



# Adoptando un enfoque holístico

Fernando Rivera,  
Último ex Presidente de la Asociación de Navieros del Caribe (CSA)

Uno de los principales desafíos que enfrenta la industria naviera del Caribe y América Latina, es el papel contrapuesto de la Aduana

Los nuevos conceptos logísticos, como la globalización, el método justo a tiempo o JIT y la subcontratación o outsourcing, han conllevado al establecimiento de una cadena compleja de distribución internacional. Su meta máxima es posibilitar que los fletadores coloquen el producto exacto en el espacio de manufactura o minorista de cualquier parte del mundo, en el momento preciso y en el lugar adecuado. Como resultado, en las últimas tres décadas surgieron los proveedores globales de servicios logísticos. Sus objetivos prioritarios hacen énfasis en la tremenda necesidad de satisfacer la demanda regida por el cliente. Para alcanzar este propósito, con frecuencia se apoyan en una asociación con entidades industriales, de distribución y de transporte.

Dos fuerzas, la escala y la tecnología, rigen la industria naviera global. Los países de América Latina y el Caribe, que conforman grupos de naciones dispares que comparten un espacio común, tienen el reto de encontrar prominencia dentro de este paradigma. Es cierto que la globalización sostenida y la logística global no serían posibles sin una red de transporte compacta y eficiente. También es cierto que tanto el concepto como las herramientas propiciadoras han tenido un tremendo impacto en el transporte marítimo. Esta tendencia global lleva a la pregunta siguiente: ¿Cómo se inserta en este escenario la región del Caribe y América Latina? La red de transportación marítima del Caribe y Latinoamérica es un legado de “la piratería, el colonialismo y la esclavitud”. El año 1960, por ejemplo, dio lugar al primer desafío con el advenimiento de la revolución de los contenedores. Con ello, la región del Caribe y América Latina pasó a caracterizarse por espigones o muelles y almacenes temporales o de tránsito. Se hizo muy poco para facilitar el nuevo modelo de los contenedores, el cual demandaba grandes espacios abiertos, grúas de muelles, equipos pesados de manejo de contenedores en tierra y, después, un sistema computarizado sofisticado de información gerencial (MIS). Muchos países trataron este nuevo fenómeno de los contenedores como algo momentáneo y siguieron con la vieja infraestructura y sistemas operativos.

Hoy, la revolución del contenedor se encuentra en su sexta fase generacional con 15,000 Unidades de Veinte Pies (TEU) en pedidos, y los países del Caribe y América Latina están dragando y mejorando la infraestructura en un intento por seguir prevaleciendo en un entorno global cambiante. La presión sobre la región del Caribe y Latinoamérica no solo ha estado en la infraestructura física, sino también en el reclutamiento y retención de recursos humanos calificados. Al propio tiempo, la región no se ha mantenido al ritmo del avance de la tecnología de la información, y se aprecian amplias disparidades entre los países de la región.

Con el paso de los años se ha producido una desconexión entre el Caribe, América Latina y el resto del mundo. Este nuevo empeño de tratar de salvar la separación, ha traído consigo retos y oportunidades para que la región se reinvente. Uno de los principales desafíos que enfrenta la industria naviera del Caribe y América Latina, es el papel contrapuesto de la Aduana. En los países del G7, por ejemplo, los impuestos aduanales representan menos del 4% del PIB, mientras que en la región del Caribe y Latinoamérica esta cifra sobrepasa el 35% como promedio. El papel de la Aduana en los países del G7 es, fundamentalmente, facilitar el comercio, pero en la región del Caribe y América Latina es recaudar ingresos. Esta relación trastocada ha dado lugar a una atmósfera comercial poco saludable, tanto para la industria naviera como para la logística.

Dado el pobre desempeño de las terminales de contenedores, no sorprende que los precios de manejo sean dos o tres veces más elevados que en puertos similares en otras regiones y que el costo general del transporte y del seguro en la cuenca del Caribe y en América Latina sea de alrededor de un 30% más que el promedio mundial.

La información anterior sugiere, por ende, el establecimiento de un enfoque regional holístico y unido para la industria naviera, a la luz de las tendencias globales. La población total de los países del Caribe, incluyendo el CARICOM, llega a 6 millones. Cuando unimos el Caribe y América Latina, estamos ante una cifra de 520 millones que compite con una población global de 6 billones, en la que China tiene 1.3 billones, India 1.2 billones, la Unión



Varios puertos en la región utilizan mucha fuerza de trabajo y operan sobre la base de prácticas laborales restrictivas verdaderamente arcaicas

Europea 450 millones y Estados Unidos 300 millones. Irónicamente, 300 millones representan la cantidad de niños en escuelas primarias en China. Esta realidad demanda que la región de América Latina y el Caribe se una para desarrollar un enfoque holístico en el reposicionamiento de la región. Además de ello, varios países en la región utilizan limitados recursos para prestar servicios a las compañías de cruceros y de carga. Durante la temporada de cruceros (noviembre – marzo), cuando muchos cruceros ponen proa al Caribe, las cifras de productividad y eficiencia en cuanto a las operaciones de carga usualmente son muy bajas, mientras que los costos de operación se disparan drásticamente. En muchos países de la región, los cruceros reciben prioridad para atracar, mientras que los buques de carga se ven forzados a trabajar después que los cruceros zarpan hacia su siguiente escala. Las operaciones durante este espacio de tiempo atraen altas tarifas de tiempo extra. Esto, a su vez, eleva los precios de las mercancías para los comerciantes. Otro reto que enfrenta la región es la falta de estándares en las prácticas laborales y factores de eficiencia operativa. Varios puertos en la región utilizan mucha fuerza de trabajo y operan sobre la base de prácticas laborales restrictivas verdaderamente arcaicas. La competencia entre islas/países y la presión global ha desembocado en muchos cambios positivos a lo largo y ancho de la región, como un nudo clave en la cadena logística global.

El desequilibrio inherente al comercio entre los países desarrollados, en particular América del Norte, Europa, el Lejano Oriente y la región del Caribe y América Latina, da lugar a presiones financieras sobre los importadores que tienen que pagar el retorno de contenedores vacíos. Para la mayoría de los países en la región, el movimiento de carga se desarrolla fundamentalmente en una sola dirección.

La mayor parte de las ganancias que se ingresan en los territorios más pequeños proceden del turismo y otros servicios y no del sector manufacturero. Latinoamérica, por otro lado, ostenta un mejor balance de exportaciones frente a las importaciones. La caída de las industrias azucarera y bananera, que fue el principal legado de la esclavitud y el colonialismo, fue testigo de un Caribe que pasó a una nueva mono cosecha (el turismo) para sustituir la pérdida de ingresos por el azúcar y el banano.

La industria turística se ha acogido como una herramienta para el desarrollo en muchos países de la región; no obstante, el enfoque con respecto al desarrollo ha sido fragmentado, y, por ende, en su forma actual, puede ser insostenible. El segmento de más rápido crecimiento de la industria son los cruceros, en lo cual el Caribe y América Latina representan el 50% del mercado global por escalas y número de pasajeros, pero recibe menos del 5% de los ingresos totales de la industria. Los cruceros se han convertido en un destino y parque temático flotante. Esto solo sucede dentro del Caribe y Latinoamérica, donde el destino se ha reducido a un valor bajo de intenso volumen. Del mismo modo, se aprecia una urgente necesidad de que la región se reinvente y encuentre un nuevo tema que no sea “sol, playa y arena”.

Los sucesos del ataque del 9-11 al World Trade Center, cambiaron el rostro de la industria naviera del Caribe y América Latina. Los puertos ya no son instalaciones tranquilas y encantadoramente atractivas para que los pasajeros se relajen, sino espacios escogidos como blancos por el terrorismo global. El elevado costo del sistema y la infraestructura no era una opción, sino la inversión que hizo la región del Caribe y América Latina en un intento para sobrevivir. Esto ha afectado tanto al segmento de carga como de cruceros de la industria.



Las instalaciones portuarias de contenedores, Puerto España, Trinidad y Tobago



La sostenibilidad en el futuro de la industria, presenciara la reubicación de muchos puertos del Caribe y Latinoamérica hacia nuevos terrenos no explotados, una vez que en este momento están atrapados entre la ciudad y la bahía, lo cual deja muy poco o ningún espacio para la ampliación y el desarrollo. En la República Dominicana, el puerto de Caucedo se construyó para facilitar el desarrollo y la expansión que no podía acomodar el puerto de Río Haina. Del mismo modo, Trinidad presenció nuevos avances al pasar al nuevo puerto industrial de Point Lisas, San Fernando. La terminal de contenedores de Kingston, en Jamaica, optó por expandirse hacia el mar ganándole una buena porción que convirtió en terreno. La terminal de contenedores de Kingston tenía que lidiar con sus propios desafíos en materia medioambiental y social, y enfrentaba también pocas oportunidades para ampliarse en el futuro.

### Implicaciones para la sostenibilidad

Para seguir siendo prominentes, los puertos tienen que reinventarse. Los roles tradicionales de recibir, almacenar y entregar carga ya no son suficientes para mantener una ventaja competitiva. Los puertos son más que sitios naturales para el trasbordo con el fin de transferir mercancías de un modo de transporte a otro. Históricamente han constituido un vínculo entre el transporte marítimo y el terrestre, y una interface entre el mar, la estructura vial, el ferrocarril y el aire. Los puertos, cada vez más, están jugando un papel de mayor importancia en el manejo y coordinación de los flujos de materiales e información, una vez que el transporte constituye una parte integral de toda la cadena de suministro. El papel está cambiando más hacia la creación de sinergias, además de converger intereses, entre las partes actoras de la comunidad portuaria, con el fin de garantizar la confiabilidad, la continuidad del servicio y un buen nivel de productividad.

Para desarrollarse como plataformas logísticas, los puertos tienen que trabajar simultáneamente en varias direcciones, tomando en cuenta también el requerimiento de los emisores y los receptores de mercancías, en la medida en que se convierten en socios comerciales además de los tradicionales como las compañías navieras, los operadores de terminales, compañías fletadoras, etc. Los requerimientos de los servicios de los puertos marítimos están creciendo en la misma medida. La accesibilidad física desde tierra y la organización sistemática del flujo de información, son factores decisivos para la industria con respecto a la opción de los puertos marítimos. La posición competitiva del puerto no solo está determinada por la fortaleza interna (manejo eficiente de la carga y conexiones en el área portuaria) sino que se ve afectada

también por el eslabón que representa en una cadena de suministro dada. La competitividad portuaria cada vez más depende de la coordinación y el control externos de toda la cadena de suministro.

En la medida en que las embarcaciones son cada vez de más y más envergadura, muchos puertos se ven obligados a dragar canales y alterar la infraestructura costera y las bahías para facilitar la ampliación. Esto conlleva sus propios desafíos en materia medioambiental, social y económica. La industria de cruceros ha pasado de ser una industria de pequeña escala a una empresa global. La región del Caribe y América Latina ha disfrutado durante años el privilegio de ser el destino con el mayor arribo de cruceros. Ha llegado el momento de que la región reevalúe su estrategia de permanecer cómodamente como un destino genérico de sol, playa y arena. Está claro que la porción del mercado no se relaciona proporcionalmente con los ingresos devenidos del turismo de cruceros. Es hora de que la región del Caribe y América Latina se redefina y encuentre un nuevo tema y enfoque con respecto a la industria – “Colaborar en lugar de Competir” entre sí. Reunirse como una sola región con diferentes sub-temas y sub-sellos que reflejen la singularidad del territorio. La región necesita también una estrategia de marketing unida y un plan de desarrollo para la industria.

### Papel de la Asociación de Navieras del Caribe (CSA)

La Asociación de Navieras del Caribe (CSA) como la “fábrica de ideas” de punta dentro de la industria naviera, sirve como una plataforma para el intercambio de información, la investigación, el desarrollo empresarial, la capacitación y el enlace, que busca focalizarse estratégicamente en los diversos intereses de todas las partes dentro de una industria sostenible donde converjan tanto el sector de carga como el de cruceros. Además de la región del Caribe y América Latina, la CSA ofrece también servicio ahora a miembros del Norte, Sur y Centroamérica, y Europa, cubriendo intereses tanto de carga como de cruceros. Funge igualmente como una maquinaria de cabildeo de la industria para sus miembros, Gobiernos, organizaciones y asociaciones. La Conferencia General Anual de la CSA que se efectúa en octubre de cada año, atrae a más de 400 participantes procedentes de todas partes del mundo y expositores con una diversa gama de productos, desde instrucción hasta empresas afines portuarias y marítimas. El portal informático altamente interactivo ofrece fuentes de investigación e información para beneficio de las partes de la industria, actores y el público en general. Mediante su publicación insigne Caribbean Maritime, la CSA informa a sus miembros sobre las tendencias a escala global y regional dentro de la industria de cruceros y de carga. ■

Para seguir siendo prominentes, los puertos tienen que reinventarse. Los roles tradicionales de recibir, almacenar y entregar carga ya no son suficientes para mantener una ventaja competitiva