica viable para el transporte de productos de Asia a los puertos de la Costa Este y de la Costa del Golfo de Estados Unidos. ¿Se vislumbra un auge en el horizonte?

por Joseph O'Reilly



Lo que se va, vuelve. Se trata de un proverbio que refleja con precisión las fluctuaciones de las cadenas de abastecimiento globales. Los ciclos económicos desencadenan cambios en los patrones de contratación a medida que los centros de manufactura nuevos entran en operación y el mercado de consumo crece. Luego está el Canal de Panamá. Como su centenario coincide con la ampliación de un tercer conjunto de esclusas, el Canal está preparado para alquilar una nueva posición a los transportistas del siglo XXI. Lo que se va, vuelve.

La inversión y el desarrollo han repuntado en los puertos de las Costas Este y del Golfo de Estados Unidos, en particular en el sureste de Estados Unidos. Los pronosticadores de la industria han sugerido un cambio sutil en el volumen de contenedores de la Costa Este hacia la Costa Oeste de Estados Unidos –ganancias de puntos porcentuales simples que podrían crear un auge en la carga en lugares como Miami, Savannah, Charleston y Norfolk.

Existe un precedente para este cambio, aunque en gran medida no se ha realizado. Hace una década, después de la huelga portuaria de la Costa Oeste de 2002, la industria comenzó a explorar las rutas de Asia a la Costa Este. En 2005, la creciente congestión en los puertos de la Costa Oeste, combinada con las restricciones en la capacidad en constante crecimiento y la mayor demanda para la predictibilidad de la cadena de abastecimiento, obligó a las navieras internacionales a mantener el rumbo. Si bien puertos como Nueva York/Nueva Jersey y Savannah experimentaron ganancias marcadas, el desajuste radical en el equilibrio del comercio de contenedores de la Costa Este hacia la Costa Oeste que algunos pronosticaron no logró materializarse.

Hoy día, la especulación sobre las rutas que salen de la Costa Este se basa en la realidad. Las compañías navieras y los transportistas sin duda obtendrán beneficios económicos cuando los buques más grandes transiten por el Canal. Es probable que ocurra una bifurcación en el uso de activos

a medida que los mega portacontenedores carguen y descarguen en menos puertos, y los buques de abastecimiento pequeños transporten la carga desde los centros de trasbordo.

Queda por ver cuántos transportistas marítimos ajustan sus servicios y tarifas en todo el país, ajustes que en última instancia se basarán en si los transportistas logran obtener suficientes ganancias en el costo total de importación durante el tránsito interoceánico hacia la Costa Este en comparación con los diseños tradicionales del istmo intermodal de la Costa Oeste.

Si bien las empresas toman sus precauciones cuando consideran cómo prepararse para una sobrecarga en el Canal de Panamá, también les intriga cómo podría desempeñarse este comercio dentro del marco internacional más amplio. Las rutas interoceánicas de la Costa Este proporcionan otra opción viable para transportar el producto hacia Estados Unidos y, hoy por hoy, las compañías navieras nunca tienen demasiadas opciones. Pero el desarrollo en curso en Panamá, un

caso de fusión empresarial para la contratación cercana, y el despertar económico de Sudamérica pueden ser a la larga las fuerzas que inclinen la balanza en una sola dirección, o en ambas.

CIRCUNNAVEGAR LA INQUIETUD DE LA MANO DE OBRA

La última amenaza de huelga de la Asociación Internacional de Estibadores (ILA, por sus siglas en inglés) en los puertos de Long Beach y Los Ángeles ha puesto sobre aviso a la industria, si no lo estaba ya. El estancamiento del contrato de verano 2012 de la ILA en los puertos de las Costas Este y del Golfo de Estados Unidos -una resolución que aún está pendiente- obligó a muchos cargadores a planificar los posibles trastornos.

Un importador con sede en Georgia, por ejemplo, llevó parte de la producción nacional de regreso a China por lo que pudo traer más productos terminados a través de sus instalaciones de la Costa Oeste en lugar de hacerlo por el Puerto de Savannah. Una huelga en los puertos



Port Manatee de Florida, el puerto marítimo estadounidense de aguas profundas más cercano al Canal de Panamá, se está ampliando como preparación para el aumento del tráfico de embarcaciones

de California podría prolongar ese escenario.

Relatos parecidos se narran en todo el país como indicio de que la discordia laboral sigue alimentando las máquinas de contingencia. Hay razón para preocuparse. El bloqueo de los puertos de carga de la Costa Oeste en 2002 varó los barcos cargados en el mar por 10 días durante la temporada de embarque de mayor actividad en el año. En ese momento, un consultor fijó el impacto económico total en \$5 mil millones de dólares, mientras que las estimaciones más conservadoras lo calcularon en alrededor de \$1 mil millones. Hoy día, con la amenaza del abismo fiscal que se avecina, cualquier interrupción del trabajo posterior en los puertos estadounidenses lanzará la economía de por sí inestable en picada.

La situación laboral actual demuestra la necesidad de flexibilidad en la contratación y el transporte. Y eso es lo que puso al Canal de Panamá sobre la mesa de debate una década atrás.

“A partir de la huelga portuaria en el año 2002, los transportistas comenzaron a diversificarse hacia otros puertos -y eso mantuvo la tendencia de los últimos 10 años”, comenta David Twist, jefe de investigación de ProLogis, un desarrollador de bienes raíces industriales con sede en San Francisco. “Con el tiempo, más capacidad ha fluído hacia la Costa Este.”

A diez años de la crisis, el Canal de Panamá aún se mantiene en el horizonte. Todas las salidas interoceánicas hacia la Costa Este, con el beneficio adicional de la navegación lenta para reducir el costo y el consumo de combustible, plantean un nuevo embrollo. El proyecto de ampliación está creando más bullicio, y plantea más riesgos para la cadena de abastecimiento que en 2002.

“Dado que la huelga ocurrió hace una década, la gente se olvida”, advierte José Acosta, vicepresidente de asuntos públicos y estrategia de UPS América Latina. “El cambio del Canal de Panamá no será catastrófico, sino

que será gradual. Las empresas tentarán las aguas para ver cómo funciona, y cómo pueden manejar ese equilibrio en el futuro.”

Muchos expertos en logística comparten la opinión de Acosta. La ampliación del Canal de Panamá trae a la mesa el tema de la flexibilidad en materia de capacidad de liberación y mitiga un cuello de botella crítico. De hecho, crea un contrapeso para las estrategias de contratación centradas en la Costa Oeste. Asia en gran medida, y China en específico, tienen influencia en los intereses y recursos de Estados Unidos, ya que muchas empresas hacen inversiones significativas a largo plazo ahí.

INVESTIGAR LAS OPCIONES

Aun si lo comparamos con hace 10 años, en la Costa Oeste de América del Norte están surgiendo nuevas opciones de transporte que mitigan las preocupaciones latentes sobre la capacidad y la congestión. El Puerto de Prince Rupert en la Columbia



▶ NUESTRO COMPROMISO

Servir en forma eficaz y competitiva, proporcionando a nuestros clientes la infraestructura necesaria para hacer llegar sus productos hasta su puerta.

▶ NUESTROS SERVICIOS

▶ CROSS DOCK

Transferencia de mercancía de ferrocarril a autotransporte, entrega en puerta y viceversa.

▶ PRE-TRIP

Inspección, reparación y reemplazo de piezas de equipos ferroviarios previo al embarque.

▶ TRASVASE

Carga y descarga para productos a granel líquidos y sólidos.

▶ INTERMODAL

Servicios para el manejo de contenedores marítimos, transfronterizos y domésticos.



Operamos en 29 localidades, contamos con terminales Intermodales, de trasvase y de transferencia de mercancía a precios competitivos, con servicios de calidad, acordes a sus necesidades y requisitos.

Llevamos el
Ferrocarril
a su puerta

Bosque de Ciruelos 180, 6to. piso
Col. Bosques de las Lomas
11700, México, D.F.
Tel. 01 800 220 IMEX
ventas@intermodalmexico.com.mx



www.intermodalmexico.com.mx

Británica, por ejemplo, es el puerto de aguas profundas de Norteamérica más cercano a Asia, y cuenta con conexiones intermodales directas en la parte central de Estados Unidos con el Ferrocarril Nacional Canadiense. En México, los puertos de Lázaro Cárdenas y Manzanillo en la Costa del Pacífico sirven como acceso de puerta trasera al suroeste de Estados Unidos. Incluso el comercio entre la Costa Este de Estados Unidos y Suez ha crecido a medida que la manufactura asiática sigue moviéndose al oeste, y la economía de la India se abre lentamente.

Lo que ha cambiado es que los transportistas e importadores estadounidenses están considerando a la cadena de abastecimiento desde el punto de vista de su ventaja estratégica. Están adoptando un enfoque más analítico para la optimización de in-

ventarios y costos, y la simplificación de todo el proceso.

“El Canal de Panamá nos da opciones para crear soluciones flexibles”, explica Kim Wertheimer, vicepresidente ejecutivo de desarrollo estratégico para el proveedor de soluciones de logística globales CEVA Logistics. “Los expedidores están preocupados por las interrupciones en el trabajo en la Costa Oeste. Así que estamos trabajando con ellos para evaluar las rutas y la economía actuales con la finalidad de encontrar opciones que les permitan mejorar la rapidez del tiempo de tránsito y la velocidad, los costos totales de importación y la fiabilidad de la cadena de abastecimiento en términos de reducir al mínimo las interrupciones y los tiempos de espera.”

APOYARSE EN LA FLEXIBILIDAD DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Los transportistas están mucho más expuestos al riesgo hoy de lo que es-

taban en 2002. En el extremo del latigazo de una recesión económica importante, las empresas no pueden permitirse interrupciones en la cadena de abastecimiento que amenacen las utilidades, en particular durante la lucrativa temporada vacacional.

Más revelador es que las empresas han estado funcionando de una manera mucho más esbelta en los últimos años, como consecuencia de la inundación de créditos, los inventarios abultados y las redes fijas que agravaron su vulnerabilidad cuando la recesión recrudesció en 2009.

“Aunque las proporciones de los inventarios con respecto a las ventas no señalan esto, la industria está tratando de ser más compleja y mantener menos inventario”, observa David Caines, presidente de Kenco Logistic Services, un 3PL con sede en Chattanooga, Tennessee. “Las empresas son más sensibles a cualquier giro inesperado de la cadena de abastecimiento que cree una secuela más grande.



La construcción en el tercer conjunto de esclusas en el Canal de Panamá debe terminarse en 2015.



PRELUDIO A LA EXPANSIÓN: TRATADO DE LIBRE COMERCIO ESTADOS UNIDOS-PANAMÁ

El largo drama que rodea el Tratado Promoción Comercial Estados Unidos-Panamá finalmente llegó a un final catártico el 31 de octubre de 2012, cuando, después de seis años de negociaciones, el pacto entró en vigor. Para las industrias agrícola y manufacturera de Estados Unidos en particular, el tratado de libre comercio (TLC) promete aumentar la actividad comercial entre los dos países, y no podría ocurrir en un mejor momento, dada la inminente ampliación del Canal de Panamá.

El tratado, que originalmente se negoció en 2006 y fue ratificado por la Asamblea Nacional de Panamá un año después, finalmente fue aprobado por el Congreso en 2011 y luego convertido en ley por el presidente Obama, junto con los TLC con Colombia y Corea. Gran parte de la demora se atribuyó a re-negociación de Estados Unidos de los puntos más finos para obtener el consentimiento del Congreso, y que Panamá limó los detalles con respecto a los derechos de propiedad intelectual y los contingentes arancelarios. Pero las empresas estadounidenses se vieron más afectadas por estas paradas y arranques recurrentes, advierte Jon Fee, socio del bufete de abogados Alston & Bird, con sede en Washington.

“Los productos procedentes de Panamá ya llegan a Estados Unidos libres de impuestos bajo la Ley de Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe de 1983”, explica Fee. “Lo que realmente importaba eran las exportaciones de Estados Unidos a Panamá. En Estados Unidos las empresas estaban impacientes por tratar de conseguir acceso libre de aranceles a los mercados agrícola y de bienes de consumo en Panamá.

“El día que el acuerdo entró en vigor, el 87 por ciento de los bienes de consumo exportados de

Estados Unidos a Panamá cambió de sujeto a derechos arancelarios a no sujeto a los mismos”, añade. Si bien los TLC con Colombia y Panamá juntos ni siquiera se acercan a la escala y el alcance del pacto de Estados Unidos con Corea, dado el tamaño de la economía de Corea y su atractivo como mercado para los productos estadounidenses, la cohesión comercial en aumento de América Central y del Sur es un buen augurio para el futuro de la actividad estadounidense en la región.

“Panamá está rodeado por socios de libre comercio de Estados Unidos, todo Centroamérica, Colombia y Perú”, prosigue Fee. “Los intereses de Estados Unidos tendrán más facilidades comerciar en esa región debido a que los TLC tienden a armonizar algunas normas comerciales entre todos los socios de Estados Unidos.” La armonización del comercio entre los países latinoamericanos siempre ha sido un punto clave para el desarrollo económico. Las normas transfronterizas de transporte de carga son muy nebulosas y restrictivas, frustran los planes mejor trazados para el crecimiento del comercio intrarregional. Las mejores sinergias con los socios comerciales de Estados Unidos y la continuación directa de la inversión extranjera estadounidense sólo ayudarán a normalizar la política de regulación a través de las fronteras y a mejorar

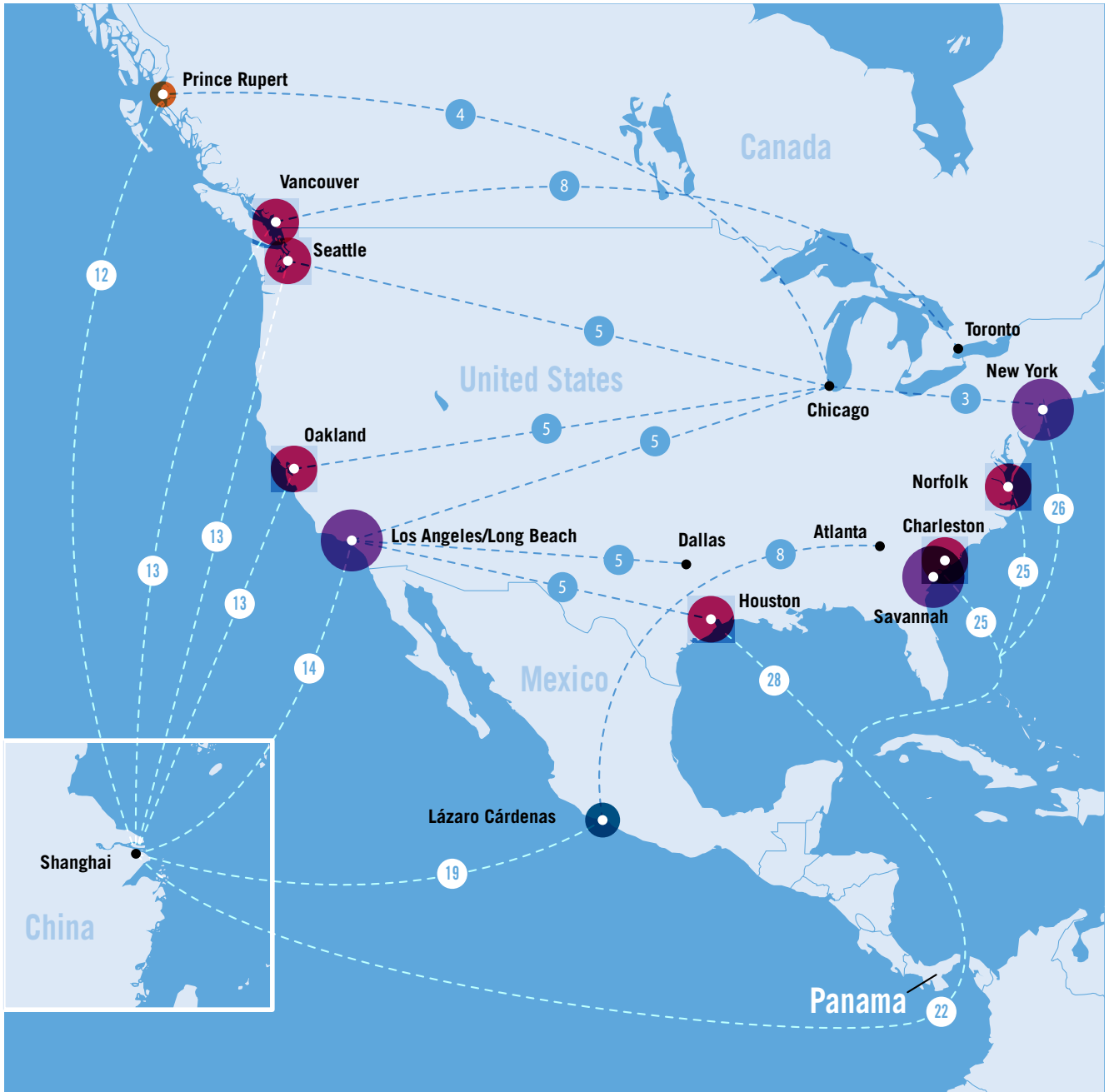
las redes de transporte y distribución.

Con la ampliación del Canal de Panamá a tres años de distancia, y Panamá cavando sus propios cimientos como un centro de logística del Continente Americano, la construcción de nuevas plataformas de negocios para participar de una manera más fluida tendrá un impacto positivo en el crecimiento de Estados Unidos en la región.

Dispuesto a hacer negocios

A la fecha, Estados Unidos tiene tratados y acuerdos de libre comercio vigentes con los siguientes 20 países de todo el mundo.

- Australia
- Bahrain
- Chile
- Colombia
- DR-CAFTA (Costa Rica, República Dominicana,
- El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua)
- Israel
- Jordania
- Corea
- Marruecos
- TLCAN (Canadá y México)
- Omán
- Panamá
- Perú
- Singapur



OPCIONES DE RUTAS NORTEAMERICANAS

Cuando la ampliación del Canal de Panamá inicie sus operaciones en 2015, los transportistas que mueven carga de Asia a Norteamérica tendrán que considerar detenidamente la eficiencia de traer los productos a través de los distintos puertos de la Costa Este y Oeste. Aquí, por ejemplo, se proporcionan los tiempos de tránsito estimados (en días) desde Shanghai a diversos destinos en Norteamérica.

Fuente: Adaptado del seminario Tendencias de la Cadena de Abastecimiento Global y el Impacto de los Mercados de Distribución en Norteamérica, por G. Arnold (2009). Seminario Talking Freight, Departamento de Transporte de Estados Unidos —Administración Federal de Autopistas.

Tráfico en los puertos (TEU, 2008)

- Más de 2.5 millones
- 1 millón a 2.5 millones
- 0.5 millones a 1 millón
- Menos de 0.5 millones

Días en tránsito

“Las compañías ven la ampliación del Canal de Panamá como una oportunidad para añadir nuevos elementos en sus estudios de optimización de redes, factores que no habían considerado antes”, añade. “Es parte de la conversación, ya que las empresas esperan de tres a cinco años y planifican lo que harán con sus redes. Pero no veo que muchos ejerzan presión para ser los primeros de la fila.”

Kenco aseguró hace poco su primer contrato para un sitio nuevo relacionado con los puertos en Savannah para un fabricante chino. El cliente está tomando un enfoque de tres puntas respecto a la manera de traer el producto a Estados Unidos, con la indicación de que Los Ángeles, Savannah y Nueva York/Nueva Jersey sean los puertos de entrada. Su intención es servir a esos mercados directamente desde esos puertos.

Si bien Kenco no ha visto un cambio notable orientado a los puertos entre sus clientes, los cargadores están a favor de las instalaciones más

pequeñas en más lugares. “Una empresa puede especificar que no quiere sólo una presencia de este a oeste, una red de dos nodos”, agrega Caine. “Es posible que quiera una red de cinco nodos con una huella más pequeña en cada ciudad. Esa es la tendencia.”

Aun cuando Caines cita al fabricante chino como un ejemplo clásico de lo que las empresas podrían hacer, no espera una oleada. Los cargadores están explorando todas sus opciones. Ya sea que estén transportando mercancía a través del Canal de Panamá y saliendo por la Costa Este, o transitando por Prince Rupert y utilizando el istmo intermodal para tener acceso a los mercados del medio oeste, las empresas quieren tener agilidad e identificar posiciones secundarias y terciarias para el flujo del producto.

Esa es también la razón por la que Wertheimer considera que los cargadores recurrirán a opciones interoceánicas a través del Canal de Panamá como una cuestión de contingencia, en vez de un equilibrio permanente

entre la Costa Este y la Costa Oeste. El costo sigue siendo el componente más crítico de cualquier decisión de contratación, sobre todo para los comercios de materias primas, donde los márgenes han sido muy estrechos en los últimos años. Cuando la ampliación del Canal de Panamá entre en operación, las empresas navieras tendrán que sopesar los aspectos económicos del servicio en los puertos de las Costas Este y Oeste, y los cargadores tendrán que seguir su ejemplo.

“Por lo general, el tránsito marítimo entre Asia y la Costa Oeste de Estados Unidos tarda alrededor de 12 días”, asegura Wertheimer. “El transporte intermodal añade otros cinco a ocho días a la Costa Este o Sudeste, por lo que el tiempo de tránsito es de 18 días en promedio. Toma más de 24 días atravesar el Canal de Panamá. Eso hace una gran diferencia en las consecuencias financieras y de inventario. Y la infraestructura intermodal de la Costa Oeste está bien desarrollada en comparación.”



SSA México
Grupo Carrix

Es la única terminal especializada de **Contenedores** en el **Puerto de Manzanillo** siendo además la más eficiente y mejor equipada de **México**.

En el **puerto de Veracruz** nos especializamos en el manejo de **automóviles, bobinas de acero, carga general y gráneles** ofreciendo un servicio **confiable** con la más **alta calidad y eficiencia**.

Manejamos una gran cantidad de productos tales como: **automóviles, productos de acero, productos forestales, graneles y carga de proyecto**.

www.ssamexico.com

T. +52 (55) 5482•8200 Mexico City.
T. +52 (314) 331•1000 Manzanillo.



SSA México
brinda Servicios Portuarios en
Acapulco, Cozumel, Manzanillo,
Progreso y Veracruz.



LINEA NAVIERA	SERVICIO	ROTA
MAERSK LINE	WCCA	Los Ángeles - Ensenada - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Puerto Quetzal - Acajutla - Corinto - Balboa - Caldera - Acajutla - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Los Ángeles.
	AC2	Balboa - Mansha - Hong Kong - Yantian - Ningbo - Shanghai - Lázaro Cárdenas - Balboa.
	AC3	Balboa - Buenaventura - Callao - Iquique - San Antonio - San Vicente - Callao - Balboa - Lázaro Cárdenas - Qingdao - Busan - Kwangyang - Yokohama - Lázaro Cárdenas - Balboa.
APL	WCX	Lázaro Cárdenas - La Unión - Caldera - Balboa - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas.
	MAX	Ningbo - Yangshan - Busan - Yokohama - Ensenada - Manzanillo - Lázaro Cárdenas.
	PS2	Xiamen - Chiwan - Hong Kong - Yantian - Kaohsiung - Oakland - San Pedro - Manzanillo - Lázaro Cárdenas.
	MCX	Lázaro Cárdenas - Acajutla - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas.
HAPAG-LLOYD	AME 1	Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Yokohama - Ningbo - Shanghai - Busan.
	AME 2	Lázaro Cárdenas - Los Ángeles - Yokohama - Kaohsiung - Chiwan - Hong-Kong - Yantian.
CSAV	ANDEX SLING 2	Xingang - Qingdao - Busan - Shanghai - Ningbo - Xiamen - Hong Kong - Chiwan - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Buenaventura - Balboa - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Xingang.
	TIKAL	Lázaro Cárdenas - Puerto Quetzal - Acajutla - Corinto - Puerto Caldera - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas.
HAMBURG SÜD	ASPA SLING 1	Keelung - Hong-Kong - Shekou - Xiamen - Ningbo - Shanghai - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Callao - Iquique - Puerto Angamos - Valparaíso - Keelung.
	WAMS PACE	Cartagena - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Oakland - Los Ángeles - Manzanillo - Puerto Quetzal - Cartagena.
	WECA SLING 1	Lázaro Cárdenas - La Unión - Caldera - Balboa - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas.
CMA CGM	TIKAL	Lázaro Cárdenas - Puerto Quetzal - Acajutla - Corinto - Puerto Caldera - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas.
	ACSA 3	Xingang - Qingdao - Busan - Shanghai - Ningbo - Xiamen - Hong Kong - Chiwan - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Buenaventura - Balboa - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Xingang.
MSC	ALPACA	Xingang - Qingdao - Busan - Shanghai - Ningbo - Xiamen - Hong Kong - Chiwan - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Buenaventura - Balboa - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Xingang.
	WCCA	Los Ángeles - Ensenada - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Puerto Quetzal - Acajutla - Corinto - Balboa - Caldera - Acajutla - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Los Ángeles.
CCNI	WCX	Cartagena - Puerto Quetzal - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Oakland - Los Ángeles - Manzanillo - Puerto Quetzal - Cartagena.
	NAX	Keelung - Hong-Kong - Shekou - Xiamen - Ningbo - Shanghai - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Callao - Iquique - Puerto Angamos - Valparaíso - Keelung.
CIS	ACSA	Xingang - Qingdao - Busan - Shanghai - Ningbo - Xiamen - Hong Kong - Chiwan - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Buenaventura - Balboa - Lázaro Cárdenas - Manzanillo - Xingang.
	ACSA 4	Keelung - Hong-Kong - Shekou - Xiamen - Ningbo - Shanghai - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Callao - Iquique - Puerto Angamos - Valparaíso - Keelung.
COSCO	AWE 2	Qingdao - Shanghai - Ningbo - Yokohama - Lázaro Cárdenas - Canal de Panamá - New York - Boston - Norfolk.
WAN HAI LINES LTD	WSA	Kaohsiung - Shekou - Hong Kong - Ningbo - Shanghai - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Puerto Quetzal - Buenaventura - Guayaquil - Callao - Manzanillo - Kaohsiung.
HMM	NP2	Keelung - Hong-Kong - Shekou - Xiamen - Ningbo - Shanghai - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Callao - Iquique - Puerto Angamos - Valparaíso - Keelung.
HANJIN SHIPPING	LW1	Keelung - Hong-Kong - Shekou - Xiamen - Ningbo - Shanghai - Busan - Manzanillo - Lázaro Cárdenas - Callao - Iquique - Puerto Angamos - Valparaíso - Keelung.

MÁS CONFIABILIDAD Y ESCALABILIDAD

Si los transportistas buscan un equilibrio en el abastecimiento o simplemente crean otra contingencia de transporte al explorar las rutas del Canal de Panamá puede ser una cuestión de semántica. De cualquier forma, la adición de más fiabilidad y escalabilidad a las redes mundiales es obligatoria. Algunas empresas están buscando nuevos mercados globales donde puedan contratar y vender, mientras que al mismo tiempo producen solapamientos y redundancias en sus cadenas de abastecimiento. Esto coloca una carga equitativa en las redes nacionales para ser flexibles con el cambio de los centros de abastecimiento.

Lo contrario también es cierto. Las empresas que han añadido escalabilidad a sus redes nacionales en Estados Unidos, ya sea a través de varios puertos de entrada, sociedades con 3PL impulsadas por variables económicas o activos fijos en lugares estratégicos, tienen más libertad para adaptar sus actividades de contratación de productos y servicios.

Acosta, al igual que otros, dice que la naturaleza humana dictará cómo las empresas reaccionan a la ampliación del Canal de Panamá. “A la gente le gusta la familiaridad, por lo que no va a saltar por un precipicio”, asegura. “Pero una vez que el Canal de Panamá se inaugure, alguien aprovechará esa idea. Si contribuye a su margen de utilidades, entonces otros le seguirán. Podría haber un aumento incremental, por lo que las empresas buscarán un equilibrio en algún punto en el medio.”

Las empresas que están pensando en el Canal de Panamá en la actualidad están mirando de manera inevitable el estado futuro de su cadena de abastecimiento, quizá dando prioridad a la inversión en el Sureste para aprovechar una base de consumo de rápido crecimiento o el servicio como un peaje en el mercado latinoamericano. A la larga, el potencial real del Canal de Panamá puede estar menos relacionado con el Canal mismo que con Panamá.

EL SINGAPUR DE LATINOAMÉRICA

Por más que las fuentes de la industria siguen siendo precavidas en su

evaluación del efecto que el Canal de Panamá tendrá en los patrones de distribución estadounidenses en el futuro, tienen menos reservas en cuanto a las perspectivas de Panamá.

“El presidente Ricardo Martinelli y otros tienen una visión de lo que se debe hacer en Panamá, y no se trata sólo del Canal”, señala Acosta. “Quiéren transformar a Panamá en algo parecido a lo que Singapur se ha convertido para Asia. Su ubicación estratégica en la región será importante en términos de mejora del Canal y convertirá al país en un centro logístico.”

Acosta, quien se ha reunido con el presidente Martinelli y el presidente de Colombia Juan Manuel Santos para discutir las funciones de sus respectivos países en la facilitación del comercio en toda la región, se muestra optimista sobre el potencial de Panamá como un centro de redistribución importante. Los líderes tienen un plan de infraestructura implementado para la mejora de los puertos, aeropuertos, las redes de carreteras y la tecnología. Todos estos factores se vinculan al objetivo de hacer realidad esta visión de un centro.

Si bien la transformación de Panamá en el Singapur de Latinoamérica puede estirar el reino de lo posible, dada la combinación única de los negocios y la disciplina cultural de la ciudad-estado, la ambición es sorprendente, si no contagiosa. Enmarca a Panamá en un contexto muy diferente: como un pivote global, no simplemente un conducto para el comercio. Este podría ser el catalizador que da un enfoque diferente a la visión que tienen las compañías estadounidenses sobre el negocio del Canal de Panamá.

Aun cuando en la última década los negocios en alta mar se han centrado principalmente en el diferencial de costos de mano de obra de Asia, esa dinámica está cambiando. Los salarios de China han aumentado. Los transportistas estadounidenses están mirando más de cerca los costos totales de importación y las oportunidades de contratación cercana que reducen los gastos de transpor-

te y aumentan la rapidez de llegada al mercado. La posibilidad de mantener el inventario en Panamá para la redistribución -o cualquier otra actividad de valor añadido de manufactura o logística por contrato - presenta una nueva dinámica que afecta a la estrategia de contratación, la utilización de modos de transporte y la alineación de la red de CD.

“Si se incluye a Panamá en la ecuación, se tiene que pensar en la administración de inventarios y el costo total de la logística”, explica Acosta. “Esto pone un mayor énfasis en el resto de la cadena de abastecimiento -lo que las empresas hacen con la tecnología para la administración de inventarios, las estrategias justo a tiempo, las inversiones inmobiliarias y los costos administrativos, entre otras consideraciones.”

TERRITORIO CONOCIDO

Otros beneficios para operar en Panamá son su economía basada en dólares y el amplio uso del inglés. Ambos son consecuencia de más de 80 años de ocupación de Estados Unidos en la zona del Canal.

“Panamá es conocido”, expone Acosta. “Proporciona un nivel de confort para que la gente de negocios busque continuidad para invertir. Eso fomenta la inversión extranjera directa de Estados Unidos y crea un pivote para penetrar en los mercados sudamericanos.”

Wertheimer también ha visto un aumento en las discusiones acerca de Panamá como un punto de distribución, sobre todo en lo que respecta a proporcionar acceso directo desde Asia y Norteamérica a Sudamérica.

“CEVA suele traer los contenedores a través de la Costa Oeste hacia Miami, luego los redistribuye desde Miami hacia América Latina”, explica. “En Panamá existe la necesidad de continuar el desarrollo de la infraestructura, así como los servicios de las compañías marítimas y aéreas que podrían soportar este crecimiento.”

Ahora que el tan esperado Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Panamá por fin ha entrado en vigor (vea el recuadro, página 60),

un incentivo incluso mayor argumenta a favor de la inversión de Estados Unidos en Panamá. El tratado, que elimina la mayoría de las barreras al comercio entre Estados Unidos y Panamá, y beneficiará en gran medida a los consumidores y los fabricantes estadounidenses por igual, se firmó después del pacto comercial entre Estados Unidos y Colombia, que entró en vigor en mayo de 2012. Se está generando un impulso en Centroamérica y América del Sur, que sin duda mantendrá a las empresas estadounidenses sintonizadas en los desarrollos cambiantes.

VIENTOS DE CAMBIO

El cambio es la palabra operativa. Hay tanta variabilidad en la cadena de abastecimiento actual que las empresas se ven obligadas a mantener sus opciones abiertas. Arranques y paradas económicas en el país y en el extranjero están cambiando rápidamente la dinámica de la oferta y la demanda. La fluctuación de los precios del combustible sigue siendo una preocupación. Una serie de desastres naturales, además de los conflictos laborales recurrentes, ha dado mayor importancia a la evaluación y la administración de riesgos. De la misma manera que la seguridad se convirtió en una parte de los procedimientos operativos estándar después de los ataques del 11 de septiembre, la planificación de contingencia es ahora una expectativa de la “nueva normalidad”.

El impacto que la ampliación del Canal de Panamá tendrá en las estrategias de contratación y transporte de Estados Unidos y en la alineación de la distribución es intrascendente en la actualidad. Por innumerables razones, las empresas de éxito están añadiendo flexibilidad a sus redes de Estados Unidos para que puedan responder a los cambios en la oferta y la demanda de la forma más económica y eficiente posible. Esto los prepara para explorar nuevos mercados en Estados Unidos y América Latina si el caso de negocios apoya la inversión.

La tendencia a la subcontratación del transporte y la logística no harán sino crecer. Y tal vez más que en años anteriores, la decisión no está exclusivamente vinculada a la economía. Por el contrario, el incentivo para trabajar más de cerca con los proveedores de logística terceros, transitarios, transportistas e intermediarios, e invertir en tecnología, también se basa en la necesidad de una flexibilidad de costos variables, la agilidad del mercado, la capacidad de respuesta de la demanda y la aversión al riesgo.

“Las empresas que operan en un CD y ponen las instalaciones se están atando a una infraestructura inflexible para sus necesidades de logística”, afirma Acosta. “No se pueden ajustar los costos fijos si la demanda cambia. Las empresas tienen que ser expertas en hacer crecer y reducir la demanda,

y poder manejar los costos variables a una tasa mayor que antes para que puedan escalar las operaciones según sea necesario.”

Esa sensibilidad es verdad ahora, y probablemente seguirá siendo relevante en tres años, cuando la ampliación del Canal de Panamá esté terminada. Por lo menos la especulación en curso acerca de la eficacia de las rutas interoceánicas hacia la Costa Este de Estados Unidos presenta a los cargadores una plataforma para reevaluar sus redes de la cadena de abastecimiento.

PREDECIR LO IMPREDECIBLE

En la actualidad, la expansión del Canal de Panamá plantea más preguntas que respuestas. Sin embargo, dada la situación económica actual, los transportistas no son ajenos a la previsión de lo impredecible.

Si el potencial de desarrollo de Panamá como un centro de distribución en el Continente Americano se materializa como algunos sugieren, podría ser el cambio de juego que redefine completamente la forma en que las empresas buscan oportunidades en Sudamérica y otros lugares. Y podría ser el detonante que garantiza una atención más fija en el tránsito por el Canal de Panamá, y tal vez un paradigma de contratación de las Costas Este y Oeste más equilibrado. Lo que se va puede regresar, y quedarse. ■

