



Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario- Campus Roca
Carrera: Lic. Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título

“Puerto de Nueva York (E.C.)”

Alumna: Nicole Balbachan nicki_balbachan@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo Lanza

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2016

Índice

Página

Introducción.....	4
 <u>Capítulo I</u>.....	5
Puerto de Nueva York. Historia e introducción.....	5
Port Performance TaskForce.....	12
 <u>Capítulo II</u>	
TIP•S. Terminal Information Port System.....	16
Análisis caso 1. MaherTerminals.....	19
 <u>Capítulo III</u>	
Análisis caso 2. APM Terminals.....	32
Benchmark: MaherTerminals y APM Terminals.....	40
 Conclusión.....	41
Anexos.....	42
Bibliografía.....	64

Índice de imágenes

	Página
<u>IMAGEN 1</u> : “ Portsecurity ”	6
<u>IMAGEN 2</u> : Imagen panorámica del Puerto de Nueva York.....	9
<u>IMAGEN 3</u> : Imagen frontal de grúas del Puerto de Nueva York.....	9
<u>IMAGEN 4</u> : Imagen panorámica frontal de MaherTerminals.....	10
<u>IMAGEN 5</u> : Ocean Shipping Schedule.....	11
<u>IMAGEN 6</u> : Port Authority of New York and New Jersey.....	11
<u>IMAGEN 7</u> : Buscador de TIPS.....	18
<u>IMAGEN 8</u> : VesselSchedules.....	19
<u>IMAGEN 9</u> : Terminal Maher.....	20
<u>IMAGEN 10</u> :TerminalMaher.....	21
<u>IMAGEN 11</u> : Meeting en terminal Maher.....	21
<u>IMAGEN 12</u> : Terminal APM.....	33
<u>IMAGEN 13</u> : Imagen panorámica de la terminal APM.....	34

Introducción

El comercio internacional tiene uno de sus centros neurálgicos a nivel planetario, en Nueva York, Estados Unidos. El destino quiso que se presentara la oportunidad de poder entrevistar a los más altos funcionarios de las empresas portuarias más grandes de un país, meca del libre comercio, oportunidades, seguridad jurídica y transparencia.

Desarrollaremos un estudio completo y detallado sobre el Puerto de Nueva Jersey, los sistemas utilizados para su eficaz organización, y analizaremos específicamente dos Terminales Marítimas: Maher Terminals, y APM Terminals, cuyas características principales son el ser la capital de los contenedores del continente americano por sus eficaces, enérgicas, y pragmáticas operaciones portuarias.

Nos planteamos como objetivos principales, analizar la gestión y el sistema que logran la eficiencia del puerto, para en el futuro hacer un benchmarking y obtener así, rendimientos similares en el sistema portuario local. Estudiamos desde tarifas y costos, hasta tiempos aproximados de duración de la actividad de las terminales portuarias.

Realizamos la investigación consultando fuentes secundarias como páginas web, blogs, revistas especializadas en el tema, y fundamentalmente mediante entrevistas con los principales funcionarios de las terminales portuarias de Nueva Jersey y Nueva York, quienes nos brindaron todas las herramientas y aportes necesarios, para el desarrollo presente.

Capítulo I

Puerto de Nueva York. Historia e Introducción

A principios de 1990, los Ríos Hudson y East bullían de actividad marítima. Había muy poca armonía y cooperación entre Nueva York y Nueva Jersey. Ambos Estados peleaban por los derechos de jurisdicción del poderoso Río Hudson. Después de años de negociación política, en 1921, se firmó un pacto entre los dos Estados y mediante el cual se creó la Autoridad del Puerto de Nueva York. Se le brindó a la agencia un mandato amplio para desarrollar y modernizar toda la zona del puerto.

En 1948 la Autoridad Portuaria asume la responsabilidad de operar el Puerto de Newark. Las dos guerras mundiales y la Gran Depresión habían hecho una gran mella en el puerto y era necesario realizar importantes reparaciones.

En 1951, el Puerto de Newark se había convertido en una moderna terminal con un canal de 35 pies de profundidad, con capacidad para los barcos más grandes en ese momento. El 26 de Abril de 1956, una fecha que muchos en la industria del transporte marítimo coronaron al atraque de la era moderna marítima, como el “Ideal X” fue manipulada por un experimento en que los contenedores de carga estandarizados fueron apilados y a continuación, descargados en el chasis de camiones compatibles.



IMAGEN N 1: PORT SECURITY(1964). Fuente: www.uscg.mil

En la actualidad, el 85% del comercio mundial es llevado a cabo por vía marítima y consecuentemente la actuación y desempeño de los Puertos son uno de los tópicos más importantes para los negocios internacionales, ya que se transforman en la clave determinante en la competencia de los países.

Las últimas décadas han sido testigo de una transformación radical del mercado del transporte marítimo con la aparición del contenedor como equipo de transporte con una preponderancia cada vez mayor. Aunque el comercio contenedorizado surge en la década de 1950, la contenedorización empezó a afectar los patrones del comercio mundial y las estrategias de fabricación en la década de 1990. Los cambios han sido tan abruptos, que para el 2009, más del 90 por ciento del comercio marítimo era non-bulk (no a granel), sino enviado en contenedores a través del mundo.

Algunas claves del desarrollo marítimo en los últimos años incluyen la contenedorización, el aumento de capacidad de los puertos y buques de transporte, y las mejoras en la logística portuaria. El comercio en contenedores, una de las actividades más rentables para los puertos, fue el segmento de más rápido crecimiento del mercado del transporte marítimo, lo que representa más de 16 por ciento del volumen del comercio marítimo en 2012 y más de 50 por ciento del comercio en valor. El tráfico de contenedores en América Latina se duplicó en los últimos diez años, pasando de 17 millones de unidades – equivalentes a veinte pies o TEU – en 2000 a 40 millones de TEU en 2010, con una tasa media de crecimiento anual del 10 por ciento.

Una segunda clave del desarrollo marítimo, relacionado con el aumento de la contenedorización, es la expansión de la capacidad de los puertos y buques de transporte para aprovechar las economías de escala que ofrecen las embarcaciones más grandes y para poder transportar volúmenes cada vez mayores de mercancías objeto de comercio. El tamaño promedio de buques portacontenedores ha crecido 80 por ciento desde 2005. La capacidad de los buques portacontenedores tradicionales varía según la compañía, pero en lo general, son similares, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Año	Nombre	Compañía	Capacidad TEU
2014	CSCL Globe	China ShippingContainerLines	19.000
2013	Maersk Mc-KinneyMoller	Maersk Line/Dinamarca	18.270
2006	Eleonora Maersk	MaerskSealand/Dinamarca	11.000
2006	EstelleMaersk	MaerskSealand/Dinamarca	11.000
2006	Emma Maersk	MaerskSealand/Dinamarca	11.000
2005	Colombo Express	Hapag-Lloyd/Alemania	8.750
2004	CSCL Europe	China ShippingContainerLines	8.498
2003	OOCL Shenzhen	OOCL/Hong Kong	8.063

Los buques Panamax, son creados para amoldarse a las máximas dimensiones permitidas para poder circular por el Canal de Panamá. Las mismas son de 32,31 metros de manga, 12,04 metros de calado, y 289,56 metros de eslora. El tonelaje de carga se acerca a 65.000 toneladas.

Los buques Post-Panamax, son Megabarcos, que pueden transportar como número máximo 16.000 TEU. Es el caso del buque Marco Polo, lanzado en Noviembre de 2013 por CMA CGM S.A. El tamaño de estos, es mayor al de los buques Panamax, por ende, no pueden transitar por el Canal de Panamá.

Una tercera cuestión clave es el control sobre logística portuaria, que incluye seguimiento y aliviar la congestión del puerto. Los ahorros de embotellamiento o complicaciones asociados con el control de la circulación de mercancías se estiman en 4 por ciento.

El puerto de Nueva York y Nueva Jersey (PONYNJ) es el puerto más grande de la Costa Este de Estados Unidos, que sirva a una comunidad de más de 21 millones de personas. Se registró un crecimiento constante del volumen de carga durante los últimos 13 años, pero también ha enfrentado una serie de desafíos en la eficiencia operacional, tales como la escasez de mano de obra, las fallas del sistema operativo, una escasez de chasis y otras interrupciones debidas a la construcción, el registro de la nieve, el hielo y las temperaturas bajo cero, así como los desastres naturales, tales como el huracán Sandy.



IMAGEN N 2: Fuente: www.megaconstrucciones.net



IMAGEN N 3: Fuente: www.megaconstrucciones.net



IMAGEN N 4: Fuente: www.megaconstrucciones.net

El volumen de contenedores en el Puerto de Nueva York y Nueva Jersey aumentó significativamente durante 2015: se agregaron servicios marítimos al puerto, pero al continuar trabajando juntos para implementar las iniciativas del Consejo de Rendimiento del Puerto (CPP), se pudo seguir siendo el puerto por excelencia de la Costa Este, incluso a medida que continuaban creciendo. Los usuarios de los puertos pueden ayudarse a sí mismos y de toda la comunidad portuaria siguiendo las recomendaciones brindadas.

Es el segundo sistema portuario más exitoso e importante del continente americano, y según el WorldShipping Council, está en el lugar 27 a nivel mundial en el ranking en cuanto a manejo de contenedores.

Es la puerta de entrada al más embelesado y aglutinado mercado de consumidores del mundo. El tercer puerto más extenso en Estados Unidos. En primer lugar, se ubica el puerto de Los Ángeles, continúa el puerto de Long Beach, y en tercer lugar, el de Nueva York.

El Puerto de Newark, la Autoridad Terminal Marina-Port Elizabeth, el Marine Terminal Howland Hook, la Autoridad de la Terminal Marítima de Brooklyn-Port, y la Terminal Red Hook, Maher Terminals, APM Terminals, GCT New York, CGT Bayonne, son administradas por la Autoridad Portuaria del Nueva York y Nueva Jersey.

La autoridad portuaria alquila la mayor parte del espacio de la terminal a empresas privadas, para que gestionen la carga y descarga de portacontenedores diarios.

Éste puerto se especializa fundamentalmente en la carga en contenedores FCL, general (bultos) y fraccionada (LCL). Maneja todo tipo de cargas, ya sea, automóviles, contenedores, cargas líquidas, secas, fraccionadas y especializadas (por ejemplo cuenta con los “clamps” para el manejo de las bobinas de papel que se envían desde Celulosa Argentina, ubicada a escasos kilómetros de Rosario).



IMÁGENN 5 : Ocean Shipping Schedule. Fuente: <http://www.panynj.gov/>



IMAGEN N 6:Port Authority of New York and New Jersey.

Fuente: <http://www.panynj.gov/>

A continuación analizaremos dos proyectos destacables acerca de la gestión actual del puerto de Nueva York y Nueva Jersey, incluyendo PPTF - Port Performance TaskForce (Grupo Multidisciplinario de Performance Portuaria), y TIPS – Terminal Information Portal System (Sistema Integrado de Información de Terminales). Ambos fueron desarrollados para lograr la eficacia del funcionamiento del puerto, en cuanto a tiempo de espera tanto para los operadores y transportistas, como así también, para tener un óptimo control de las operaciones, y disminuir posibles problemas de gestión interna.

Port Performance TaskForce

Para lograr el posicionamiento y la eficiencia actual del puerto, se crearon distintos tipos de sistemas de gestión, entre ellos, el Port Performance TaskForce (PPTF – Grupo Multidisciplinario de Performance Portuaria).

La nueva iniciativa se formó para proporcionar mesas de debates y un foro en el que todas las partes del puerto puedan discutir sus intereses comunes para lograr un rendimiento eficiente en el Puerto de Nueva York y Nueva Jersey. Además, se trat~~ará~~ de identificar los desafíos en la eficiencia del puerto antes que ocurran y recomendar posibles soluciones.

Muchos de los problemas que se experimentaron en los últimos años, derivaban de inconvenientes lógicos de un sistema que involucra a múltiples partes interesadas. Por ejemplo, los retrasos en las puertas de terminales eran agravados por la falta de disponibilidad de chasis portacontenedores para camiones. Como resultado, ninguna entidad de forma independiente podía solucionar el problema. Fue necesario un esfuerzo colectivo para abordar estas cuestiones.

A través de una serie de reuniones con los miembros de medios de transporte de carretera y propietarios de carga, la Autoridad Portuaria comenzó a centrarse en las causas fundamentales de los problemas de congestión y de la productividad. Se creía que la única manera de solucionar muchos de estos problemas era tratar los intereses en conjunto y encontrar soluciones que funcionen para todas las partes involucradas. El primer paso en este proceso fue establecer un marco y un conjunto de directrices para abordar los temas.

Después de varias discusiones con los miembros, se alcanzó un consenso para desarrollar un marco con dos niveles para organizar las actividades y el esfuerzo colectivo. Así, el 20 de diciembre de 2013, se formó la denominada Port PerformanceTaskForce (PPTF – Grupo Multidisciplinario de Performance Portuaria).

Su objetivo es proporcionar un marco para quienes forman parte del Puerto de Nueva York y Nueva Jersey con el fin de discutir áreas de interés común, identificar los desafíos para la eficiencia del puerto y la fiabilidad del servicio, y recomendar las posibles soluciones e indicadores clave de rendimiento con el objetivo fundamental de mantener el posicionamiento como principal Puerto de Estados Unidos.

El PPTF está compuesto por ejecutivos / altos funcionarios de diversos grupos de industrias incluyendo operadores de terminales, transportistas, proveedores de equipos intermodales, contratistas, la Asociación de Transporte Marítimo de Nueva York (NYSA), y la Autoridad Portuaria. Se consultó a las autoridades federales sólo en caso necesario.

Fue presidido por Richard M. Larrabee, Director de Port Commerce for The Port Authority of NY & NJ; John Nardi, Presidente de NYSA, sirvió como vicepresidente. Se establecieron cinco grupos de trabajo para accionar frente a un conjunto de preocupaciones relacionadas con la productividad y el rendimiento del puerto incluyendo: operaciones de acarreo, y equipo intermodal.

Mientras que cerca de 100 personas participaron en las deliberaciones de PPTF, se establecieron directrices y parámetros de comunicaciones para proveer una puerta abierta a aportes sobre el tema en cuestión. Se creó una página web oficial de PPTF, a través de la página web de la Autoridad Portuaria, y muchos miembros de PPTF subían enlaces desde sitios web de sus organizaciones para ampliar la difusión de las actividades y el progreso de la PPTF.

Se creó un buzón de sugerencias, se llevaron a cabo estudios de comunicación, se incrementó el uso de redes sociales, y se compararon las mejores prácticas de los puertos de Estados Unidos. Se llevaron a cabo rondas de discusión entre los transportistas marítimos, propietarios/operadores independientes, y los cargadores. Además, representantes de la Autoridad Portuaria asistieron regularmente al Grupo de Usuarios del Puerto (PUG), Transportistas de Bi-State Harbor y corredores en reuniones que solicitaban feedback y recomendaciones sobre mejoras en el puerto.

Surgieron veintitrés recomendaciones de los cinco grupos de trabajo del PPTF. Cada recomendación fue presentada a los miembros del Grupo de Tareas y discutido en detalle. Tras una revisión de las recomendaciones, se les solicitó a los miembros del Grupo de Trabajo se les pidió dar prioridad a las recomendaciones que, en base a su opinión, tengan mayor impacto en la eficiencia a largo plazo y la fiabilidad del servicio para el PONYNJ (Port of New York and New Jersey). También se tuvo en cuenta la factibilidad de implementar cada recomendación y su aceptabilidad entre los diversos accionistas del puerto. Tras el proceso de priorización inicial, se les dio una oportunidad adicional a los miembros del grupo de trabajo para discutir las recomendaciones específicas y para revisar el orden, es decir, si consideraban necesario reconsiderar alguna recomendación en particular.

Recomendaciones

Tras el proceso de selección, las recomendaciones se dividieron en tres niveles.

Nivel uno: aquellos proyectos de gestión e infraestructura a gran escala, que lograrían tener el impacto más contundente y fuerte, en el negocio global del PONYNJ.

Nivel dos: las recomendaciones que requerirán esfuerzo modesto, pero con efectividad y eficiencia diaria en las operaciones.

Nivel tres: recomendaciones tanto a largo como a corto plazo, dependiendo del estado general del puerto, ya sea a nivel administrativo como operativo.

A pesar de la importante inversión en la infraestructura de apoyo y equipo de manejo de las cargas en la última década, el constante crecimiento de los volúmenes y dimensiones de los buques de carga trajo aparejada una congestión tanto en las puertas de acceso como en los playones. La llegada de los barcos más grandes, hacen que la descarga lleve más tiempo, y como consecuencia, los tiempos de espera de los transportistas son largos, ya que muchas veces hay largas colas para los chequeos de chasis, o bien los transportistas se equivocan de terminal, lo que produce desorganización y embotellamiento. Por lo tanto, el desafío es hacer que las terminales existentes sean más productivas.

Uno de los elementos críticos que contribuyen a la congestión de la terminal de contenedores y la baja productividad es la imprevisibilidad de las llegadas de camiones, lo que conduce a situaciones en las que la demanda supera ampliamente la oferta o

viceversa. Hace unos años, el momento de llegada de camiones en las terminales de contenedores era completamente al azar. Cada mañana había prisa por los transportistas para lograr obtener mejor ubicación, y así, no estar tantas horas demorados, lo que retrasaba las actividades de todo el día.

Una solución planteada fue la implementación de un Sistema de Gestión de camiones para medir las tasas de arribo con eficacia manteniendo los recursos para todas las partes interesadas que operan en el nivel máximo durante todo el día. Los beneficios incluirían garantizar un servicio oportuno a los camiones y reducir las emisiones. El programa inicial debía ser estructurado como un sistema de preaviso cuando el camionero informa a la terminal a través de un sistema automatizado de su intención (fecha y hora) de recoger un contenedor. A su vez, la terminal podía avisarle a la comunidad del puerto el potencial del tráfico de ese día.

Los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de camiones serían importantes e influirían notablemente en la reducción de la congestión, en la asignación eficiente de los recursos, en la mejora en los tiempos de espera de los camiones, y fundamentalmente, en la reducción en el número de inconvenientes.

La gestión de la información juega un papel clave en el sistema de transporte intermodal y en la industria del transporte marítimo.

La necesidad imperiosa de gestionar^o eficazmente las cadenas de suministro hizo que la necesidad de información en tiempo real sea un componente clave de la logística portuaria. Por lo tanto, el desarrollo y la implementación de un sistema de gestión integrado, tal como el Port Community System (PCS – Sistema de Comunidad Portuaria) para optimizar la planificación y la información logística, fue lo más razonable.

PCS se está convirtiendo en una parte esencial de los negocios en los puertos y tuvo un impacto significativo en el movimiento eficiente de la carga. En su forma más simple, un PCS es un sistema integrado en un sitio web donde diversas entidades relacionadas con los puertos pueden obtener información y planificar sus servicios. Estos sistemas varían tanto en el diseño técnico y funcional, así como en las operaciones que se pueden realizar dentro de ella.

La gran mayoría de los puertos utilizan un PCS para las distintas funciones, incluyendo registros de camión y el conductor, gestión de la etiqueta RFID, la disponibilidad de carga, nombramiento, programación, y más.

El puerto de Nueva York y Nueva Jersey, utiliza un sistema conocido como Port Truck Pass (PTP) para emitir y gestionar las etiquetas de identificación por

radiofrecuencia (RFID) para los camiones que recogen contenedores o los entregan. Éste sistema fue desarrollado por Sustainable Terminals Services Inc. (STS), una ONG compuesta por los cinco grandes operadores de terminales de contenedores en el puerto. Este sistema puede ser fácilmente modificado y ampliado para incluir los servicios adicionales en un solo sitio web.

Se prevé que el sistema de puerto Truck Pass sea modificado para proporcionar servicios mejorados a la comunidad portuaria. Entre ellos se destaca: la información en tiempo real de la disponibilidad de contenedores y reservas, información en tiempo real en la carretera y la congestión del tráfico portuario, la visibilidad de los movimientos de entrada y salida en las puertas de la terminal, avisos y alertas, disponibilidad de equipos, y acceso a través de aplicaciones.

Capítulo II

TIP'S: Terminal Information Portal System

El año 2015 trajo una nueva e innovadora interfaz para transportistas con cualquier carga dentro y fuera de los Puertos de Nueva York y Nueva Jersey. Lanzado en Agosto, es la única herramienta de carga online, lo que logra un trabajo más organizado y fácil.

Es el primer sistema de este tipo en los Estados Unidos. TIPS fue desarrollado por SustainableTerminalsServices Inc. (STS), una ONG creada por un consorcio de puertos operadores de terminales. Ésta herramienta recopila información de las seis terminales de contenedores y la ubicación de los usuarios en tiempo real a través de Internet, lo que luego brinda la disponibilidad de contenedores, el estado de las reservas, horario y ubicación de los contenedores vacíos que volvieron de destino, y más. Se desarrolló en respuesta a una recomendación de nivel uno del Port Performance TaskForce para crear un sistema para la comunidad portuaria.

BethannRooney, Director de Iniciativas de Rendimiento de los Puertos de la Autoridad de Puertos de Nueva York y Nueva Jersey, llama a la puesta en marcha de TIPS: "un gran avance" en los esfuerzos para asegurar la posición preeminente del puerto enEEUU. De acuerdo con Rooney, las terminales de contenedores del puerto son feroces competidores que, en los pasados años, desarrollaron diversas soluciones de información para proporcionar servicio al cliente en la ausencia de una visión de todo el puerto unificado.

Sus diferentes sistemas de información hacían las cosas más complicadas para los usuarios de los Puertos. Los cargadores o transportistas para realizar su actividad en una o más de las 6 terminales, debían alternar la información requerida en varios sitios web. Actualmente, los datos necesarios se pueden encontrar todos juntos en la misma plataforma: el estado del contenedor importado, información de las condiciones y el momento cuando un contenedor de exportación puede ser devuelto a la terminal marítima. Todo es consolidado en éste nuevo sistema, independientemente de dónde provenga la información.

La comunidad del Puerto (compañías de camiones, exportadores/importadores, etc.) y todas las partes interesadas se beneficiarán de la mejora del flujo de información. Este portal representa un importante paso adelante en la consolidación de datos.

Entre las eficiencias esperadas del sistema, cuando los operadores están ocupados en su totalidad, es una reducción en el número de problemas con los tickets de transacciones. Hoy en día, cerca del 10 por ciento de las transacciones de puerta resultan en un conductor que es enviado a la “asistencia al conductor”, que también es conocida como “la ventana del problema”, o siendo rechazado el contenedor en terminal. Siete de los 10 problemas más comunes en el Puerto de Nueva York o en el de Nueva Jersey, pueden ser evitados chequeando el sistema por adelantado. Por ejemplo, se puede verificar que el contenedor esté disponible previamente a enviar un transportista al Puerto.

Permitirá a los clientes "ver" los contenedores desde una sola ubicación y ser alertado a través de e-mails con antelación si el estado de los contenedores tuvo algún cambio o si surgiese un problema. Ante esta información, en cuestión de minutos, se puede reaccionar y evitar demoras innecesarias. Desde la perspectiva de los operadores de terminales y su personal de tecnología, la gran ventaja será un menor número de visitas con problemas y menos clientes con problemas de servicio.

Se suele comparar éste sistema con el funcionamiento de Amazon. Amazon no vende y cumple todas sus órdenes. Cuando compramos algo en Amazon, la experiencia es perfecta. No importa cuál es el elemento o que está transportando, ya que se paga por la mercadería y se puede comprobar su estado hasta la puerta del comprador. La misma experiencia ahora se puede tener en el Puerto de Nueva York y Nueva Jersey, gracias a TIPS.

Cuando un usuario de TIPS busca contenedor en el buscador de los disponibles de importación, ese contenedor va a ser agregado a una lista de referencias futuras.

Import Availability

Container	Status	Holds	Size/Type	Line	Terminal	Last Free Day	Date Added
+ GESU2554011	AVAILABLE	YES			PNCT		10 Aug 2015 15:30
+ F3CU8981714	NOT FOUND						03 Aug 2015 14:58
+ DFSU6224547	NOT FOUND						03 Aug 2015 14:57

<<First <Prev Page 1 of 1 10 Next> Last>>
 Total Count: 3

IMAGEN N 7 Fuente: <http://www.porttruckpass.com/>

Cuando los usuarios seleccionan en el menú la agenda de los buques, se muestra el listado de cada terminal con sus respectivos horarios planificados.

Vessel Schedules

Terminal	Link
	View
	View
	View
	View
	View
	View

IMAGEN N 8 Fuente: <http://www.porttruckpass.com/>

Análisis de Caso 1. MaherTerminals

Es una de las mayores terminales de contenedores del mundo. Como un eslabón vital en la cadena de movimiento de carga de contenedores, ayudan a sus clientes a competir eficazmente en el mercado mundial por el manejo de su carga lo más expedita y económicamente posible. Han tomado esta responsabilidad muy seriamente y desarrollaron la mayor terminal marítima de contenedores de América del Norte en el Puerto de Nueva York y Nueva Jersey. La alta eficiencia en la estrategia de las operaciones de la terminal, los ubica en el corazón de uno de los mercados de consumo más ricos del mundo, lo que ofrece una amplia capacidad de movimiento de contenedores para satisfacer y superar las necesidades de funcionamiento actuales y a largo plazo de los clientes operadores. El alcance y la flexibilidad de sus operaciones altamente automatizadas en la terminal, hacen a sus instalaciones, un “Puerto dentro de un Puerto”.



IMAGEN N 9: Terminal Maher Fuente: www.maherterminals.com

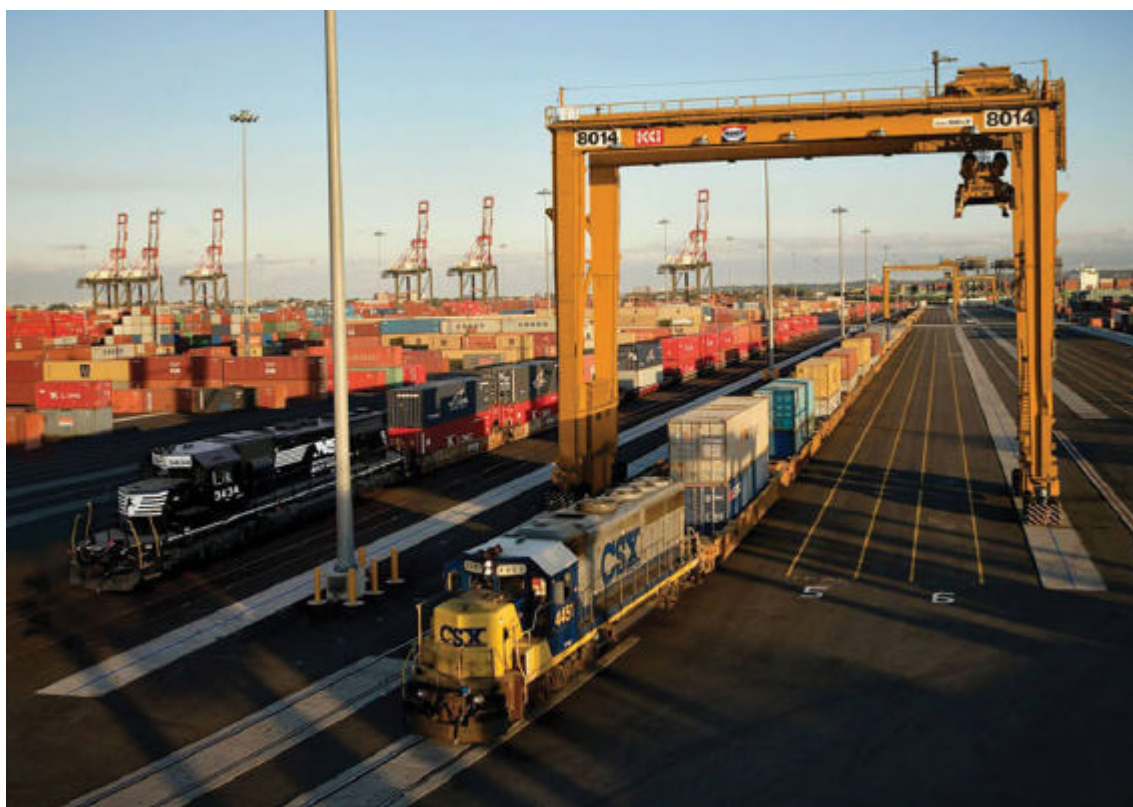


IMAGEN N 10. Fuente: www.maherterminals.com



IMAGEN N 11: Meeting en Maher Terminals.

A continuación se transcribe parte de la conversación sostenida con el Sr. Frank Capo, Presidente de MaherTerminals, el día 3 de Noviembre de 2015, en el edificio de la terminal portuaria, ubicada en Nueva Jersey. Se incluyen subtítulos para cada temática abordada, en base al cuestionario que desarrollamos para tal ocasión, el cual puede encontrarse en el Anexo.

P1 ¿Cuántas grúas tiene la terminal de contenedores ?

En aquel momento, siendo los primeros días del mes, exactamente 3 de Noviembre de 2015, la terminal contaba con 20 grúas. Se podían visualizar a lo largo del muelle. Los atracaderos abarcan más de 1 kilómetro.

Dos más, se encuentran erguidas en el muelle, detrás de algunos contenedores, pero para fines de ese mes, se recibieron dos grúas más, por ende, a partir del primer día del 2016, cuentan con 24 grúas operando en el muelle.

P2 ¿Cuentan con depósito de contenedores vacíos?

Manipulan contenedores vacíos tanto dentro de la terminal como fuera de ella. Los contenedores vacíos que se manipulan dentro de la terminal, tratan estrictamente de que estén vacíos en la terminal para la descarga del barco. Pero para los vacíos que se usan para el despacho de camiones o reservas, cuentan con un depósito que está alejado unos 3,2 km (2 millas). De modo que sí, tienen un depósito de contenedores alejado del muelle, exclusivo para los vacíos.

¿Proporcionan regularmente capacitación a los empleados? ¿ Sobre qué temas?

Tenemos tanto empleados administrativos como sindicales. El sindicato que emplean es la Asociación Internacional de Estibadores (ILA – International Longshoremen's Association). Para la ILA hacen capacitaciones todo el tiempo; y especialmente acerca de los equipos. Cómo operar una grúa para contenedores, cómo operar las carretillas pórtico. Básicamente, cómo operar los equipos de manipulación de la terminal o cómo utilizar las computadoras, porque tiene secretarios del sindicato que desempeñan muchas funciones por ellos. Así que les proporcionan constantemente ya sea capacitación informática o sobre los equipos. A la administración le proporcionan capacitación informática similar, por supuesto, también capacitación sobre cargas peligrosas, cómo lidiar con cargas peligrosas,

RCP(Resucitación CardioPulmonar).Básicamente, tienen un proceso de capacitación continuo en la empresa.Hay más capacitación planificada para los empleados sindicales, que se encargan de los equipos, mientras que, parte de la capacitación que hacen para la administración no se hace sobre una base regular, o sea, no es todos los meses, pero sí en la medida en que sea necesario.

La capacitación puede hacerse dentro de la empresa, o bien se terceriza, depende del tipo de capacitación. Si proporcionan capacitación administrativa sobre Word o PowerPoint, los envían fuera para hacerla. La capacitación que hacen sobre los equipos de manipulación de la terminal con el sindicato, esa sería una capacitación más interna, la hacen en coordinación con la Asociación de la Marina Mercante de Nueva York (NYSA - New York Shipping Association). Esta asociación es la división local de transporte marítimo , que representa a los operadores portuarios y a las compañías navieras, en nombre del sindicato o ante este. Entonces, esa capacitación, para la manipulación de los equipos de la terminal es más interna, pero está coordinada con la NYSA. No los mandan a otro sitio, ellos hacen esa capacitación.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la terminal?

Ésta instalación tiene más fortalezas que debilidades en este momento. Desde el punto de vista de las fortalezas, es la instalación más grande de América del Norte, cuentan con 188 hectáreas (465 acres), tienen la capacidad de manejar 1,8 millones de contenedores por año. Cuentan con un complejo de acceso muy eficiente para las operaciones de transporte por carretera, para la entrega y recepción, algo con lo que algunos de los competidores están luchando en este momento, de modo que este es un punto fuerte. Tienen 3078 metros (10 100 pies) de amarraderos, así que tienen más amarraderos que nadie en el puerto, más grúas que nadie dentro del puerto y, diría que la otra fortaleza que tienen es la vía ferroviaria en el muelle que se ubica entre esta instalación y APM Terminals. Esta vía ferroviaria en el muelle tiene una cantidad significativa de capacidad que no se utiliza en este punto. Para concluir, diría que la mayor fortaleza es el hecho de que están preparados para manipular a los barcos más grandes.

Por la bahía del puente, dada la restricción de altura del mismo, sólo pueden manipular buques de hasta alrededor de 8500 TEU. Cuando se termine de construir esa ruta, a finales de 2017, podrán manipular buques de 12 000 a 14 000 TEU. Maher puede manipular esos barcos mejor que cualquiera porque son los más preparados con su entrada, sus amarraderos, sus grúas, todo eso en general. Esas son las fortalezas. Como

debilidad, los empleados trabajaron aquí desde hace muchos, muchos años, y no sólo en la parte de administración, de hecho, no tienen una gran rotación de empleados, por ende, no ingresan ideas nuevas.

P3: ¿Qué tipo de conexiones tiene la terminal con otros medios de transporte?

En lo que respecta las conexiones de la terminal con otros medios de transporte, con el aeropuerto, casi nada, no hay interacción. Aparte de la hermosa vista que tienen del aeropuerto, realmente tienen interacción nula con ellos. Hacen operaciones estrictamente de contenedores.

Sus conexiones son, obviamente con camiones. Para que se tenga una idea del volumen que manejan en este momento... En año 2015 manipularon cerca de 1,3 millones de contenedores en total. De ese volumen, el 90 % se traslada en camiones. Solo un 10 % de su volumen es intermodal y se traslada en tren. Entonces, tienen una conexión muy cercana con la comunidad camionera, hasta tal punto que la Asociación Portuaria Biestatal (Bi-State Harbor Association), la asociación camionera, una de las grandes asociaciones camioneras de la zona, les otorgó su premio al Liderazgo por Servicio Individual en Septiembre, que es, básicamente, el premio a la Terminal del año. De modo que están muy contentos con lo que hace Maher Terminals. Les gusta el hecho de que tengan tiempos cortos de espera para un puesto de atraque, que los camiones puedan ingresar y salir de la terminal en un solo movimiento, aproximadamente 45 a 50 minutos, la competencia está muy lejos de eso. Creo que como mínimo, a los competidores les lleva una hora y media, a veces incluso más, como 2 a 3 horas. Claro que pueden tener un mal día, pero no es lo habitual. Mantienen relaciones muy estrechas con la comunidad camionera, ellos trasladan la mayor parte de la carga hacia dentro y fuera. También trabajan muy de cerca con los ferrocarriles, tienen 3 ferrocarriles clase 1, el CSX, el Norfolk Southern y el CP, para el tráfico canadiense. De modo que trabajan muy estrechamente con ellos para las llegadas de los trenes, la disponibilidad de los vagones, la disponibilidad de energía, para asegurar que la carga intermodal o discrecional se traslade de manera oportuna dentro y fuera del puerto, ya sea para las cargas que vienen de destinos nacionales como para las que van a destinos internacionales. Así que tienen una conexión muy próxima con ellos.

¿Cuáles son las principales líneas de servicio regular que ofrece la terminal?

La mayor parte de lo que manipulan es carga transpacífico. De modo que la mayoría de la carga proviene de Asia. También manipulan algo de carga europea y una

muy pequeña cantidad de carga desde y hacia Bermudas. Tienen un servicio que es la línea de contenedores de Bermudas, son barcos muy chicos y, básicamente, cubren las islas Bermudas semanalmente. No tienen ningún servicio sudamericano por el momento. No es imposible: hay algunos barcos que hacen escala aquí, en el puerto, pero justo en este momento no hay ninguno. Como lo dice anteriormente, la base de clientes está orientada a lo transpacífico y europeo.

¿Cuál es el costo de operar en la terminal?

Al operar en una terminal en los Estados Unidos, ya sea en la Costa Este, en Nueva York o en la Costa Oeste, los dos costos más elevados son la mano de obra, ya sea con la ILA, que usan en la terminal, o lo que usan en la Costa Oeste que es la ILWU, Unión Internacional de Estibadores y Bodegueros (International Longshore and Warehouse Union). Entonces existe el costo de la mano de obra y el costo de la superficie. Maher alquila las tierras, 188 hectáreas (465 acres), a la autoridad portuaria de Nueva York/Nueva Jersey. Esto les cuesta decenas de millones de dólares al año, solo para alquilar la superficie. Alquilan esta tierra, que son 188 hectáreas (465 acres), tienen un depósito de chasis, que alquilan, que son unas 12 hectáreas (30 acres), y también un depósito fuera del muelle para los contenedores vacíos que serán unas 20 hectáreas (50 acres). Y luego también tienen un alquiler para el ferrocarril. Eso da unas 240 hectáreas (600 acres) en alquiler, para tener una idea. Entonces los costos más importantes son la mano de obra y la tierra. A esta altura, los importes de la tierra son de aproximadamente 50 000 dólares por acre [1 acre = 0,4 hectáreas] por año. Los obreros portuarios ganan unos 35 dólares la hora y nosotros empleamos alrededor de 900 a 1200 obreros portuarios cada día.

Hay dos sistemas de alquiler en los Estados Unidos, están los puertos arrendadores y los puertos operadores. En sitios como Los Ángeles, Long Beach, Oakland, Seattle, Tacoma, Nueva York, Nueva Jersey, esos son todos puertos arrendadores donde la autoridad portuaria básicamente da un paso al costado y recauda dinero, que sería el caso de la terminal. No se involucran en absoluto en las operaciones diarias. Luego están los puertos operadores, en sitios como Norfolk, Savannah, Houston, Charleston y lugares así donde la autoridad portuaria está realmente involucrada ya sea completamente o en cierta medida con las operaciones diarias. Son dos modelos diferentes y Maher está bajo el modelo de alquiler al arrendador, es decir, alquilan la tierra, nunca podrán ser dueños de ella porque nunca podrían venderla, pero

es caro. Y, honestamente, la tierra en el Sur de California es mucho más cara. En Nueva York pagan cerca de 50 000 dólares por acre al año.

¿Qué tipos de servicios ofrecen a las líneas/operadores de transporte?

Básicamente son operadores de la terminal y estibadores. Si hablamos de la operación de la terminal, su trabajo es mover la carga dentro y fuera de la instalación, mover los contenedores hacia y desde la línea de camiones, para que los camiones la lleven, y hacia y desde el ferrocarril. Y, por supuesto, la otra cosa importante que hacen es trabajar en los barcos, y allí es donde entran los estibadores. Ellos son los que se ocupan de la carga y descarga. Entonces, trabajan en los barcos, mueven los contenedores hacia y desde los camiones, y hacia y desde el ferrocarril. Esos son los servicios básicos que proporcionan.

¿ Con qué tipo de oportunidades cuenta la terminal?

Desde el punto de vista de las oportunidades, es interesante saber que básicamente el 70 % de la población con poder adquisitivo en los Estados Unidos, se encuentra al Este del río Misisipi. Entonces, la mayor parte de la capacidad de gasto está aquí, en la costa Este, y particularmente en esta zona, en el Noreste. De este modo, con respecto a las oportunidades, tienen un mercado local muy, muy rico para trabajar. Esto implica el ingreso de muchos bienes porque hay un enorme mercado de consumo aquí. Desde el ángulo de las oportunidades, que es lo estándar en la zona, hay mucha capacidad de compra. Esto para ellos representa más y más bienes que vienen a este puerto desde el extranjero, porque aquí es donde están las personas que van a comprar todo. Obviamente, en Los Ángeles y Long Beach hay megapuertos y ellos también tienen un mercado de consumo grande, pero ellos además tienen un gran mercado discrecional: trasladan una gran parte de la carga ferroviaria, y lo hacen al interior, incluso la traen a Nueva York/Nueva Jersey desde Los Ángeles/Long Beach. De este modo, diría que aquí están muy bien posicionados para el crecimiento y para el futuro, porque éste mercado no se irá a ningún lado, la gente siempre vivirá en Nueva York/Nueva Jersey por lo que hay muchas oportunidades para continuar creciendo.

Básicamente regresamos a lo que dijimos antes, que tienen un negocio mixto porque gran parte de los bienes provienen de Asia, particularmente de China y un poco de Vietnam, están muy conectados con ese continente porque casi todo lo que consumen en Estados Unidos es de allá. Así que el punto es que básicamente están muy conectados con Asia.

¿Con qué amenazas se enfrenta?

Con respecto a las amenazas, creo que los competidores hacia arriba y hacia abajo de la costa Este, y también de la costa Oeste, son amenazas porque sería más gustoso para Maher ver más cargamentos que lleguen directamente a este puerto, pero los cargadores y las líneas navieras tienen otras oportunidades allá, pueden usar la costa Este. Maher estaba a cargo de la terminal de Prince Rupert, en Canadá; esa terminal fue de ellos durante muchos años y recientemente los propietarios decidieron venderla, pero esa terminal en Canadá es una amenaza para la terminal neoyorquina. De modo que diría que los otros puertos son para la terminal, amenazas mundiales por varios motivos: tienen ya sea un tránsito más veloz, son una ruta directa de Asia a la costa Oeste, eso es otra amenaza, o son menos caros. Si observamos los puertos a lo largo de la costa Este, Maher es, por lejos, el puerto más caro con el que se puede operar. Sitios como Baltimore, Norfolk o Savannah son más baratos. Entonces la mayor amenaza sería que los competidores tienen ya sea una ventaja con respecto a los costos, a las distancias, a los tiempos y fundamentalmente a la ubicación geográfica. Pero están aferrados aquí al hecho de que tienen el mercado más grande.

P4¿Tienen oficina de aduana estadounidense en sus instalaciones?

En el tercer piso del edificio se encuentra la oficina de Aduana estadounidense. Si hablamos específicamente de la terminal, la Aduana estadounidense se encarga de lo que llaman Portales de Detección de Radiación, RPM (Radiation Portal Monitor). Cada terminal en los Estados Unidos, desde el atentado del 11 de septiembre, cuenta con Portales de Detección de Radiación. Cada contenedor que salga de una instalación estadounidense tiene que atravesar esos RPM. Lo que hacen es detectar la radiación, entonces su función es detectar cualquier arma de destrucción masiva y la aduana es responsable de esos RPM.

Se controlan exclusivamente todos los contenedores que entran al país, ya que se quieren asegurar antes de que algo ingrese al país, que sea escaneado para asegurarnos de que no haya armas de destrucción masiva dentro. Entonces, la aduana está a cargo de esas responsabilidades en la terminal, y también, por supuesto, realiza otros tipos de inspecciones, pueden abrir un contenedor entero y sacar todo el contenido, eso se llama examen intensivo; hacen exámenes de la compuerta trasera, donde corroboran que el número del sello coincida con el manifiesto. La mayoría de las otras inspecciones, de hecho, se realizan fuera del muelle. Hace unos pocos años, el puerto y la aduana

cambiaron el modelo y ahora la mayoría de las inspecciones se realizan en lo que llamamos CES o Sitios para la Inspección de la Aduana (CustomsExaminationSites), son básicamente depósitos alejados del muelle y la mayor parte de la inspección ocurre allí. Pero para los RPM nunca se abandona la instalación, siempre se realizan aquí. La aduana puede realizar cualquier otro tipo de inspección que desee incluso en la instalación. Si deciden que quieren ver una cierta cantidad de contenedores que provienen de un barco específico mientras estamos trabajando con él, pueden hacerlo.

¿Cuál es el flujo del proceso, tanto para la importación como para la exportación de contenedores?

La terminal portuaria opera con carretillas pórtico. Son grandes equipos anaranjados, que lo que hacen es trasladarse sobre las filas de contenedores, tomar una fila, bajar las paletas y recoger un contenedor. Esa es la operación fundamental que realizan. Con respecto al flujo, si viene un conductor con una carga de importación, éste comenzará generalmente en el depósito alejado del muelle para recoger un chasis, porque no tienen chasis en la terminal, no los almacenan ahí, y allí es donde comienza el tiempo de espera para un puesto de atraque como un proceso del depósito. Entonces, recogen el chasis e ingresan por la entrada principal. Este es su portal de ROC, Reconocimiento Óptico de Caracteres (OpticalCharacterRecognition), todos los camiones ingresan por este portal y, a medida que lo hacen, se toman cientos de imágenes del contenedor, el chasis, el número de chasis del contenedor, la cara del conductor, etc. Toman todas estas imágenes y también pesan el contenedor, hay balanzas accesibles para el conductor porque el conductor ingresa por aquí. Las imágenes se toman por motivos de inspección, del contenedor y del chasis, y a eso lo hacen de manera remota en el edificio, de modo que no hay empleados ni personas aquí afuera, la inspección en este edificio se realiza a través de cámaras y computadoras.

Después de atravesar esto, el conductor ingresa y se comunica con el empleado, que también está en el edificio, para avisarle qué tipo de movimiento viene a hacer, ya sea recoger e importar, dejar y exportar carga, devolver un contenedor vacío para el barco, etc. Después de allí, está listo para la línea de carga. Si tiene una carga para exportar, se detendrá aquí para la revisión del sello, del número del sello en la parte posterior. Una carga de importación llegará hasta aquí, y pueden ver que tienen todos estos espacios, son cerca de 250 puestos a lo largo de la terminal para los camiones. El conductor ingresa y se dirige a alguno de estos puestos que están todos numerados y luego se queda ahí y espera que venga una carretilla pórtico para que recoja el

contenedor en el cuerpo principal de la instalación y se lo lleve al camión. O viceversa, si es una carga para exportar, la carretilla pórtico vendrá y recogerá la carga y la ingresará al parque de almacenamiento, eso se hace de 5000 a 6000 veces al día. De modo que manipulan de 5000 a 6000 camiones por día, de lunes a viernes. Ese es el proceso básico, y luego, después de que se realiza el movimiento del conductor, éste se va y atraviesa un portal similar a éste, se toman imágenes nuevamente, el proceso es hasta aquí, y luego abandona la instalación.

¿ Y el flujo para los contenedores Reefer?

Los contenedores refrigerados se almacenan en la terminal también, se los enchufa, obviamente, para mantener la temperatura, y los controlamos mientras permanezcan en la terminal y luego cuando viene un conductor a recoger una carga de importación, se realiza el mismo proceso, se le entrega el contenedor refrigerado, se le realiza una inspección adicional, llamada TCI o Inspección para Controlar la Temperatura (Temperature Control Inspection), entonces antes de que salga de la instalación, hay un mecánico que revisa el contenedor refrigerado para asegurarse de que funcione a la temperatura adecuada, y luego sale el conductor. Lo mismo ocurre cuando ingresa carga de exportación, se enruta al conductor a un TCIR para asegurar de que estén recibiendo una carga que esté en buen estado, porque si la temperatura es incorrecta o si hay algún problema con la carga no quieren tener problemas de responsabilidad, así que se contactan con la línea de la compañía naviera para ver si ellos quieren aprobarla, o mandan de regreso al conductor y lo despiden porque no quieren ese contenedor. Ese es el flujo básico. Si tuvieran la carga discrecional o ferroviaria, desde el lado de la importación, la descargarían dentro del cuerpo de la instalación, luego la recogerían una segunda vez y la traerían al riel, y ellos la cargarían en el tren y los trenes luego salen de la instalación. El caso inverso ocurre con una carga de exportación que ingresa, el tren descarga los contenedores, en la terminal los recogen y los traen a la instalación para cargar los barcos. Ese es el proceso básico, que aproximadamente dura 45 minutos.

Con el tren ocurre un proceso algo diferente, porque hay que traer los contenedores y hacerles la inspección de los RPM antes de cargarlos al tren. Pero debido a que su función es la carga y descarga de contenedores, ellos alinean los contenedores para la aduana, hacen un tipo diferente de RPM. La aduana toma esos contenedores y en lugar de pasarlos del ferrocarril, como hace Maher , por las estaciones amarillas (los RPM), los pasan por grandes paneles blancos y los montan

justo al lado de los contenedores que se ubican en la entrada. Y a medida que el panel avanza por el contenedor, realiza su inspección de RPM. Los operarios los sueltan ahí, aduana hace sus exámenes y luego los traen al riel. Una carga de importación, que se descarga en las instalaciones, desde el momento en que se descarga hasta el momento en que está en un vagón en el ferrocarril, son aproximadamente dos días, unas 48 horas, y eso, de hecho, es un muy buen tiempo. Hacer eso en dos días pone muy contentos a los clientes. A veces toma un poco más de tiempo, pero en promedio lleva dos días hacer todo el proceso.

¿Afecta la profundidad del atracadero sus operaciones?

A lo largo del atracadero, obviamente hay agua, y hay una profundidad al costado. De los 3078 metros que tienen, alrededor de 1830 metros (6000 pies), digamos 2/3 del atracadero, están a 15 metros (50 pies) de profundidad. Esa es agua muy, muy profunda.. Una de las zonas tiene una profundidad de 13,7 metros (45 pies), lo cual es bastante, pero para los megabarcos se necesitan 15 metros. En 2016 dragaran ésta parte a 50 metros. Y la zona enfrentada, tiene entre 10 y 12 metros (35 y 40 pies), de modo que es más superficial. Pero absolutamente, la profundidad del agua puede afectar las operaciones. Porque si no es lo suficientemente profunda, 14 o 15 metros, los barcos grandes no pueden ingresar porque, obviamente, raspan el fondo. De modo que sí, la profundidad del atracadero afecta las operaciones y hay que asegurarse de tener una buena profundidad, de hecho, la autoridad portuaria aumentó la profundidad del canal a 15 metros. Es un requisito fundamental para manipular a los grandes barcos.

Cuando sube o baja o el nivel del mar, ¿también afecta de alguna manera la profundidad?

Tienen un flujo de marea aquí que sube y baja y, de hecho, eso afecta más al puente, debido a la restricción de altura actual del puente. Con algunos de los barcos más grandes que manipulan, los barcos de 8500 TEU, pueden terminar a las 4 de la tarde, y este podría salir, pero en realidad no puede hacerlo porque debido a la marea alta no puede pasar por debajo del puente. Así que es probable que tengan que esperar de 6 a 7 horas hasta que baje la marea para poder entrar y salir del puente. No obstante, al costado del barco generalmente no tienen problemas porque cuentan con la profundidad suficiente.

No proporcionan servicios para cruceros de enlace o de corta distancia por sí mismo, ya que no cuentan con servicio de bar aquí por el momento y no trabajan con

tráfico marítimo de corta distancia o doméstico, es decir, para trasladar cargas de aquí a Boston o a Norfolk. No es que no puedan hacerlo, es solo que no hay mercado para eso en este momento. El servicio más corto que tienen es el que va a Bermudas, pero eso no es realmente transporte de corta distancia, es un servicio regular. De modo que, por ahora, no proporcionan ningún servicio de corta distancia.

P5 ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia de los contenedores en el almacenamiento para las operaciones de importación/exportación?

En cuanto al tiempo promedio de permanencia de los contenedores en el almacenamiento para las operaciones de importación y exportación, se puede desarrollar de la siguiente manera: para la carga de importación, en el puerto de Nueva York/Nueva Jersey hay una tarifa, y esa tarifa indica que una carga de importación puede permanecer 3 o 4 días. Después de la descarga, a partir de ese día tiene 4 días para permanecer en la terminal. Pasados los 4 días, como terminal, comienzan a cobrar lo que se llama sobrestadía, que básicamente es un cargo por almacenamiento. Es decir, que no pueden permanecer aquí de forma gratuita pasados los 4 días. Entonces, la permanencia promedio de una carga de importación es de 2,5 a 3 días, porque recogen la mayoría antes de que se venza el tiempo de cortesía, que es de 4 días. Para la carga de exportación, la permanencia promedio es de 3 a 4 días. Y con respecto a los contenedores vacíos, depende de lo que ocurra con el negocio global. Actualmente los vacíos no quedan parados tanto tiempo como solían hacerlo. Diría que en promedio quedan de 5 a 10 días.

Para los contenedores vacíos no hay una tarifa aplicada por el puerto, depende del contrato con el cliente de cuántos contenedores vacíos pueden almacenar aquí y durante cuánto tiempo. Y tienen una fórmula donde, en función del volumen general, les conceden una determinada cantidad sin cargo por mes. Los llaman “días sin cargo” y si superan esos días les cobran el saldo correspondiente, si se mantienen dentro de los días establecidos, entonces no se les cobra nada.

Con respecto a los contenedores de exportación, en realidad no cobran sobrestadía, Maher no cobra, porque son muy estrictos a la hora de controlar la recepción de la exportación. De modo que solo autorizan el ingreso de barcos para la recepción de la exportación una determinada cantidad de días antes de la llegada, 4 o 5 días generalmente. Y debido a eso, dado que tienen un control tan preciso, no cobran sobrestadía. Si alguien trae la carga antes de los 5 días y es una excepción, le permiten hacerlo y no le cobran; pero si alguien, por ejemplo, les dice que no tiene ninguna otra

alternativa y les tiene que traer una carga para exportación mucho, mucho antes y les suplica, y deciden permitirse, entonces pueden cobrarle. Pero en la mayoría de los casos lo mantienen estrictamente controlado y no hay sobrestadía para la exportación.

¿La terminal es de propiedad privada? ¿Quién la opera?

La terminal es propiedad privada de Deutsche Bank, y ellos la operan directamente como MaherTerminals. De modo que controlan todas las operaciones, no subcontratan ningún trabajo. Entonces, MaherTerminals maneja la instalación, pero son propiedad de Deutsche Bank.

Entre las ventajas de tener una terminal de propiedad privada, encontramos la flexibilidad, pueden tomar sus propias decisiones, sin tener que consultar a la autoridad portuaria ni a ninguno de los competidores. Son autónomos, de modo que controlan sus propios costos, horarios de funcionamiento, de qué manera quieren trabajar con los barcos, controlan el tipo de operaciones que realizan, es decir, operación de carretillas pórtico versus otros tipos de operaciones. Probablemente esas sean las ventajas: la flexibilidad y el hecho de poder controlar el propio destino.

En lo que respecta a la autoridad portuaria de Nueva York, ellos funcionan como un puerto arrendador. Hacen algo de comercialización juntos, del puerto y de la terminal, pero su función principal es asegurarse de que les paguen el alquiler mensual. Ellos no están involucrados en absoluto en las operaciones diarias. Son más que nada un brazo comercial para atraer más carga al puerto en general.

Capítulo III

Análisis de Caso 2. APM Terminals

Opera una red mundial de terminales de 20.600 profesionales con 64 instalaciones de operaciones portuarias y 135 para servicios portuarios en tierra en 59 países del mundo. APM Terminals proporciona la gestión y operaciones del puerto a más de 60 compañías de transporte que sirven a exportadores e importadores de mercadería contenerizada, a granel, líquida, carga general, y otras.

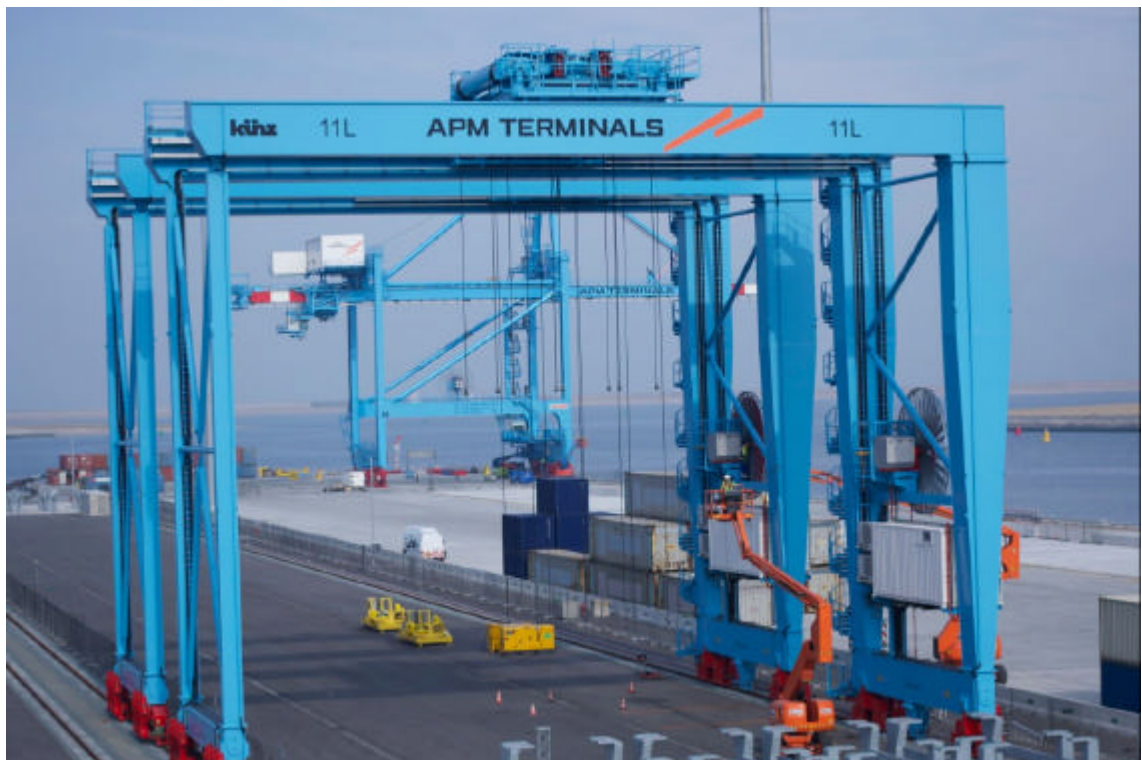


IMAGEN N 12: APM Terminals. Fuente: www.apmterminals.com



IMAGEN N 13: APM Terminals. Fuente: www.worldmaritimenews.com

A continuación transcribimos parte de la conversación sostenida con el Sr. Brian Clark, Presidente de APM Terminals, el día 7 de Noviembre de 2015, en la oficina ubicada en Nueva Jersey. Incluimos subtítulos para cada temática abordada, en base al cuestionario que desarrollamos para tal ocasión, el cual puede encontrarse en el Anexo.

¿Cuántas grúas tiene la terminal de contenedores?

La terminal cuenta actualmente con 15 grúas estilo barco-tierra. Para fines del presente año, recibirán 3 grúas más, con funciones nuevas, que se mantienen todavía en confidencialidad.

¿Hay depósito de contenedores vacíos?

En cuanto a los contenedores vacíos, los almacenan en la terminal, no en un depósito especial, sino que para sus clientes.

¿Proporcionan regularmente capacitación a los empleados?

En lo que respecta a la capacitación, es variada. Desde operación de maquinaria para los operarios del sindicato de la terminal, de la ILA (Asociación Internacional de Estibadores) (International Longshoremen's Association), hasta sobre temas relacionados con seguridad, como protección contra caídas. Y luego, por supuesto, para los

empleados administrativos, que es específica para sus puestos. A ésta última, generalmente, la tercerizan.

Todas sus capacitaciones de seguridad tienen programas de estudio bien planificados, entonces saben que deben repetirlas periódicamente, y que las personas deben realizar determinados aspectos de la capacitación. Tienen una capacitación recurrente sobre primeros auxilios, por ejemplo, y todas esas cosas están en el programa, es decir, están planificadas.

Que la capacitación se tercerice depende de dónde obtengan los mejores recursos para la capacitación. Si se trata de alguna especialidad que ellos no hacen con mucha frecuencia, entonces es mejor que la tercericen. Hay gente aquí que tiene un conocimiento avanzado, y lo hace todo el tiempo, entonces es más eficiente para ello tercerizarlo. Algunos ejemplos de tercerizadas, son: Capacitación sobre Riesgos de Caídas para los operarios, donde vienen personas y les dicen cómo manipular los equipos de seguridad correctamente para reducir el riesgo de caer de las alturas cuando están trabajando. También, si se reparan los contenedores refrigerados en la terminal, hay una capacitación para los mecánicos sobre cómo reparar ese tipo de cosas. En esos casos vienen personas que representan a los fabricantes de esos generadores para que se aseguren de que aprendan cómo hacerlo.

¿Qué tipo de conexiones tiene la terminal con otro medio de transporte?

Cerca del muelle hay una estación ferroviaria con una rampa de ferrocarril, entonces, cerca del 50% de la carga va directamente por ese ferrocarril desde la terminal. Luego, es transportada a todo el territorio de Estados Unidos, a Canadá, al Medio Oeste, y el resto se transporta en camiones.

Aparte de la carga ferroviaria, la mayor parte de la carga de la zona de Nueva York/Nueva Jersey permanece aquí, dentro de un radio de aproximadamente 320 km (200 millas). A grandes rasgos, abastece el mercado del gran Nueva York/Nueva Jersey, que es bastante extenso.

¿Cuáles son las principales líneas de servicio regular que ofrece la terminal?

Las principales líneas de servicios regulares que ofrece la terminal va cambiando y depende de lo que estén haciendo sus clientes y de qué tipos de negocios atraiga aquí. Pero diría que la mayoría de la carga que ven probablemente sea de Asia y Europa. Esos son los comercios más grandes, entonces manejan mayores cargas también.

En este momento, aquí, no tienen un servicio que vaya o venga de Latinoamérica. Pero eso no es siempre así, hace unos años gestionaban los negocios de CSAV, por ejemplo. Ellos tenían servicios en la costa de Latinoamérica. Pero actualmente, no manejan ningún servicio.

¿Cuál es el costo de operar con la terminal? ¿Cuentan con una hoja de costos estandarizados?

La terminal, negocia las tarifas con el cliente. El contrato que manejan con la línea marítima tiene una enorme cantidad de detalles, hay entre 30 y 40 artículos diferentes con respecto a los costos o los servicios que proporcionan y a quién se lo dejan a determinado precio, en caso de que pase algo y este tipo de detalles, y todo eso es negociable. Varía entre las diferentes líneas marítimas a las que brindan servicios, de modo que no hay un precio uniforme.

¿Qué tipos de servicios ofrecen a las líneas/operadores de transporte?

En lo concerniente en los servicios que brindan a los operadores de transporte, manipulan la carga de los barcos, es decir, cargan y descargan los contenedores de los barcos. Luego los mueven a los camiones o al ferrocarril, o los reciben, es lo que llamamos recepción y entrega a los medios de transporte. Suministran electricidad y controlan la temperatura de los contenedores para el transporte. Proporcionan servicios como almacenamiento de contenedores vacíos. Brindan apoyo para los diferentes exámenes que realizan. Manipulan carga sobredimensionada, según sea necesario, es decir, si alguien quiere enviar un yate o una locomotora, la terminal puede hacerlo. También reparan y hacen mantenimiento de equipos de terceros, como contenedores y chasis, grupos electrógenos y otras cosas que pertenecen a las líneas marítimas.

En general, su trabajo es en tierra firme. Entonces un 85 o 90 % de la carga se coloca en tierra, en el parque. Independientemente de si son contenedores de importación, exportación o vacíos. En el parque trabajan con grúas pórtico sobre neumáticos, las RTG, y cargadores superiores, a diferencia de motocarretillas apiladoras o grúas pórtico sobre rieles, que algunos de sus competidores usan en el puerto. Ellos almacenan 4 contenedores, uno arriba del otro en las RTG, y vacíos hasta 6.

¿Con qué tipo de amenazas se enfrenta la terminal?

Como cualquier compañía, se encuentran con algunas amenazas externas, incontrolables, como es la economía. La actividad que hacen aquí deriva de una actividad económica general. Entonces, con el repunte de la economía, especialmente en este mercado, los impulsa la demanda del consumidor. Si sube la economía, entonces la demanda de carga en esta zona aumenta y el volumen general de negocios que verá el puerto se incrementará, y eso ayuda. Pero, si hay recesión la gente ya no comprará tanto.

Actualmente, tuvieron un año muy fuerte y positivo, hasta ahora fue un año récord. Vieron una moderación, que puede ser estacional. Pero por el momento, 2015 ha sido muy bueno.

¿Y con qué fortalezas cuenta?

Tienen una terminal de 142 hectáreas (350 acres) y, a diferencia del resto de los competidores, almacenan todos los equipos de sus clientes aquí en la terminal. Entonces tienen almacenamiento para contenedores vacíos, para chasis, etc., mientras que todos los de la competencia suelen tener depósitos alejados del muelle para el almacenamiento de los contenedores vacíos o chasis. Eso es un beneficio, porque los conductores de rodados pueden venir a la terminal y gestionar todos sus negocios, en lugar de tener que detenerse en 2 o 3 estaciones diferentes. Ese sería el beneficio, la desventaja es que el conductor generalmente pasará más tiempo aquí de lo que pasaría en otro lugar. Entonces la percepción es que su servicio es más lento porque el conductor se queda aquí durante más tiempo.

Creo que también una de sus fortalezas es el nivel elevado de productividad que proporcionan en el atracadero, con el cual pueden comprometer y el cual pueden efectivamente proporcionar a sus clientes. De hecho, durante los últimos 3 años fueron reconocidos por “TheJournal of Commerce” por los niveles de productividad más altos en la región de América, tanto del Sur como del Norte. Su beneficio es que pueden trabajar con 6 o 7 grúas en un buque de la línea principal, gracias a la clase de equipos que utilizan.

Probablemente otra fortaleza, no solo de esta terminal, sino de la empresa, es que son un operador mundial. Entonces pueden analizar los beneficios comerciales no solo aquí, sino también en otras partes de la red mundial. Actualmente tienen unas 70 terminales y, a menudo, analizan los debates en conjunto: si un transportista hará escala aquí y, por ejemplo, en algún lugar de Medio Oriente, pueden analizar eso al mismo tiempo, lo cual es beneficioso, desde el punto de vista de APM Terminals.

La amenaza sería el entorno de recesión. Es un negocio muy cíclico, muy recientemente la tendencia era ascendente con respecto al volumen, el mercado se estaba ajustando aquí, en Nueva York y Nueva Jersey, y comenzaron a ver una tendencia descendente en el volumen. Hay una tendencia descendente mundial en este momento... La consolidación de los volúmenes de las líneas navieras siempre constituye una amenaza, cambios en los servicios, ajustes estacionales en los servicios. Así que, el entorno de cambio constante puede que sea la amenaza más grande. Hay una tendencia típica, desde una perspectiva estacional. Se repite de año a año de manera bastante consistente. En este momento no hay ninguna tendencia en la consolidación o en la consolidación percibida de las líneas navieras. Creo que todos reaccionan muy rápido. Potencialmente reaccionan de forma exagerada, pero siempre reaccionan. Y eso probablemente modifique su negocio durante el nuevo trimestre, ya que si se ve una mayor consolidación, se ven cambios en los servicios, eliminación de servicios, cambios en los volúmenes, por ejemplo, hacer escala en la costa Este en lugar de en algún otro puerto de entrada de los Estados Unidos. Entonces siempre hay riesgo con los volúmenes que ellos, por lo menos, prevén a corto plazo.

¿Tienen oficina de aduana estadounidense en sus instalaciones?

En éste momento no tienen una oficina de aduana en la terminal, pero solían tenerla anteriormente. Los contenedores de importación tienen que pasar por un portal de radiación de la aduana, para su protección. Y luego, algunos de los contenedores se llevan a un depósito cercano. Cualquier otro servicio de aduana se realiza allí, ya no se hacen en la terminal. Siempre que haya un requisito especial de aduana, los contenedores se transportan a una terminal alejada, que no tiene nada que ver con ellos. Y luego, cualquier tipo de inspección se realiza allí.

¿Cuál es el flujo de proceso, tanto para importación como para exportación de contenedores dentro de la terminal?

Se esfuerzan en mantener una eficiente organización de tiempos, que fundamentalmente se logra estando conectados full time con cada sector. APM trabaja con la línea marítima, la cual les proporciona información acerca de la carga a bordo del barco con varios días de anticipación. Reciben esa información hasta con una semana de anticipación para que los cargadores puedan traer los contenedores aquí. Los reciben por el ingreso, que es diferente para los camioneros y cargadores porque se realizan controles particulares de las cargas. Almacenan el contenedor en el parque, tienen

normalmente unos 10 000/50 000 contenedores en la terminal. Ingresan esa información en su sistema operativo y todo el parque está dispuesto en una cuadrícula, de modo que tienen posiciones para poder identificar dónde está cada contenedor. Como todo tiene una coordenada, no se deja en cualquier lugar, por ejemplo E, G, 3, 4 o 5, A-4, saben exactamente dónde están. También reciben el plan de almacenamiento de la línea de navegación que indica qué parte del barco descargar (sobre la cubierta, debajo de la cubierta, etc.) y también un plan de carga con el que organizan todas las actividades: si usan grúas barco-tierra, grúas pórtico sobre neumáticos o cargadores superiores para llevar la carga de importación a la pila y para sacar la carga de exportación de la pila y llevarla al barco. Luego a los consignatarios de aquí y a la comunidad camionera de allá se les informa por Internet la disponibilidad de la carga y ellos realizan comentarios y recogen los contenedores de la terminal.

Si tomamos la actividad en sí misma, el tiempo que tardan estas operaciones son solo unos minutos. Porque la transacción, que ocurre abajo, en el ingreso, toma unos dos minutos. Después el camión se dirige a su posición, eso toma como mucho 5 minutos. Y sacar el contenedor de la pila es un minuto o dos. Pero luego permanece unos 5 días, en función de a dónde será entregado. Nunca se recibe directamente la carga de la calle para que vaya al barco. La reciben y la almacenan, depende de cuándo decida traerla el camión, puede ser una semana o un par de días antes de la entrega. Similarmente, mover el contenedor desde la posición de almacenamiento hasta la grúa y hacia el barco es muy rápido. Las grúas se mueven muy rápido, hacen 25/30 movimientos por hora. 2 movimientos por minuto y cada movimiento lleva 2 o 3 minutos. De modo que si toman solo el tiempo que lleva realizar la actividad, son solo 10, 15 o 20 minutos, no es mucho.

¿Afecta la profundidad del muelle en las operaciones?

En cuanto la profundidad del muelle, y la relación con las operaciones, el puerto proporciona una determinada profundidad del agua, eso es algo contractual. Las líneas marítimas están al tanto de esa profundidad y ya están familiarizadas. Entonces, al saber que tienen una profundidad de 13,7 o 15 metros (45 o 50 pies) al costado del barco, no intentarán traer un barco que sea más profundo que eso. Si tuvieran un atracadero más grande, traerían barcos más grandes. En este momento, aquí no dependen tanto de la limitación de la profundidad del agua, sino de la altura sobre la línea de flotación del puente de Bayonne.

En el caso que la marea crezca, o el agua disminuya, se sigue un protocolo dependiendo si la situación es a largo o corto plazo. Si la línea marítima no calcula con precisión el calado de su barco, o la altura sobre la línea de flotación, porque son muy pesados, o muy livianos, es porque no interpretan el calendario de mareas. Eso depende de ellos, tendrán que esperar o no podrán acceder, es su responsabilidad. Si es un problema a largo plazo, porque disminuye la profundidad al costado del barco, porque el puerto no draga lo suficiente, entonces le pedirán al puerto que lo haga porque les afectará a ellos. Así que depende de qué período de tiempo tomen.

¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia de los contenedores en el almacenamiento para las importaciones/exportaciones?

El tiempo promedio que permanecen los contenedores en el almacenamiento es de, 5 días para la importación y 3 para la exportación.

¿La terminal es de propiedad privada? ¿Quién la opera?

La instalación no es privada, ya que es propiedad de la autoridad portuaria de Nueva York/Nueva Jersey. Y, no se puede comprar, dado que tienen un contrato de concesión con ellos, un alquiler a largo plazo por así decirlo. Y APM Terminals opera en ésta terminal, es decir, es una empresa privada.

El funcionamiento está en manos privadas aquí, pero cuando se trata de inversiones más grandes, deben hacerlo en coordinación con la autoridad portuaria. Como cuando se hacen cambios importantes en la terminal. Eso hace que el proceso sea más lento. A los operadores de propiedad privada les interesa ser eficientes y ganar dinero, eso sería el lado positivo. El lado negativo es que se trata de un proceso bastante lento si se quiere cambiar algo. Cualquier cambio en la propia infraestructura, en los edificios, es responsabilidad de la autoridad portuaria, ellos tienen que aprobar el proceso. Hay inversiones que se requieren como parte del alquiler, la cantidad de muelles que están obligados a realizar antes de determinados días, por ejemplo.

La autoridad portuaria ayuda a vender el puerto de Nueva York/Nueva Jersey. No ayudan a una terminal por sobre otra. Asumen un papel neutral con respecto a un operador de terminal en comparación con otro. Hacen negocios aquí en el puerto, intentan atraer inversiones al puerto, pero no beneficiarán necesariamente a una terminal en detrimento de otra.

Benchmarking: Maher Terminals y APM Terminals

	MAHER TERMINALS	APM TERMINALS
P1	24 grúas	18 grúas
P2	Para los contenedores vacíos que se usan para el despacho de camiones o reservas, cuentan con un depósito que está alejado unos 3,2 km (2 millas).	En cuanto a los contenedores vacíos, los almacenan en la terminal, no en un depósito especial.
P3	Solo un 10 % del volumen es intermodal y se traslada en tren. Entonces, tienen una conexión muy cercana con la comunidad camionera	Cerca del muelle hay una estación ferroviaria con una rampa de ferrocarril, entonces, cerca del 50% de la carga va directamente por ese ferrocarril desde la terminal.
P4	En el tercer piso del edificio se encuentra la oficina de Aduana estadounidense.	En éste momento no tienen una oficina de aduana en la terminal, pero solían tenerla anteriormente
P5	La permanencia promedio de una carga de importación es de 2,5 a 3 días, porque recogen la mayoría antes de que se venza el tiempo de cortesía, que es de 4 días. Para la carga de exportación, la permanencia promedio es de 3 a 4 días.	El tiempo promedio que permanecen los contenedores en el almacenamiento es de, 5 días para la importación y 3 para la exportación.

CONCLUSIÓN

Nueva York, sin lugar a dudas, es uno de los centros más importantes del Comercio Internacional. Todos los días del año, las empresas negocian desde bienes de consumo hasta instrumentos financieros.

Es debido a ello que elegimos desarrollar y analizar sus sistemas de gestión para en un próximo estudio poder realizar un benchmarking con los puertos locales (Rosario, Buenos Aires). Estamos admirados de la altísima eficiencia en el funcionamiento del Puerto, y las herramientas implementadas. Esto lo hace modelo de puerto para otros países. Actor protagónico a nivel global en la comparación entre puertos.

El destino nos dio la oportunidad de entrevistar a los más altos funcionarios de las dos terminales portuarias más grandes de Estados Unidos, APM Terminals y MaherTerminals, quienes nos brindaron todas las herramientas y el apoyo necesario para poder explayarnos en información tan delicada y pertinente. También, algunos datos de extrema sensibilidad.

Las claves para el magnífico funcionamiento del puerto, consisten en la gestión y recomendaciones que brinda Port PerformanceTaskForce, sumado al sistema TIPS. Indudablemente, es la herramienta fuerte que posee Nueva York en lo que refiere a lo portuario. Además, de su ubicación geográfica: en el mercado de consumo más importante del mundo.

Al investigar y analizar las dos terminales, entendemos que sería importante y beneficioso en un futuro poder aplicar en el Puerto de Buenos Aires las herramientas de gestión que utilizan las terminales portuarias en NY, para eliminar (o al menos disminuir) los indeseables problemas de congestión y embotellamiento que se forman.

ANEXOS

1.- Entrevista MaherTerminals

Entrevistador: Nicole Balbachán (NB)

Entrevistado: Frank Capo (FC)

NB: ¿Cuántas grúas tiene la terminal de contenedores en el momento?

FC: En este momento tenemos 20. Son las 20 que se ven a lo largo de este muelle. Para que tengan una idea, nosotros estamos sentados acá y estamos mirando en esta dirección. Nuestros atracaderos abarcan desde acá, doblan y siguen hasta allá, donde están las grúas azules. Estas son todas nuestras grúas.

En este cuadro, solo vemos 18, pero desde aquella vez recibimos dos más nuevas, así que tenemos 20. Pero, además, tenemos dos más que están siendo erguidas en el muelle ahora mismo, detrás de estos contenedores. Y vamos a recibir dos más a fin de mes. Entonces, ahora tenemos 20 y para el 1° de enero tendremos 24 operando en el muelle.

NB: Bien, ¿cuentan con un depósito de contenedores vacíos?

FC: Sí. Manipulamos contenedores vacíos tanto dentro de la terminal como fuera de ella. Los contenedores vacíos que manipulamos dentro de la terminal, tratamos estrictamente de que estén vacíos en la terminal para la descarga del barco. Pero para los vacíos que se usan para el despacho de camiones o reservas, contamos con un depósito que está alejado unos 3,2 km (2 millas); no se puede ver desde esta zona pero sí desde aquí. De modo que sí, tenemos un depósito de contenedores alejado del muelle, exclusivo para los vacíos.

NB: ¿Proporcionan capacitación regularmente a los empleados? ¿Sobre qué temas?

FC: Absolutamente. Tenemos tanto empleados administrativos como sindicales. El sindicato que empleamos es la Asociación Internacional de Estibadores, la ILA. Para la ILA hacemos capacitaciones todo el tiempo y especialmente acerca de los equipos. Cómo operar una grúa para contenedores, cómo operar las carretillas pórtico, que son esos equipos anaranjados. Básicamente, cómo operar los equipos de manipulación de la terminal o cómo utilizar las computadoras, porque tenemos secretarios del sindicato que desempeñan muchas funciones por nosotros. Así que les proporcionamos constantemente ya sea capacitación informática o sobre los equipos. A la administración le proporcionamos capacitación informática similar, por

supuesto, también capacitación sobre cargas peligrosas, cómo lidiar con cargas peligrosas, RCP, es decir, que sean capaces de realizar respiración boca a boca. Veamos... qué más. Probablemente también haya otras capacitaciones sobre las cuales yo ni siquiera esté al tanto. Pero sí, tenemos un proceso de capacitación continuo aquí, en la empresa.

NB ¿Cuentan con programas de capacitación planificados?

FC: Diría que hay más capacitación planificada para los empleados sindicales, que se encargan de los equipos, mientras que... parte de la capacitación que hacemos para la administración no se hace sobre una base regular, o sea, no es todos los meses, pero sí en la medida en que sea necesario.

NB ¿La capacitación se hace dentro de la empresa o se terceriza?

FC: Es una combinación de ambas.

NB: ¿De qué depende?

FC: Depende del tipo de capacitación. Si proporcionamos capacitación administrativa sobre Word o PowerPoint, los enviamos fuera para hacer esa capacitación. La capacitación que hacemos sobre los equipos de manipulación de la terminal con el sindicato, esa sería una capacitación más interna, la hacemos en coordinación con la Asociación de la Marina Mercante de Nueva York .Esta asociación es la división local de transporte marítimo de aquí, que representa a los operadores portuarios y a las compañías navieras, nos representan a nosotros en nombre del sindicato o ante este. Entonces, esa capacitación, para la manipulación de los equipos de la terminal es más interna, pero está coordinada con la NYSA. No los mandamos a otro sitio, nosotros hacemos esa capacitación.

NB: ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la terminal?

FC: Bueno, esta instalación tiene más fortalezas que debilidades en este momento. Desde el punto de vista de las fortalezas, somos la instalación más grande de América del Norte, contamos con 188 hectáreas (465 acres) que abarcan este enorme rectángulo tenemos mucha capacidad, tenemos la capacidad de manejar 1,8 millones de contenedores por año. Entonces, tenemos una gran capacidad, tenemos un complejo de acceso muy eficiente para las operaciones de transporte por carretera, para la entrega y recepción, algo con lo que algunos de nuestros competidores están luchando en este momento, de modo que este es un punto fuerte. Tenemos 3078 metros (10 100 pies) de atracaderos, así que tenemos más atracaderos que nadie en el

puerto, tenemos más grúas que nadie dentro del puerto y, diría que la otra fortaleza que tenemos es esta vía en el muelle que se ubica entre nuestra instalación y APM, que está justo detrás de nosotros. De modo que esta vía en el muelle tiene una cantidad significativa de capacidad que no se utiliza en este punto. Para concluir, diría que nuestra mayor fortaleza es el hecho de que estamos preparados para manipular a los barcos más grandes.

FC: Bueno. Entonces, por la bahía del puente, que pueden ver a la distancia, esa estructura en forma de arco, dada la restricción de altura del puente, solo podemos manipular buques de hasta alrededor de 8500 TEU, Unidad Equivalente a Veinte Pies [Twenty-foot Equivalent Unit]. Cuando se termine de construir esa ruta, a finales de 2017, podremos manipular buques de 12 000 a 14 000 TEU. Debería decir como puerto, pero en Maher podremos manipular esos barcos mejor que cualquiera porque somos los más preparados con nuestra entrada, nuestros atracaderos, nuestras grúas, todo eso en general.

Esas son nuestras fortalezas. Debilidades, diría que... no sé, no estoy seguro de cuál sería nuestra debilidad en este momento. Veamos, diría que una cosa que podría ser una fortaleza y una debilidad es que los empleados han trabajado aquí desde hace muchos, muchos años, y hablo más de la parte de administración, entonces desde el punto de vista de la fortaleza es genial porque tienen mucha experiencia y continuidad, pero algunos compañeros podrían decir que debido a que no hay un ingreso de nuevas personas en el nivel superior, tal vez eso también sea una debilidad. Y, de hecho, yo soy uno de los más nuevos, trabajé para Maher hace 25 años, fue mi primer trabajo, cuando estaba en la universidad. Y luego lo dejé, y seguí adelante para trabajar en Chicago, el Sur de California y, de hecho, me acabo de mudar de vuelta desde el Sur de California, me mudé hace aproximadamente un año y medio y volví a trabajar para Maher. Pero trabajé acá en 1990, dejé en el 91, y regresé en 2014. Entonces esa sería un poco una desventaja. No tenemos una gran rotación de empleados, no ingresan ideas nuevas.

NB ¿Qué tipo de conexiones tiene la terminal con otros medios de transporte?

FC: Diría que desde el aeropuerto, casi nada, casi no hay interacción. Aparte de la hermosa vista que tenemos del aeropuerto, realmente no tenemos interacción con ellos. Hacemos operaciones estrictamente de contenedores, entonces manipulamos cargas de barcos, y no de aviones.

Nuestras conexiones son, obviamente con los camiones. Para que tengan una idea del volumen que manejamos aquí en este momento... Este año manipulamos cerca de 1,3 millones de contenedores en total. ¿Bien? De ese volumen, el 90 % se traslada en camiones. Solo un 10 % de nuestro volumen es intermodal y se traslada en tren. Entonces tenemos una conexión muy cercana con la comunidad camionera, hasta tal punto que la Asociación Portuaria Biestatal, la asociación camionera, una de las grandes asociaciones camioneras de la zona, de hecho nos

otorgó su premio al Liderazgo por Servicio Individual en septiembre que es, básicamente, el premio a la Terminal del año. De modo que están muy contentos con lo que hacemos aquí. Les gusta el hecho de que tengamos tiempos cortos de espera para un puesto de atraque, que los camiones puedan ingresar y salir de acá en un solo movimiento, en aproximadamente 45 a 50 minutos: nuestra competencia está muy lejos de eso. Creo que como mínimo, a nuestros competidores les lleva una hora y media, a veces incluso más, como 2 a 3 horas. Claro que podemos tener un mal día, pero no es lo habitual. Ayer, nuestro tiempo promedio fue de 44 minutos para un solo movimiento. Mantenemos relaciones muy estrechas con la comunidad camionera, ellos trasladan la mayor parte de la carga hacia dentro y fuera. También trabajamos muy de cerca con los ferrocarriles, tenemos 3 ferrocarriles clase 1 aquí, el CSX, el Norfolk Southern y el CP, para el tráfico canadiense. De modo que trabajamos muy estrechamente con ellos para las llegadas de los trenes, la disponibilidad de los vagones, la disponibilidad de energía, para asegurarnos que la carga intermodal o discrecional se traslade de manera oportuna dentro y fuera del puerto, ya sea para las cargas que vienen de destinos nacionales como para las que van a destinos nacionales. Así que tenemos una conexión muy próxima con ellos. Veamos, qué más hay acá...

NB: Perfecto: camión, tren y aeropuerto...

FC: Sí, me parece que esos tres abarcan todo. O sea, trabajamos muy de cerca con la comunidad camionera y los ferrocarriles.

NB ¿Cuáles son las principales líneas de servicio regular que ofrece la terminal?

FC: La mayor parte de lo que manipulamos es carga transpacífica. De modo que la mayoría de la carga que manipulamos proviene de Asia. También manipulamos algo de carga europea y una muy pequeña cantidad de carga desde y hacia Bermudas. Tenemos un servicio que es la línea de contenedores de Bermudas, son barcos muy chicos y, básicamente, cubren las islas Bermudas semanalmente. Pero es muy, muy pequeño. Pero diría que para desglosar nuestro negocio, el 90 % es de Asia. No tenemos ningún servicio sudamericano por el momento. No es imposible: hay algunos barcos que hacen escala aquí, en el puerto, pero justo en este momento no hay ninguno. Nuestra base de clientes está más orientada a lo transpacífico y europeo, pero más que nada es transpacífica. Así que tenemos a Asia, un poco de Europa, y luego una pequeñísima cantidad de Bermudas.

NB. ¿Cuál es el costo de operar en la terminal?

FC: Bueno, este es un punto algo delicado. No voy a dar cifras pero lo diré de esta manera: al operar una terminal en los Estados Unidos, ya sea en la Costa Este, en Nueva York o en la Costa Oeste, los dos costos más caros o elevados son la mano de obra, ya sea con la ILA, que usamos nosotros, o lo que usan en la Costa Oeste que es la ILWU, Unión Internacional de Estibadores y Bodegueros. Entonces tenemos el costo de la mano de obra y el costo de la tierra. Nosotros alquilamos estas tierras, 188 hectáreas (465 acres), las alquilamos a la autoridad portuaria de Nueva York/Nueva Jersey. Esto nos cuesta decenas de millones de dólares al año, solo para alquilar la tierra. No les dije, pero alquilamos esta tierra, que son 188 hectáreas (465 acres), tenemos un depósito de chasis aquí, que alquilamos, que son unas 12 hectáreas (30 acres), y también un depósito fuera del muelle para los contenedores vacíos que serán unas 20 hectáreas (50 acres). Y luego también tenemos un alquiler para el ferrocarril. Eso da unas 240 hectáreas (600 acres) en alquiler, para que tengan una idea. Entonces los costos más importantes son la mano de obra y la tierra. A esta altura, los importes de la tierra son de aproximadamente 50 000 dólares por acre [1 acre = 0,4 hectáreas] por año. Esa es la cifra que le podemos poner y los obreros portuarios ganan unos 35 dólares la hora y nosotros empleamos alrededor de 900 a 1200 obreros portuarios cada día. Esa es la mejor respuesta que les puedo dar.

NB: Con respecto al sistema de alquiler, ¿todas las terminales se manejan de esa manera?

FC: Buena pregunta. Sí, es para todas las terminales en el puerto de Nueva York/Nueva Jersey. Hay dos sistemas en los Estados Unidos, están los puertos arrendadores y los puertos operadores. En sitios como Los Ángeles, Long Beach, Oakland, Seattle, Tacoma, Nueva York, Nueva Jersey, esos son todos puertos arrendadores donde la autoridad portuaria básicamente da un paso al costado y recauda dinero, que sería nuestro caso. No se involucran en absoluto en las operaciones diarias.

Luego están los puertos operadores, en sitios como Norfolk, Savannah, Houston, Charleston y lugares así donde la autoridad portuaria está realmente involucrada ya sea completamente o en cierta medida con las operaciones diarias. Son dos modelos diferentes y nosotros estamos bajo el modelo de alquiler del arrendador, es decir, alquilamos la tierra, nunca podremos ser dueños de ella porque nunca podrían vendérsela, pero es caro. Y, honestamente, la tierra en el Sur de California es mucho más cara. Aquí pagamos cerca de 50 000 dólares por acre al año y en la instalación donde yo trabajaba en el Sur de California, antes de que yo me fuera, pagaban 200 000 dólares por acre al año, y se está volviendo más caro allá con algunas de las nuevas terminales que se están construyendo.

NB: ¿Es porque están más conectados con Asia?

FC: Es exclusivamente por la ubicación. Todo se resume a eso. La tierra se puede alquilar muy barata en el puerto de Oswego, en Nueva York. ¿Has escuchado nombrar ese lugar?

NB: No creo.

FC: ¡Claro que no! Por eso el alquiler es tan barato allí. Pero en Nueva York, Nueva Jersey, Los Ángeles, Long Beach, es muy caro. Simplemente porque por allí pasa toda la carga.

NB: ¿Qué tipos de servicios proporcionan a las líneas/operadores de transporte?

FC: Básicamente somos operadores de la terminal y estibadores. Si hablamos de la operación de la terminal, nuestro trabajo es mover la carga dentro y fuera de la instalación, mover los contenedores hacia y desde la línea de camiones, para que los camiones la lleven, y hacia y desde el ferrocarril. Y, por supuesto, la otra cosa importante que hacemos es trabajar en los barcos, y allí es donde entran los estibadores. Ellos son los que se ocupan de la carga y descarga. Entonces, trabajamos en los barcos, movemos los contenedores hacia y desde los camiones, y hacia y desde el ferrocarril. Esos son los servicios básicos que proporcionamos.

NB: Bien. ¿A qué tipo de amenazas y oportunidades se enfrentan en el entorno global actual?

FC: Veamos, comenzaré con las oportunidades. Desde el punto de vista de las oportunidades, es interesante saber que básicamente el 70 % de la población con poder adquisitivo en los Estados Unidos, se encuentra al Este del río Misisipi. Entonces, la mayor parte de la capacidad de gasto está aquí, en la costa Este, y particularmente en esta zona, en el Noreste. De este modo, con respecto a las oportunidades, tenemos un mercado local muy, muy rico para trabajar. Esto implica el ingreso de muchos bienes porque hay un enorme mercado de consumo aquí. Desde el punto de vista de las oportunidades, que es lo estándar en la zona, hay mucha capacidad de compra. Esto para nosotros representa más y más bienes que vienen a este puerto desde el extranjero, porque aquí es donde están las personas que van a comprar todo. Obviamente, en Los Ángeles y Long Beach hay megapuestos y ellos también tienen un mercado de consumo grande, pero ellos además tienen un gran mercado discrecional: trasladan una gran parte de la carga ferroviaria, y lo hacen al interior, incluso la traen a Nueva York/Nueva Jersey desde Los Ángeles/Long Beach. De este modo, diría que aquí estamos muy bien posicionados para el crecimiento y para el futuro, porque este mercado no se irá a ningún lado, la gente siempre vivirá aquí en Nueva York/Nueva Jersey por lo que hay muchas oportunidades para continuar creciendo.

Básicamente regresamos a lo que dijimos antes, que tenemos un negocio mixto porque gran parte de los bienes provienen de Asia, particularmente de China y un poco de Vietnam, estamos

muy conectados con ese continente porque casi todo lo que consumimos aquí es de allá. Así que el punto es que básicamente estamos muy conectados con Asia.

Con respecto a las amenazas, creo que nuestros competidores hacia arriba y hacia abajo de la costa Este, y también de la costa Oeste, son amenazas para nosotros porque nos gustaría ver más cargamentos que lleguen directamente a este puerto, pero los cargadores y las líneas navieras tienen otras oportunidades allá, pueden usar la costa Este. Nosotros estábamos a cargo de la terminal de Prince Rupert, en Canadá; esa terminal fue nuestra durante muchos años y recientemente nuestros propietarios decidieron venderla, pero esa terminal en Canadá es una amenaza para nosotros. De modo que diría que los otros puertos son nuestras amenazas mundiales por varios motivos: tienen ya sea un tránsito más veloz, son una ruta directa de Asia a la costa Oeste, eso es otra amenaza, o son menos caros. Si observamos los puertos a lo largo de la costa Este, nosotros somos, por lejos, el puerto más caro con el que se puede operar. Sitios como Baltimore, Norfolk o Savannah son más baratos. Entonces nuestra mayor amenaza sería que nuestros competidores tienen ya sea una ventaja con respecto a los costos, o con respecto a las distancias o los tiempos. Pero estamos aferrados aquí al hecho de que tenemos el mercado más grande. Eso creo que responde a tu pregunta.

NB: Claro, sí.

FC: Las preguntas son cada vez más difíciles a medida que avanzamos.

NB: ¿Tienen una oficina de aduana estadounidense en sus instalaciones?

FC: Sí, están en el tercer piso de este edificio, están justo al costado. Sus oficinas originales estaban en este mismo edificio. Y si hablamos específicamente de la terminal, sí, la aduana estadounidense se encarga de lo que llamamos Portales de Detección de Radiación, RPM. Cada terminal en los Estados Unidos, desde el atentado del 11 de septiembre, cuenta con Portales de Detección de Radiación. Es difícil verlos desde acá pero son esas extensiones amarillas que sobresalen del piso, justo a la derecha. Esos se llaman Portales de Detección de Radiación y cada contenedor que salga de una instalación estadounidense tiene que atravesar esos RPM. Lo que hacen es detectar la radiación, entonces su función es detectar cualquier arma de destrucción masiva y la aduana es responsable de esos RPM.

NB: ¿Los contenedores que ingresan y que salen?

FC: No, solo los que salen. Los que ingresan no, solamente todo lo que sale de aquí. En definitiva, queremos asegurarnos antes de que algo ingrese al país, de que sea escaneado para

asegurarnos de que no haya armas de destrucción masiva dentro. Entonces, la aduana está a cargo de esas responsabilidades en la terminal, y también, por supuesto, realiza otros tipos de inspecciones, pueden abrir un contenedor entero y sacar todo el contenido, eso se llama examen intensivo; hacen exámenes de la compuerta trasera, donde corroboran que el número del sello coincida con el manifiesto. La mayoría de las otras inspecciones, de hecho, se realizan fuera del muelle. Hace unos pocos años, el puerto y la aduana cambiaron el modelo y ahora la mayoría de las inspecciones se realizan en lo que llamamos CES o Sitios para la Inspección de la Aduana, son básicamente depósitos alejados del muelle y la mayor parte de la inspección ocurre allí. Pero para los RPM nunca se abandona la instalación, siempre se realizan aquí. La aduana puede realizar cualquier otro tipo de inspección que desee incluso en la instalación. Si deciden que quieren ver una cierta cantidad de contenedores que provienen de un barco específico mientras estamos trabajando con él, pueden hacerlo. A nosotros no nos gusta cuando lo hacen, porque afecta nuestra productividad, pero ellos tienen el derecho para hacerlo. De todas maneras, la mayoría de las inspecciones no se realizan en el muelle, y solo los RPM se realizan aquí.

NB: ¿Se hacen principalmente por motivos de seguridad?

FC: Sí, todas las inspecciones son por eso, es para mantener la seguridad.

NB: ¿Cuál es el flujo del proceso, tanto para la importación/exportación de contenedores secos/refrigerados dentro de la terminal?

FC: Básicamente, lo que hacemos, y me referiré a lo general, es operar carretillas pórtico. Si ven esos grandes equipos anaranjados, lo que hacen es (y de ahí su nombre en inglés) trasladarse sobre las filas de contenedores, tomar una fila, bajar las paletas y recoger un contenedor. Esa es la operación fundamental que realizamos aquí. Con respecto al flujo, al que hacías referencia, si viene un conductor con una carga de importación, este comenzará generalmente en el depósito alejado del muelle para recoger un chasis, porque no tenemos chasis en la terminal, no los almacenamos aquí, y allí es donde comienza el tiempo de espera para un puesto de atraque como un proceso del depósito. Entonces, recogen el chasis e ingresan por la entrada principal. Este es nuestro portal de ROC, Reconocimiento Óptico de Caracteres; todos los camiones ingresan por este portal y, a medida que lo hacen, se toman cientos de imágenes del contenedor, el chasis, el número de chasis del contenedor, la cara del conductor, etc. Tomamos todas estas imágenes y también pesamos el contenedor, hay balanzas accesibles para el conductor porque el conductor ingresa por aquí. Las imágenes se toman por motivos de inspección, del contenedor y del chasis, y a eso lo hacemos de manera remota en este edificio, de modo que no hay empleados ni personas aquí afuera, la inspección en este edificio se realiza a través de cámaras y computadoras.

Después de atravesar esto, el conductor ingresa por aquí y se comunica con el empleado, que también está en el edificio, para avisarle qué tipo de movimiento viene a hacer, ya sea recoger e importar, dejar y exportar carga, devolver un contenedor vacío para el barco, etc. Después de allí, está listo para la línea de carga. Si tiene una carga para exportar, se detendrá aquí para la revisión del sello, del número del sello en la parte posterior. Una carga de importación llegará hasta aquí, y pueden ver que tenemos todos estos espacios, son cerca de 250 puestos a lo largo de la terminal para los camiones. El conductor ingresa y se dirige a alguno de estos puestos que están todos numerados y luego se queda ahí y espera que venga una carretilla pórtico (esos equipos anaranjados) para que recoja el contenedor en el cuerpo principal de la instalación y se lo lleve al camión. O viceversa, si es una carga para exportar, la carretilla pórtico vendrá y recogerá la carga y la ingresará al parque de almacenamiento, eso aquí se hace de 5000 a 6000 veces al día. De modo que manipulamos de 5000 a 6000 camiones por día, de lunes a viernes. Ese es el proceso básico, y luego, después de que se realiza el movimiento del conductor, este se va y atraviesa un portal similar a este, se toman imágenes nuevamente, el proceso es hasta aquí, y luego abandona la instalación.

Los contenedores refrigerados se almacenan aquí, se los enchufa, obviamente, para mantener la temperatura, y los controlamos mientras permanezcan en la terminal y luego cuando viene un conductor a recoger una carga de importación, se realiza el mismo proceso, se le entrega el contenedor refrigerado, se le realiza una inspección adicional, llamada TCI o Inspección para Controlar la Temperatura, entonces antes de que salga de la instalación, hay un mecánico que revisa el contenedor refrigerado para asegurarse de que funcione a la temperatura adecuada, y luego sale el conductor. Lo mismo ocurre cuando ingresa carga de exportación, se enruta al conductor a un TCIR para asegurarnos de que estemos recibiendo una carga que esté en buen estado, porque si la temperatura es incorrecta o si hay algún problema con la carga no queremos tener problemas de responsabilidad, así que nos contactamos con la línea de la compañía naviera para ver si ellos quieren aprobarla, o mandamos de regreso al conductor y lo despedimos porque no queremos ese contenedor. Ese es el flujo básico. Si tuviéramos la carga discrecional o ferroviaria, desde el lado de la importación, la descargaríamos dentro del cuerpo de la instalación, luego la recogeríamos una segunda vez y la traeríamos al riel, y ellos la cargarían en el tren y los trenes luego salen de la instalación. El caso inverso ocurre con una carga de exportación que ingresa, el tren descarga los contenedores, nosotros los recogemos y los traemos a la instalación para cargar los barcos. Así que ese es el proceso básico.

NB: Ese es el proceso que mencionó, que toma aproximadamente 45 minutos.

FC: Claro. Los refrigerados toman un poco más de tiempo, por el TCIR. Demorarán una hora y 15 minutos para un solo movimiento.

NB: Y con respecto al sistema ferroviario, ¿también toma ese tiempo?

FC: Con el tren ocurre un proceso algo diferente, porque hay que traer los contenedores y hacerles la inspección de los RPM antes de cargarlos al tren. Pero debido a que nuestra función es la carga y descarga de contenedores, lo pueden ver aquí, nosotros alineamos los contenedores para la aduana, ellos hacen un tipo diferente de RPM. ¿Ven estos camiones, con los paneles blancos? Bueno, la aduana toma esos camiones y en lugar de pasar los contenedores del ferrocarril, como hacemos nosotros por las estaciones amarillas (los RPM), los pasan por esos grandes paneles blancos y los montan justo al lado de estos contenedores. Y a medida que el panel avanza por el contenedor, realiza su inspección de RPM. Nosotros los soltamos ahí, aduana hace sus exámenes y luego los traemos al riel. Lo que les decimos a todos, que es verdad, es que una carga de importación, que se descarga en las instalaciones, desde el momento en que se descarga hasta el momento en que está en un vagón en el ferrocarril, son aproximadamente dos días, unas 48 horas, y eso, de hecho, es un muy buen tiempo. Hacer eso en dos días pone muy contentos a los clientes. A veces toma un poco más de tiempo, pero en promedio lleva dos días hacer todo el proceso.

NB: ¿Afecta la profundidad del atracadero sus operaciones?

FC: Esa es una buena pregunta. Hablamos del atracadero de 3078 metros, bien. A lo largo del atracadero, obviamente hay agua, y hay una profundidad al costado. De los 3078 metros que tenemos, alrededor de 1830 metros (6000 pies), digamos 2/3 del atracadero, están a 15 metros (50 pies) de profundidad. Esa es agua muy, muy profunda. Entonces más o menos desde aquí hasta aquí tiene una profundidad de 15 metros. Esta zona de aquí tiene una profundidad de 13,7 metros (45 pies), lo cual es bastante, pero para los megabarcos se necesitan 15 metros. El próximo año dragaremos esta parte a 50 metros. Y esta zona de aquí tiene entre 10 y 12 metros (35 y 40 pies), de modo que es más superficial. Pero absolutamente, la profundidad del agua puede afectar las operaciones. Porque si no es lo suficientemente profunda, 14 o 15 metros, los barcos grandes no pueden ingresar porque, obviamente, raspan el fondo. De modo que sí, afecta las operaciones y hay que asegurarse de tener una buena profundidad, de hecho, la autoridad portuaria ha aumentado la profundidad del canal a 15 metros. Es un requisito fundamental para manipular a los grandes barcos.

NB: ¿Cuando sube o baja el nivel del mar también afecta de alguna manera la profundidad?

FC: Obviamente tenemos un flujo de marea aquí que sube y baja y, de hecho, eso afecta más al puente, debido a la restricción de altura actual del puente. Con algunos de los barcos más grandes que manipulamos, los barcos de 8500 TEU, podemos terminar a las 4 de la tarde, y este

podría salir, pero en realidad no puede hacerlo porque debido a la marea alta no puede pasar por debajo del puente. Así que es probable que tengan que esperar de 6 a 7 horas hasta que baje la marea para poder entrar y salir del puente. No obstante, al costado del barco generalmente no tenemos problemas porque contamos con la profundidad suficiente.

NB: ¿Proporcionan servicios para cruceros de enlace o de corta distancia?

FC: No por sí mismo. No contamos con servicios de bar aquí por el momento y no trabajamos con tráfico marítimo de corta distancia o doméstico, es decir, para trasladar cargas de aquí a Boston o Norfolk. No es que no podamos hacerlo, es solo que no hay mercado para eso en este momento. El servicio más corto que tenemos es el que va a Bermudas, pero eso no es realmente transporte de corta distancia, es un servicio regular. De modo que no, por ahora no proporcionamos ningún servicio de corta distancia.

NB: ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia de los contenedores en el almacenamiento para las operaciones de importación/exportación?

FC: Para la carga de importación, para que tengan una idea, en el puerto de Nueva York/Nueva Jersey hay una tarifa, y esa tarifa indica que una carga de importación puede permanecer 3 o 4 días. Después de la descarga, a partir de ese día tiene 4 días para permanecer en la terminal. Pasados los 4 días, como terminal, comenzamos a cobrar lo que se llama sobrestadía, que básicamente es un cargo por almacenamiento. Es decir, que no pueden permanecer aquí de forma gratuita pasados los 4 días. Entonces, para responder a tu pregunta con respecto al tiempo de permanencia, la permanencia promedio de una carga de importación es de 2,5 a 3 días, porque recogen la mayoría antes de que se venza el tiempo de cortesía, que es de 4 días. Para la carga de exportación, la permanencia promedio es de 3 a 4 días. Y con respecto a los contenedores vacíos, depende de lo que ocurra con el negocio global. Actualmente los vacíos no quedan parados tanto tiempo como solían hacerlo. Diría que en promedio quedan de 5 a 10 días.

NB: ¿Para los contenedores de exportación y los vacíos se aplica la misma tarifa de 4 días sin cargo?

FC: Para los vacíos no hay una tarifa aplicada por el puerto, depende de nuestro contrato con el cliente de cuántos contenedores vacíos pueden almacenar aquí y durante cuánto tiempo. Y tenemos una fórmula donde, en función del volumen general, les concedemos una determinada cantidad sin cargo por mes. Los llamamos días sin cargo y si superan esos días les cobramos el saldo correspondiente, si se mantienen dentro de los días establecidos, entonces no se les cobra nada.

Con respecto a los contenedores de exportación, en realidad no cobramos sobrestadía, Maher no cobra, porque somos muy estrictos a la hora de controlar la recepción de la exportación. De modo que solo autorizamos el ingreso de barcos para la recepción de la exportación una determinada cantidad de días antes de la llegada, 4 o 5 días generalmente. Y debido a eso, dado que tenemos un control tan preciso, no cobramos sobrestadía. Si alguien trae la carga antes de los 5 días y es una excepción, le permitiremos hacerlo y no le cobraremos; pero si alguien, por ejemplo, nos dice que no tiene ninguna otra alternativa y nos tiene que traer una carga para exportación mucho, mucho antes y nos suplica, y decidimos permitirselo, entonces podemos cobrarle. Pero en la mayoría de los casos lo mantenemos estrictamente controlado y no hay sobrestadía para la exportación.

NB: ¿La terminal es de propiedad privada? ¿Quién la opera?

FC: Sí, es propiedad de Deutsche Bank, y nosotros la operamos directamente como MaherTerminals. De modo que controlamos todas las operaciones, no subcontratamos ningún trabajo. Entonces, MaherTerminals maneja la instalación, pero nosotros, MaherTerminals, somos propiedad de Deutsche Bank.

NB: ¿Cuáles considera que son las principales ventajas de una terminal de contenedores de propiedad privada?

FC: Obviamente, la flexibilidad, podemos tomar nuestras propias decisiones, sin tener que consultar a la autoridad portuaria ni a ninguno de nuestros competidores. Somos autónomos, de modo que controlamos nuestros costos, horarios de funcionamiento, de qué manera queremos trabajar con los barcos, controlamos el tipo de operaciones que realizamos, es decir, operación de carretillas pórtico versus otros tipos de operaciones. Probablemente esas sean las ventajas: la flexibilidad y el hecho de poder controlar el propio destino.

NB: ¿Cómo diría que trabaja la autoridad portuaria de Nueva York con la terminal?

FC: Retomo lo que mencionamos antes, ellos funcionan como un puerto arrendador. Hacemos algo de comercialización juntos, del puerto y de la terminal, pero su función principal es asegurarse de que les paguemos el alquiler mensual. Son buena gente, no tengo nada malo para decir del puerto de Nueva York/Nueva Jersey, pero en realidad ellos no están involucrados en absoluto en las operaciones diarias. Son más que nada un brazo comercial para atraer más carga al puerto en general y están aquí para recaudar su dinero.

NB: ¿Diría que es algo bueno?

FC: Diría que sí, porque nos gusta tener autonomía para hacer negocios de la forma en que deseamos. Así que en general diría que la relación funciona bien.

NB: ¿Los ayuda a resolver los problemas diarios o proporciona pautas generales de trabajo?

FC: No, y no proporcionan pautas generales de trabajo. No hacen eso.

NB: ¿Cuál es la disposición del patio de contenedores?

FC: Esto es todo. Para contestar a tu pregunta, es una operación de carretillas pórtico. Básicamente es una instalación de 188 hectáreas que es predominantemente de operaciones de carretillas pórtico. Tenemos algunos espacios grandes para los contenedores vacíos, que son un poco más densos. Tenemos áreas vacías aquí, aquí, y aquí, pero la mayor parte de la instalación es operada por las carretillas pórtico anaranjadas. Eso respondería tu pregunta.

NB: Muchas gracias por su dedicación, esto ha sido genial. También tengo estas preguntas técnicas sobre información general, pero no quiero hacerle perder más tiempo...

FC: Hagamos esto, permítame mirarlas y cuando esté cómodo con algunas, o puede que no sea ninguna, les responderé, porque esta información es un poco más delicada y generalmente no nos gusta divulgarla. Pido disculpas, pero somos un poco discretos con respecto a esto.

NB: Claro, por supuesto.

FC: No, está muy bien. ¿A estas preguntas las tenés en un documento de Word? Tal vez me las podes enviar por correo electrónico.

NB: Sí, claro.

FC: ¿Para qué usarás esta información? ¿Cómo la usarán?

NB: Haré una evaluación comparativa con la información de este puerto y la de otro puerto de Buenos Aires.

FC: Bien, ¿y esa información será publicada o divulgada? Entonces, ¿es un proyecto educativo?

NB: Sí.

NB: Es la tesis final de mi carrera

FC: ¿Es solo para sacar una buena nota?

NB: Es para mi tesis de la licenciatura. Lo expondré frente a un comité, al igual que se hace acá en Nueva York.

FC: Bien. Bueno, envíamelo por correo electrónico así lo veo y responderé lo que pueda responder. ¿Quieres tomar alguna fotografía de esto, de la habitación?

NB: Sí, gracias. Detendré la grabación ahora.

2.- Entrevista a APM Terminals

Entrevistador: Nicole Balbachán (NB)

Entrevistado: Brian Clark (BC)

NB ¿cuántas grúas tiene la terminal de contenedores en el momento?

BC: Tenemos 15, de estilo barco-tierra.

NB ¿Hay un depósito de contenedores vacíos?

BC: Sí, almacenamos contenedores vacíos en la terminal. No es un depósito separado para contenedores vacíos, los almacenamos para nuestros clientes.

NB ¿Proporcionan capacitación regularmente a los empleados? ¿Sobre qué temas?

BC: Especificá para qué empleados, ¿administrativos u operarios?

NB: Todos en general.

BC: Sí, lo hacemos.

NB: ¿Qué tipo de capacitación proporcionan?

BC: Es variada, desde operación de maquinaria para los operarios del sindicato de aquí, de la ILA (Asociación Internacional de Estibadores)], hasta sobre temas relacionados con seguridad, como protección contra caídas, etc. Y luego, por supuesto, para los empleados administrativos, que es específica para sus puestos.

NB: ¿Cuentan con programas de capacitación planificados?

BC: Sí.

NB: ¿Qué tipos de capacitación anticipan?

BC: Todas nuestras capacitaciones de seguridad tienen programas de estudio bien planificados, entonces sabemos que debemos repetirlas periódicamente, y que las personas deben realizar determinados aspectos de la capacitación. Tenemos una capacitación recurrente sobre primeros auxilios, por ejemplo, y todas esas cosas están en el programa, están planificadas.

NB: ¿Entonces a lo largo del año tienen todo un cronograma de capacitaciones? Perfecto.

NB: ¿La capacitación se hace dentro de la empresa o se terceriza?

BC: Ambas.

NB: ¿De qué depende que se tercerice o se haga aquí la capacitación?

BC: Depende de dónde obtengamos los mejores recursos para la capacitación. Si se trata de alguna especialidad que nosotros no hacemos con mucha frecuencia, entonces es mejor que la tercericemos. Hay gente aquí que tiene un conocimiento avanzado, y lo hace todo el tiempo, entonces es más eficiente para nosotros tercerizarlo.

NB: ¿Hay alguna capacitación específica que siempre tercericen? ¿Podría dar un ejemplo?

BC: Hace un par de semanas tuvimos lo que se llama Capacitación sobre Riesgos de Caídas para los operarios, donde vienen personas y les dicen cómo manipular los equipos de seguridad correctamente para reducir el riesgo de caer de las alturas cuando están trabajando. También, si se reparan los contenedores refrigerados en la terminal, hay una capacitación para los mecánicos sobre cómo reparar ese tipo de cosas. En esos casos vienen personas que representan a los fabricantes de esos generadores para que se aseguren de que aprendamos cómo hacerlo.

NB: ¿Qué tipo de conexiones tiene la terminal con otros medios de transporte?

BC: Hay una estación ferroviaria cerca del muelle y hay una rampa del ferrocarril por allí, entonces cerca del 50 % de nuestra carga va directamente por ese ferrocarril desde la terminal. Luego es transportada a todo el territorio de los Estados Unidos, a Canadá, al Medio Oeste, y el resto se transporta en camiones.

NB: ¿Hay algún mercado específico al cual esos camiones abastecen?

BC: Aparte de la carga ferroviaria, la mayor parte de la carga de la zona de Nueva York/Nueva Jersey permanece aquí, dentro de un radio de aproximadamente 320 km (200 millas). A grandes rasgos, abastece el mercado del gran Nueva York/Nueva Jersey, que es bastante extenso.

NB: ¿Cuáles son las principales líneas de servicio regular que ofrece la terminal?

BC: Eso va cambiando y depende de lo que estén haciendo nuestros clientes y de qué tipos de negocios atraigamos aquí. Pero diría que la mayoría de la carga que vemos probablemente sea de Asia y Europa. Esos son los comercios más grandes, entonces manejan mayores cargas también.

NB: ¿Sabe qué porcentaje le corresponde a cada uno?

BC: No realmente, tendría que buscarlo.

NB: Está bien. Asia y Europa, principalmente. ¿Tienen algún intercambio con América del Sur?

BC: En este momento, aquí, no tenemos un servicio que vaya o venga de Latinoamérica. Pero eso no es siempre así, hace unos años gestionábamos los negocios de CSAV, por ejemplo. Ellos tenían servicios en la costa de Latinoamérica. Pero actualmente, hasta donde sé, no manejamos ningún servicio.

NB: ¿Cuál es el costo de operar con la terminal? ¿Cuentan con una hoja de costos estandarizados?

BC: Eso se negocia con el cliente. La tarifa... El contrato que manejamos con la línea marítima tiene una enorme cantidad de detalles, hay unos 30/40 artículos diferentes con respecto a los costos de las cosas o los servicios que proporcionamos y a quién se lo dejamos a determinado

precio, en caso de que pase algo y cosas así, y todo eso es negociable. Varía entre las diferentes líneas marítimas a las que brindamos servicios, de modo que no hay un único precio.

NB ¿Qué tipos de servicios proporcionan a las líneas/operadores de transporte?

BC: ¿Con respecto a la manipulación de cargas, o quieres la descripción detallada que lo que hacemos? Nosotros manipulamos la carga de los barcos, entonces cargamos y descargamos los contenedores de los barcos. Luego los movemos a los camiones o al ferrocarril, o los recibimos, es lo que llamamos recepción y entrega a los medios de transporte. Suministramos electricidad y controlamos la temperatura de los contenedores para el transporte. Proporcionamos servicios como almacenamiento de contenedores vacíos. Brindamos apoyo para los diferentes exámenes que realizamos. Manipulamos carga sobredimensionada, según sea necesario, es decir, si alguien quiere enviar un yate o una locomotora, la terminal puede hacerlo. También reparamos y mantenemos equipos de terceros, como contenedores y chasis, grupos electrógenos y otras cosas que pertenecen a las líneas marítimas pero que nosotros las reparamos y mantenemos aquí también. Creo que eso es todo.

NB ¿Tienen una oficina de aduana estadounidense en sus instalaciones? ¿Qué tipo de servicio le aporta a la terminal?

BC: No tenemos. Ya no tenemos una oficina de aduana en la terminal, pero solíamos tener. Los contenedores de importación tienen que pasar por un portal de radiación de la aduana, para nuestra protección. Y luego, algunos de los contenedores se llevan a un depósito cercano. Creo que cualquier otro servicio de aduana se realiza allí, ya no se hacen en la terminal.

NB básicamente todo se transporta allá.

BC: Siempre que haya un requisito especial de aduana, los contenedores se transportan a una terminal alejada, que no tiene nada que ver con nosotros. Y luego, cualquier tipo de inspección se realiza allí.

NB: ¿Cuál es el flujo del proceso, tanto para la importación/exportación de contenedores secos/refrigerados dentro de la terminal?

BC: ¿Qué es lo que quieres saber?

NB: Principalmente el proceso completo, desde que llega una carga en tren, por ejemplo, o por camión. ¿Cómo es el proceso entero desde que llega al puerto e ingresa a la terminal? En general.

BC: Bueno, en general nosotros trabajamos con la línea marítima, la cual nos proporciona información acerca de la carga a bordo del barco con varios días de anticipación. Recibimos esa información hasta con una semana de anticipación para que los cargadores puedan traer los contenedores aquí. Los recibimos por el ingreso, que es diferente para los camioneros y cargadores porque se realizan controles particulares de las cargas. Almacenamos el contenedor en el parque, tenemos normalmente unos 10 000/50 000 contenedores en la terminal. Ingresamos esa información en nuestro sistema operativo y todo el parque está dispuesto en una cuadrícula, de modo que tenemos posiciones para poder identificar dónde está cada contenedor. Como todo tiene una coordenada, no se deja en cualquier lugar, por ejemplo E, G, 3, 4 o 5, A-4, sabemos exactamente dónde están. También recibimos el plan de almacenamiento de la línea de navegación que nos dice qué parte del barco descargar (sobre la cubierta, debajo de la cubierta, etc.) y también un plan de carga con el que organizamos todas las actividades: si usamos grúas barco-tierra, grúas pórtico sobre neumáticos o cargadores superiores para llevar la carga de importación a la pila y para sacar la carga de exportación de la pila y llevarla al barco. Luego a los consignatarios de aquí y a la comunidad camionera de allá se les informa por Internet la disponibilidad de la carga y ellos realizan comentarios y recogen los contenedores de aquí.

NB ¿Tiene un estimado general sobre cuánto tiempo lleva hacer todo el proceso? Por ejemplo, desde que ingresa un camión a la terminal hasta que se carga el cargamento al barco.

BC: Si tomamos la actividad en sí misma, son solo unos minutos. Porque la transacción, que ocurre allá abajo, en el ingreso, toma unos dos minutos. Después el camión se dirige a su posición, eso toma como mucho 5 minutos. Y sacar el contenedor de la pila es un minuto o dos. Pero luego permanece unos 5 días, en función de a dónde será entregado. Nunca se recibe directamente la carga de la calle para que vaya al barco. La recibimos y la almacenamos, depende de cuándo decida traerla el camión, puede ser una semana o un par de días antes de la entrega. Similarmente, mover el contenedor desde la posición de almacenamiento hasta la grúa y hacia el barco es muy rápido. Nuestras grúas se mueven muy rápido, hacen 25/30 movimientos por hora. 2 movimientos por minuto y cada movimiento lleva 2 o 3 minutos. De modo que si tomamos solo el tiempo que lleva realizar la actividad, son solo 10, 15 o 20 minutos, no es mucho.

NB ¿Afecta la profundidad del muelle sus operaciones?

BC: ¿De qué manera?

NB ¿Se detiene el proceso, reciben menos cargas, los barcos no pueden ingresar?

BC: El puerto proporciona una determinada profundidad del agua, eso es algo contractual. Las líneas marítimas están al tanto de esa profundidad y ya están familiarizadas. Entonces, al saber que tenemos una profundidad de 13,7 o 15 metros (45 o 50 pies) al costado del barco, no intentarán traer un barco que sea más profundo que eso. Si tuviéramos un atracadero más grande, traerían barcos más grandes. En este momento, aquí no dependemos tanto de la limitación de la profundidad del agua, sino de la altura sobre la línea de flotación del puente de Bayonne.

NB: Y, ¿quién se hace responsable si crece la marea o si la profundidad del agua disminuye? Por ejemplo, si viene una carga y el barco no puede acceder a la terminal u operar con normalidad. ¿Tienen algún protocolo si ocurre algo así?

BC: Depende de si es a corto o largo plazo. Si la línea marítima no calcula con precisión el calado de su barco, o la altura sobre la línea de flotación, porque son muy pesados, o muy livianos, es porque no interpretan el calendario de mareas. Eso depende de ellos, tendrán que esperar o no podrán acceder, es su responsabilidad.

Si es un problema a largo plazo, porque disminuye la profundidad al costado del barco, porque el puerto no draga lo suficiente, entonces le pediremos al puerto que lo haga porque nos afectará a nosotros. Así que depende de qué período de tiempo tomemos.

NB: Tiene sentido. Bueno, ¿cuál es el tiempo promedio de permanencia de los contenedores en el almacenamiento para las operaciones de importación/exportación?

BC: Aproximadamente 5 días para la importación, y 3 días para la exportación.

NB: ¿La terminal es de propiedad privada? ¿Quién la opera?

BC: La instalación es propiedad de la autoridad portuaria de Nueva York/Nueva Jersey.

NB: No se puede comprar, ¿cierto?

BC: No, tenemos un contrato de concesión con ellos, un alquiler a largo plazo, por así decirlo. Y APM Terminals opera esta terminal, es una empresa privada.

NB: ¿Cuáles considera que son las principales ventajas de una terminal de contenedores de propiedad privada?

BC: ¿A qué te refieres cuando dices “terminal de contenedores de propiedad privada”? ¿Te referís al funcionamiento de la terminal o a la posesión?

NB: Si la autoridad portuaria influye en cómo funciona la terminal y, entiendo que acá tal vez no sea así y que tienen más libertad para operar.

BC: Sí y no. El funcionamiento está en manos privadas aquí, pero cuando se trata de inversiones más grandes, debemos hacerlo en coordinación con la autoridad portuaria. Como cuando se hacen cambios importantes en la terminal. Eso hace que el proceso sea más lento. A los operadores de propiedad privada les interesa ser eficientes y ganar dinero, eso sería el lado positivo. El lado negativo es que se trata de un proceso bastante lento si se quiere cambiar algo.

BC: Cualquier cambio en la propia infraestructura, en los edificios, es responsabilidad de la autoridad portuaria, ellos tienen que aprobar el proceso. Hay inversiones que se requieren como parte de nuestro alquiler, la cantidad de muelles que estamos obligados a realizar antes de determinados días. Es todo lo mismo en una semana, lo hacemos en una semana.

NB: ¿Cómo diría que trabaja la autoridad portuaria de Nueva York con la terminal? ¿Ayuda a resolver los problemas diarios o proporciona pautas generales de trabajo?

BC: La autoridad portuaria ayuda a vender el puerto de Nueva York/Nueva Jersey. No ayudan a una terminal por sobre otra. Asumen un papel neutral con respecto a un operador de terminal en comparación con otro. Hacen negocios aquí en el puerto, intentan atraer inversiones al puerto, pero no beneficiarán necesariamente a una terminal en detrimento de otra.

NB: ¿Cuál es la disposición del patio de contenedores?

BC: ¿Cómo es? Es muy grande. Eso ya se sabe.

BC: ¿Realmente te interesa saber dónde se almacenan nuestros contenedores de exportación e importación para los servicios individuales?

NB: No, es una pregunta más general acerca de la disposición de la terminal.

BC: En general, nuestro trabajo es en tierra firme. Entonces un 85 o 90 % de la carga se coloca en tierra, en el parque. Independientemente de si son contenedores de importación, exportación o vacíos. En lugar de permanecer en un chasis, sobre ruedas.

En el parque trabajamos con grúas pórtico sobre neumáticos, las RTG, y cargadores superiores, a diferencia de motocarretillas apiladoras o grúas pórtico sobre rieles, que algunos de nuestros competidores usan en el puerto.

NB: ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la terminal?

BC: Creo que nuestra fortaleza... Probablemente sean las mismas, es una respuesta muy complicada, pero tenemos una terminal de 142 hectáreas (350 acres) y, a diferencia del resto de nuestros competidores, nosotros almacenamos todos los equipos de nuestros clientes aquí en la terminal. Entonces tenemos almacenamiento para contenedores vacíos, para chasis, etc., mientras que todos los de la competencia suelen tener depósitos alejados del muelle para el almacenamiento de los contenedores vacíos o chasis. Eso es un beneficio, porque los conductores de rodados pueden venir a la terminal y gestionar todos sus negocios, en lugar de tener que detenerse en 2 o 3 estaciones diferentes. Ese sería el beneficio, la desventaja es que el conductor generalmente pasará más tiempo aquí de lo que pasaría en otro lugar. Entonces la percepción es que nuestro servicio es más lento porque el conductor se queda aquí durante más tiempo.

Creo que también una de nuestras fortalezas es el nivel elevado de productividad que proporcionamos en el atracadero, con el cual nos podemos comprometer y el cual podemos efectivamente proporcionar a nuestros clientes. De hecho, durante los últimos 3 años fuimos reconocidos por “TheJournal of Commerce” por los niveles de productividad más altos en la región de América, tanto del Sur como del Norte. Nuestro beneficio es que podemos trabajar con 6 o 7 grúas en un buque de la línea principal, gracias a la clase de equipos de utilizamos.

Probablemente otra fortaleza, no solo de esta terminal, sino de la empresa, es que somos un operador mundial. Entonces podemos analizar los beneficios comerciales no solo aquí, sino también en otras partes de nuestra red mundial. Actualmente tenemos unas 70 terminales y, a menudo, analizamos los debates en conjunto: si un transportista hará escala aquí y, por ejemplo, en algún lugar de Medio Oriente, podemos analizar eso al mismo tiempo, lo cual es beneficioso, desde nuestro punto de vista.

NB: ¿A qué tipo de amenazas y oportunidades se enfrentan en el entorno global actual?

BC: La amenaza sería el entorno de recesión. Es un negocio muy cíclico, muy recientemente la tendencia era ascendente con respecto al volumen, el mercado se estaba ajustando aquí, en

Nueva York y Nueva Jersey, y comenzamos a ver una tendencia descendente en el volumen... Hay una tendencia descendente mundial en este momento... La consolidación de los volúmenes de las líneas navieras siempre constituye una amenaza, cambios en los servicios, ajustes estacionales en los servicios. Así que, es constante, el entorno de cambio constante creo que es nuestra amenaza más grande.

NB: ¿Se puede distinguir una especie de tendencia en estos ciclos? ¿Realmente se pueden ver, por ejemplo, en el invierno o...?

BC: Hay una tendencia típica, desde una perspectiva estacional. Se repite de año a año de manera bastante consistente. Creo que ahora no hay ninguna tendencia en la consolidación o en la consolidación percibida de las líneas navieras. Creo que todos reaccionan muy rápido. Potencialmente reaccionan de forma exagerada, pero siempre reaccionan. Y eso probablemente modifique nuestro negocio durante el nuevo trimestre.

NB: ¿De qué manera?

BC: Creo que si se ve una mayor consolidación, se ven cambios en los servicios, eliminación de servicios, cambios en los volúmenes, por ejemplo, hacer escala en la costa Este en lugar de en algún otro puerto de entrada de los Estados Unidos. Entonces siempre hay riesgo con los volúmenes que nosotros, por lo menos, prevemos a corto plazo.

La última vez hubo un aumento continuo en el tamaño de los barcos, y eso también, junto con la consolidación de los servicios, probablemente dio lugar a que menos barcos hicieran escala aquí con un mayor volumen por barco.

BC: ¿Hace cuánto tiempo que estás trabajando con esto?

NB: Presentaré la tesis en marzo.

BC: Muy bien. ¡Buena suerte!

NB: Tengo este verano en Argentina para prepararla.

BC: Bueno, te deseo lo mejor. Es mejor que el invierno de los Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Dei, Daniel, *La tesis*. Segunda edición. Prometeo libros, Buenos Aires, 2006.

Cheon, S., Dowall, D. and Song, D.W. "Evaluating Impacts of Institutional Reforms on Port Efficiency Changes: Ownership, Corporate Structure, and Total Factor Productivity Changes of World Container Ports." *Transport Research (Part E)* 2010.

Coelli, T.J., Estache, A. Perelman, S. and Trujillo, L. "A Primer on Efficiency Measurement for Utilities and Transport Regulators". Washington, DC: World Bank, 2013.

Mokhtar, K., and Shah, M.Z.. "Malmquist Productivity Index for Container Terminal". *European Journal of Business and Management* 5, 2013.

Park, R-K, and De, P, "An Alternative Approach to Efficiency Measurement of Seaports". *Maritime Economics and Logistics* 6(1), 2004.

Rodrigue, J.P. "The Geography of Transport Systems". Third Edition. New York: Routledge, 2013.

Sabino, Carlos, *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Edición ampliada, Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1998

Scavone, Graciela, *Cómo se escribe una tesis*. Editorial La Ley, Buenos Aires, 2002.

Wilmsmeier, G., Hoffmann, J. and Sánchez, R. "The Impact of Port Characteristics on International Maritime Transport Costs". *Research in Transportation Economics*, Vol. 16(1), 2006.

Wilmsmeier, G., Tovar, B., and Sanchez, R, “The Evolution of Container Terminal Port Productivity and Efficiency under Changing Economic Environments”. Research on Transport Business and Management 8: 2013.

Conferenciasespecíficas

United Nations Conference on Trade and Development “Port Performance Indicators”. UNCTAD, New York, 1976.

Sitios Web

APM Terminals www.apmterminals.com

Maher Terminals www.maherterminals.com

Port Authority of New York and New Jersey www.panynj.com

Entrevistas

Capo, Frank. Senior Vice President- Commercial. Maher Terminals LLC.

Clark, Brian. Managing Director. APM Terminals.