

Puertos: Hacia una realidad distinta



Contexto Internacional

Desde 2008 el sector de transporte marítimo, y en consecuencia las demás industrias que de él dependen, navegan en aguas turbulentas. Han concurrido en el tiempo múltiples causas endógenas y exógenas. Es uno de los sectores más desregulados desde la perspectiva económica, más reglamentados desde la perspectiva técnica y con mayor impacto en la competitividad de los países.

Los puertos, como la infraestructura de servicio al sector, dependen de su dinámica, aunque contrario a éste, sus entornos empresariales son altamente regulados en materia económica y muy poco reglamentados en asuntos de carácter técnico.

Por lo anterior, los efectos en el desempeño portuario, aunque encadenados, presentan consecuencias y escenarios un poco diferentes.

Las siguientes son las principales tendencias que afectan el sector de transporte marítimo en los últimos años:

- **Sobreoferta.** El sector de transporte marítimo históricamente se ha visto afectado por una asincronía cíclica de oferta y demanda evidenciada desde finales del S XIX (Ciclo Marítimo). Dentro de esta dinámica un ciclo de sobreoferta, iniciado en 2008,

generado por el incremento de la capacidad a flote estimulado en respuestas a estimaciones de aumento de la demanda, fue agravado por la botadura de naves de mayor capacidad en todos sus subsectores, generando una presión a la baja de los precios del servicio (flete), que se alargó más de lo usual, por su fatal coincidencia con la abrupta caída de la demanda.

- **Integración vertical y horizontal.** Ante el largo periodo de precios bajos los armadores y navieros, en un mercado altamente desregulado, iniciaron un proceso de fusiones, adquisiciones y alianzas que conlleva una alta concentración del mercado, constituyéndose un oligopolio, en la mayoría de los segmentos de mercado del transporte marítimo.

No obstante lo anterior, la supervivencia empresarial de igual forma obligó a estrategias de integración a lo largo de la cadena de valor, con el objetivo de tener control operativo y financiero de los negocios y procurar eficiencias y economía de escala, lo que conllevó a la aparición de:

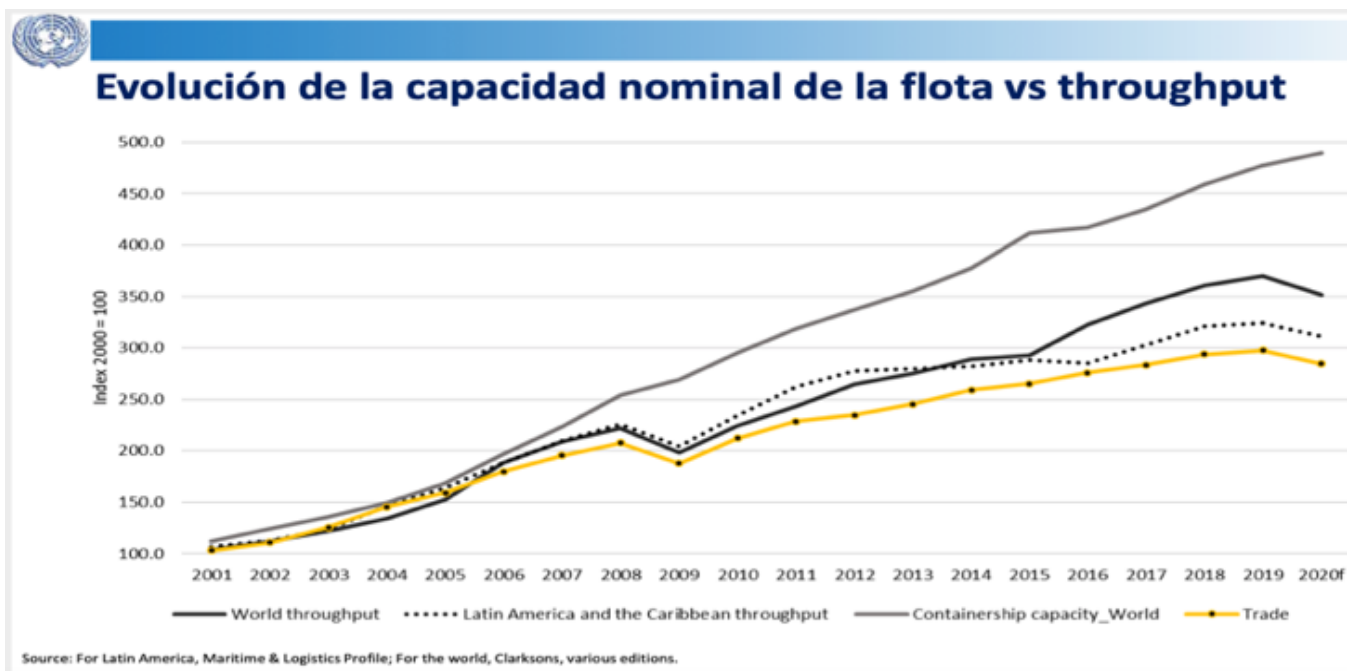
- **Operadores Globales.** La eficiencia del nodo portuario es estratégica en el desarrollo de la actividad marítima. La inversión directa y/o las alianzas para asegurar la prestación eficiente del servicio y el ingreso de grandes inversionistas de capital al sector

portuario, dio origen a una concentración de actores que configuraron redes de puertos globales.

- o Operadores Logísticos. De igual forma, los operadores marítimos incursionaron en otros eslabones de la cadena de suministro, generando economías de escala y de alcance.

Esta integración tanto vertical en las líneas navieras y la horizontal a nivel portuario, permitía incrementos en los volúmenes, posibilidad de planeación a largo plazo considerando los aumentos del tamaño de los buques, las líneas marítimas pueden influenciar la forma como se desarrolla el terminal. Adicionalmente integración en los centros de costos y uso intensivo de los recursos; sin embargo, los usuarios que no se encuentran dentro de la integración pueden sufrir de

disminución en la calidad de los servicios ofrecidos (Drewry, 2019). Por lo anterior, habrá que estar atento a las reacciones de las instituciones reguladoras al nivel nacional, regional y global, que permitan mitigar el impacto de estas integraciones en la calidad de los servicios y los precios, porqué si bien, los beneficios económicos y de eficiencia en las cadenas globales de suministro son fundamentales, lo anterior presenta un reto no solo para las autoridades regulatorias, sino, para los prestadores de servicio y para los operadores locales y/o regionales, de modo que se garantice la libre competencia sin que hayan posiciones dominantes en el mercado.



Fuente: Sánchez, Ricardo (2020).

- **Nuevas rutas de la seda.** Aunque la Comunidad Europea, continúa siendo un jugador principal en el escenario mundial, la contienda de la hegemonía económica global, la están disputando los Estados Unidos y la China. Esta última ha hecho jugadas de geopolítica estratégica sin precedentes, como la inversión directa en facilidades de transporte, no solo en Asia, sino en todo el mundo. Esto con el fin de estructurar vías alternas al transporte marítimo para llegar al corazón de Europa, así como controlar el suministro de materias primas en África y América Latina, en la que los nodos portuarios han sido claves y han generado retos inéditos para los operadores locales.
- **4ta Revolución.** Caracterizada por la gran disponibilidad de datos, tanto en volumen como en variedad, que al ser transmitidos y procesados a gran

velocidad, permiten mejores lecturas de las situaciones en tiempo real. La nueva generación de la tecnología, cambiará la forma de interrelación humana en todos los escenarios y sobre todo en los negocios.

- o Big Data: Ya ha dado señales de su potencialidad en logística, pero la crisis viral, COVID 19, acelerará su implementación en los diferentes eslabones de la cadena de suministro, principalmente en el marítimo.
- o Blockchain: Entendido como la utilización de una red descentralizada y encriptada, que disminuye el riesgo transaccional, precipitará a lo largo de la cadena de suministros los procesos de digitalización y automatización. En actividades repetitivas, como la logística, que requiere soluciones de seguridad transaccional,

redundantes, robustas y ágiles, de rápida implementación, presenta resultados que ya se evidencian en el mundo.

- **Inteligencia Artificial:** Herramientas que combinan algoritmos y poder de procesamiento de datos por parte de máquinas que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico, están siendo utilizadas en los servicios de transporte marítimo, constituyéndose en un arma estratégica que exige inversión en tecnología y talento humano, para mantener competitivas las empresas.

Todos estos instrumentos ya disponibles y usados en la recia competencia comercial, se materializan en la acción de convertir o codificar en forma permanente dígitos, datos, procesos y procedimientos, en la denominada, digitalización. En algunas ocasiones se traducen en acciones concretas ejecutadas sin la asistencia humana, siendo desarrolladas de forma autónoma por máquinas, en la denominada, automatización.

- **Menos conexiones directas entre puertos.** Entre el 2do trimestre de 2006 y el 2do trimestre de 2020 el número de puertos de contenedores en la red ha aumentado en un 13%, de 834 a 939, sin embargo, las conexiones directas entre puertos han disminuido de 3,7% en 2006 al 2,9% en 2020, es decir en forma general, en la actualidad en promedio la posibilidad de NO encontrar una conexión directa entre dos puertos del mundo es de 97,1%. La conexión por medio de puertos de transbordos media aumentó en un 27% durante el mismo período, lo que refleja el crecimiento de la red en general y la reducción de los puertos directos -servicios portuarios (Hoffman & Hoffman, 2020).

En concordancia, los países se han enfrentado a desaceleraciones en la demanda de tráfico portuario, mientras que han mantenido o ampliado su capacidad portuaria agudizando la asincronía cíclica, con el común denominador que las principales inversiones son realizadas por el privado, mientras que las políticas públicas adolecen de mecanismos eficientes en la gobernanza portuaria.

Previo a la crisis mundial generada por el COVID 19, un estudio desarrollado por Drewry (2019) estimaba que el crecimiento anual de capacidad para los terminales de contenedores a nivel mundial sería inferior al 2%, hasta 2023 mientras que la demanda tendría un crecimiento del 4.4% en el mismo periodo.

El mismo informe menciona que en 2018 el 65% de los terminales eran propiedad total o parcial de los Operadores Globales, quienes tenían un crecimiento

de dos dígitos en volumen y un margen de utilidad entre el 20 – 50%.

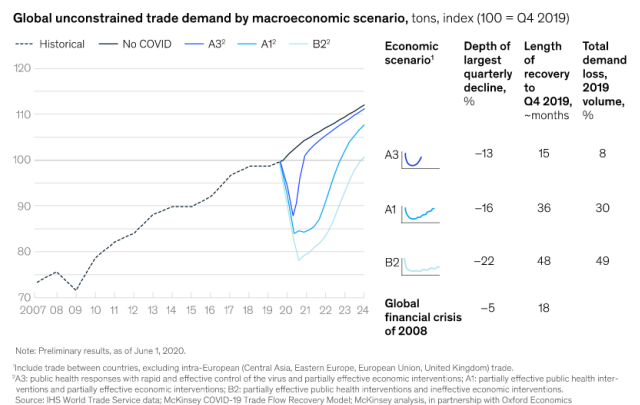
Dentro de las principales fortalezas de los operadores globales puede mencionarse el incremento del poder de negociación, la relación global con los clientes, la fortaleza económica, la habilidad e compartir mejores prácticas entre terminales, el acceso a fondos de inversión, sin embargo, los usuarios pueden buscar los menores precios generando competencia por precios y la administración de negocios globales ubicados en diferentes áreas geográficas se convierte en un reto para la administración (Drewry, 2019).

No obstante, un estudio reciente hecho por McKinsey & Company (2020) indica que es probable que la pandemia afecte al comercio mundial más profundamente y durante más tiempo del que hemos visto en otras crisis del pasado reciente, en mayor grado dependiendo del tipo de producto y ruta comercial.

Dentro de las oportunidades que ofrece la crisis es el ingreso a nuevos mercados, innovación y posicionamiento frente a la competencia, sin embargo, es necesario que pasen de resolver la emergencia a planear con resiliencia el futuro.

La reciente investigación con el McKinsey Global Institute estima que la demanda comercial global podría caer entre un 13% y un 22% en el segundo y tercer trimestres de 2020. Mientras que, la mayor disminución trimestral en los volúmenes comerciales durante la crisis financiera mundial de 2008 fue de alrededor del 5%; Estiman que el PIB mundial decrecerá entre un 3% y 8% en 2020.

En los escenarios modelados, los volúmenes de comercio tardarán de 15 a 48 meses en recuperarse a los niveles del cuarto trimestre de 2019, y el valor perdido estará entre 8 y 49% del volumen total de comercio de 2019.



Fuente: McKinsey & Company (2020).

La caída del transporte marítimo será menor para el granel seco, generalmente productos agrícolas, se

estima entre un 14% y 16% con relación a los volúmenes antes de la crisis, y recuperará los niveles de 2019, para el último trimestre de 2022. Mientras que en los contenedores esta será de un 19% generando un mayor impacto en los costos de combustible y fletes.

En cuanto a las rutas marítimas se estima una caída del 6% en el transporte entre Sur América y Europa, productos agrícolas, un 20% en las exportaciones asiáticas, maquinaria y equipo, así mismo evidencian un mayor impacto de las rutas este – oeste, frente las rutas norte - Sur.

Por lo que los operadores globales deberán reducir los compromisos de capacidad en las rutas comerciales afectadas y redistribuir los equipos de ventas para aumentar la cuota de mercado en las rutas comerciales resistentes donde su presencia sea actualmente pequeña.

De todo ello, se derivan retos sin precedentes tanto para el público como para el privado dentro de los que se podrían citar: contratos próximos a vencerse que no cuentan con un claro modelo de reversión que garantice la integralidad portuaria, desfases en

el plan de inversiones e innumerables fórmulas de cálculo de la contraprestación.

Trabajos citados

Drewry, 2019. Global Container Terminal Operators - Annual Review and Forecast, s.l.: Drewry Maritime Research.

McKinsey & Company, 2020. Global freight flows after COVID-19: What's next?, s.l.: Travel, Logistics & Transport Infrastructure Practice.

Sánchez, R., 2020. Retos estratégicos del sector portuario - Pensando el día después del COVID. s.l., CEPAL.

Hoffman, J. & Hoffman, J., 2020. Ports in the global liner shipping network: Understanding their position, connectivity, and changes over time. UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter, Agosto.87(57).

Documento preparado por Empresa Multimodal S.A.S. Consultora latinoamericana que, desde 2003, presta servicios de asesoría, desarrollo de estudios y apoyo de la gestión en aspectos técnicos, legales y financieros relacionados con puertos, infraestructura de transporte, cadena de suministros (SCM) y proyectos turísticos. Empresa Multimodal S.A.S. está conformada por un equipo multidisciplinario de consultores de alta calidad académica y años de experiencia laboral, tanto en la empresa privada como en el sector público, colaborando en equipo en trabajos en el planeamiento y la gestión de proyectos, así como en la formulación de políticas públicas en materia de transporte marítimo, puertos y logística en general, en El Salvador, Paraguay, Panamá, Perú, Bolivia y Colombia. De igual forma, nos hemos especializado en la estructuración de planes maestros de inversión y estructuraciones financieras de proyectos. Adicionalmente, los años de experiencia, de cada uno de los consultores, y de la Empresa como equipo, nos han permitido ir construyendo una red de contactos, nacional e internacional, en diferentes sectores de la actividad económica, privada y pública, que facilita el desarrollo de proyectos. Entre esa red de contactos contamos con la valiosa vinculación con TALASONÓMICA, consultora especializada con base en Panamá.

Carrera 8 No 69 – 27 – Chapinero- Sector Quinta Camacho- Bogotá – Colombia

Carlos José González España

empresamultimodalsas@gmail.com

carlosjose.g.e@gmail.com