



Libro El contenedor

Cómo el contenedor achicó el mundo y amplió la economía mundial

Marc Levinson
Princeton UP, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Felicitemos al contenedor en sus cincuenta años, esa pieza aburrida y poco atractiva del engranaje comercial que por casualidad cambió el mundo. Es probable que la mayoría ignore la importancia del contenedor en los últimos cincuenta años, pero el economista Marc Levinson presenta un relato agudo que le ayudará a apreciar esta innovación cuya importancia muchas veces pasa desapercibida. Esta lección de historia narra la aventura del inventor del contenedor y ofrece un punto de vista perspicaz a las personas de negocios con dificultades para prever el futuro. *BooksInShort* recomienda esta reveladora historia a cualquier persona inmersa en la economía global.

Ideas fundamentales

- La disponibilidad de bienes importados que disfrutamos hoy en día existe gracias a un solo invento: el contenedor estandarizado.
- El contenedor zarpó en barco por primera vez en 1956 y cambió para siempre el comercio internacional.
- Antes de 1956, el transporte de mercancías implicaba costos prohibitivos, por lo que las personas solían comprar bienes fabricados cerca de casa.
- La brillante idea del contenedor fue atribuible a Malcom McLean, un magnate de la industria camionera de Carolina del Norte, que buscaba una manera de transportar carga por barco, tren y camión sin interrupciones.
- McLean visualizó un mundo en el que los contenedores eran llenados en fábrica y vaciados únicamente cuando alcanzaban su destino final.
- Antes del contenedor, el transporte de mercancías se llevaba a cabo por medio de cargas sueltas, un método ineficiente y costoso.
- El contenedor tardó años en imponerse pues los transportistas no lograban ponerse de acuerdo sobre un tamaño estándar.
- La Guerra de Vietnam supuso un hito importante para el contenedor, toda vez que éste solucionó los atascos logísticos de las tropas estadounidenses.
- McLean se enriqueció con su invento, pero perdió su fortuna cuando volvió a participar en la industria de transporte.
- La industria de transporte moderna ha adoptado el mantra “mientras más grande, mejor”.

Resumen

Cómo el contenedor allanó el camino del comercio internacional

Hace cincuenta años, los consumidores veían en las estanterías productos hechos cerca de casa. No existían camisas de la República Dominicana, juguetes chinos, pescado de Costa Rica, ni cerveza alemana. Transportar la carga largas distancias era demasiado costoso. Todo eso cambió el 26 de abril de 1956, cuando una grúa cargó el primer contenedor experimental a un barco en el puerto de Newark, Nueva Jersey. En las décadas siguientes, la popularidad y utilidad del contenedor se extendieron aceleradamente conforme esta caja poco atractiva contribuyó a transformar tanto el transporte y comercio internacional como la economía de consumo.

“En 1956, China no era el taller del mundo. No era común que los compradores encontraran zapatos brasileños y aspiradoras mexicanas en el medio de Kansas.”

Antes del contenedor, China no era un centro neurálgico de la manufactura y las compañías norteamericanas no subcontrataban sus actividades manufactureras a países con menores costos. En el entorno minorista de hoy, posterior al advenimiento del contenedor, encontrar un producto de consumo producido en los Estados

Unidos supone un desafío. Los grandes minoristas como Wal-Mart exigen que sus proveedores fabriquen sus productos en China. El auge del contenedor ha cambiado la geografía de la economía mundial. Hong Kong, Seattle, Los Ángeles y Miami se convirtieron en centros del comercio internacional principalmente por su ubicación clave como puntos de trasbordo de carga.

“La tecnología de contenedores se desarrolló mucho más rápidamente y afectó a la industria del transporte mucho más significativamente de lo que imaginaban sus más ardientes defensores.”

El contenedor no sólo permitió que la carga fuera más móvil, sino que también facilitó a las empresas el envío de capital al extranjero. Este cambio echó por tierra muchos años de reivindicaciones laborales de los trabajadores de Norteamérica, Europa Occidental y Japón. En la era anterior al contenedor, los trabajadores disfrutaban de constantes mejoras; jornadas laborales más cortas, salarios más elevados y menores edades para su jubilación. Dado que obligó a los trabajadores con salarios elevados en el mundo desarrollado a competir con trabajadores de bajos ingresos en el mundo en vías de desarrollo, en poco tiempo, un trabajador de una cadena de montaje en Estados Unidos tenía que competir por el mismo trabajo con un trabajador chino de bajos ingresos.

El nacimiento del contenedor

En los años cincuenta era muy difícil imaginar que el comercio internacional se convertiría en el proceso fluido que conocemos hoy. El transporte se efectuaba convencionalmente por cargas separadas. En este proceso, los estibadores efectuaban la agotadora tarea de cargar las mercaderías a los buques pieza por pieza. Este trabajo era peligroso tanto para los estibadores como para el barco; cualquier movimiento de la carga durante el viaje podría volcar el barco. Sin embargo, la mayor preocupación de los consignatarios era el elevado costo que los sindicatos de trabajadores portuarios imponían al comercio mundial. Los sindicatos eran manifiestamente corruptos e ineficientes; los consignatarios sabían que podían perder partes de su cargamento en los muelles. Los estibadores constantemente estaban en huelga.

“El vibrante caos de los antiguos muelles ya no puede apreciarse en ningún terminal de contenedores importante. No se ven por ningún lado los fornidos estibadores acarreado bultos de café sobre sus hombros.”

Malcom McLean, un magnate de la industria camionera de Carolina de Norte, sin experiencia en el transporte marítimo, fue el hombre que finalmente transformó la industria. Nacido en 1913, McLean tenía una estación de servicio en Red Springs, Carolina del Norte. Durante la Depresión, decidió organizar él mismo el transporte de los suministros de combustible para su estación. Al final de la Segunda Guerra Mundial, ya era propietario de 162 camiones y su compañía facturaba 2 millones de dólares anuales. A McLean le obsesionaba aumentar los ingresos y controlar los costos.

“La visión fundamental de Malcom McLean, muy común hoy en día pero bastante radical en los años cincuenta, era que el negocio de la industria marítima consistía en transportar carga, no en navegar barcos.”

En 1953, frustrado por el impacto del creciente tráfico sobre su negocio de transporte de camiones, McLean tuvo una idea: ¿Por qué no comprar barcos y trasladar sus camiones por agua hasta su destino? Adquirió Waterman Steamship Corp. en Mobile, Alabama, por tan solo 10.000 dólares y simultáneamente vendió McLean Trucking por 14 millones de dólares. Ya era un hombre rico, pero su objetivo era realizar su visión de grandeza para lo cual preparó a su empresa Sea-Land Service para el advenimiento de los contenedores.

“Para los hombres que habían prosperado en este ambiente, y que cariñosamente se referían a sus barcos como “ella”... el interés poco romántico de McLean por transportar carga en contenedores les llamaba muy poco la atención.”

La visión de McLean fue impulsada por los ahorros que podía prever con el uso de contenedores. Como prueba, calculó los costos de transporte para Ballentine Beer, un cliente de McLean Trucking. Transportar cerveza por barco de Newark a Miami por carga convencional costaba 8 dólares por tonelada, mientras que transportarla por contenedor costaría 25 centavos de dólar por tonelada. Motivado por los ahorros que podría trasladar a sus clientes y la ventaja competitiva que podría ganar a través del transporte de carga en contenedores, McLean se entregó de lleno al diseño del contenedor más apropiado (eligió un tipo de aluminio resistente pero liviano). Asimismo, se propuso optimizar el proceso de embarque y desembarque de la carga.

El contenedor gana popularidad

McLean no era el único que buscaba un modo más eficiente para transportar la carga. Mientras sus barcos transportaban contenedores semanalmente entre Houston y Newark, una compañía de San Francisco, Matson Navigation Co., también estudiaba el acertijo del contenedor. En 1958, Matson envió sus primeros contenedores entre Hawai y San Francisco. Poco después, se construyeron las primeras grúas de contenedores para carga y descarga de buques en los puertos de Alameda, Los Ángeles y Honolulu.

“Aunque los primeros años fueron decepcionantes para los inversionistas, el transporte internacional de contenedores inyectó un dinamismo totalmente nuevo al antiguo y aburrido negocio de transportar carga.”

Como el principal innovador de la industria de transporte marítimo, era inevitable que McLean cometiera errores. Dado que los contenedores eran tan novedosos, sabía que los puertos no estaban equipados con las grúas adecuadas para cargar y descargar los barcos de Sea-Land. Su solución fue equipar los barcos con grúas para que pudieran descargar en cualquier puerto. Esta idea le salió cara. Las grúas sufrían desperfectos frecuentemente y necesitaban reparaciones que tardaban mucho tiempo, lo que entorpecía la acelerada rotación de cargas que era el factor determinante en la rentabilidad del negocio de contenedores.

“Está claro que el transporte de contenedores... ayudó a algunas ciudades y países a convertirse en componentes de las nuevas cadenas de suministro a escala mundial, mientras que dejó a otros en el olvido.”

Estos primeros tropiezos no detuvieron a McLean, que siempre fue un empresario dispuesto a jugárselas. Su compañía Sea-Land Service perdió 1,5 millones de dólares en 1960, pero McLean optó por invertir más dinero en buques para contenedores. Sabía que los contenedores permitían cargar y descargar mercancías mucho más rápidamente y con menor uso de la mano de obra, lo que de hecho cambió la estructura de costos de la industria. En una operación audaz, McLean

adquirió Bull Insular Line, la principal transportista de Puerto Rico y Estados Unidos, por 10 millones de dólares. Tras la adquisición, Sea-Land se convirtió en la mayor transportista de carga hacia una isla que carecía de otros enlaces comerciales. La empresa utilizó los ingresos de la operación en Puerto Rico para expandirse y convertirse en un negocio rentable. Gracias a su creciente importancia, McLean convenció a la autoridad portuaria de Nueva York para construir un terminal para buques de contenedores en Port Elizabeth, Nueva Jersey.

“Algunas de las principales ciudades portuarias del mundo pronto fueron testigos de una desaparición casi total de sus puertos, mientras que otros puertos y ciudades insignificantes pasaron a convertirse en los grandes centros del comercio marítimo.”

Dada la creciente aceptación de los contenedores, McLean entendió que su visión sólo tendría éxito si los contenedores eran homogéneos en todas partes – es decir, que un contenedor pudiese viajar sin interrupciones desde Iowa a Singapur y de vuelta sin los obstáculos que implicarían contenedores con distintos tamaños y especificaciones. Los contenedores recibieron mucha publicidad al final de los años cincuenta y principios de los sesenta, pero no existía un estándar único. El ejército de EE.UU. utilizaba su propia versión y un proveedor presumía tener 30 diferentes modelos de contenedores. En 1959, los funcionarios de la industria de transporte eligieron un tamaño estándar para los contenedores. Las unidades serían de 20 o 40 pies de largo, 8 pies de alto y 8 de ancho. Esta uniformidad era crucial para que los usuarios de contenedores ahorrasen dinero en el transporte de carga.

“El contenedor demostró ser una fuerza tan dinámica que prácticamente transformó todo lo que tocó, y los cambios que impulsó muchas veces diferían de lo previsto.”

Una vez resuelto este obstáculo, surgió otro: ¿cómo sujetar los contenedores entre ellos y cómo asegurarlos a los camiones y trenes? Al final de los años sesenta, era posible transportar carga sin problemas desde Ohio a las Filipinas sin encontrar un tren, camión o barco que fuera incapaz de manipular los contenedores de carga.

Un impulso bélico

Los contenedores comenzaron a ganar fuerza a mediados de los años sesenta, pero realmente fueron legitimados como medio para transportar grandes cargas gracias a su uso en la Guerra de Vietnam. Cuando Estados Unidos comenzó a enviar más tropas a Vietnam en el año 1965, la expansión de la operación militar hizo aparentes los baches en la logística del ejército. Vietnam era un país pobre con sólo un puerto de aguas profundas, y mediocres carreteras y ferrovías. Los suministros militares eran transportados como carga suelta. El dilatado proceso de descarga y clasificación suponía largas esperas para los buques.

“El diluvio de contenedores se ha convertido en un dolor de cabeza para los funcionarios de seguridad preocupados de que una sola caja, cargada con una bomba radioactiva, pudiera explotar al llegar a un puerto importante, contaminar una ciudad completa y provocar un caos generalizado en el comercio internacional.”

La incapacidad de colocar los suministros en el lugar necesario estaba afectando el desempeño militar de Estados Unidos en el conflicto, de manera que McLean se ofreció para solucionar el problema. El ejército convirtió la bahía de Cam Ranh en un terminal de contenedores y en 1967 Sea-Land despachó un buque de contenedores de 685 pies de largo con una carga equivalente a la de 10 buques de carga convencional. Los contenedores pronto mitigaron la escasez de suministros y los militares presionaron para que formaran parte de sus procedimientos estándar. El ejército incluso le dio un nombre al concepto: “Las 3 C: un contenedor, un cliente, un *commodity* (materia prima).” McLean sacó partido de esta nueva oportunidad para promocionar la revolución del contenedor. Estados Unidos pagaba a Sea-Land para que llevara sus barcos cargados a Vietnam; antes de que éstos volvieran a Estados Unidos, McLean llenaba sus contenedores en Japón, país que en ese momento comenzaba a rebosar con bienes para exportar.

El cambio geográfico

El advenimiento del contenedor trajo consigo cambios drásticos en la geografía comercial. El contenedor no sólo hizo de China el centro de la manufactura mundial, también convirtió en obsoletos a muchos puertos con pasados gloriosos, a la vez que favoreció a otros nuevos y menos conocidos. Los contenedores socavaron los antiguos puertos dominantes de la ciudad de Nueva York, en Manhattan y Brooklyn. Las compañías ya no consideraban lógico desembarcar su carga en Nueva York y transportarla por camión a las estaciones ferroviarias de Nueva Jersey. La expansión de puertos en Nueva Jersey propiciada por la autoridad portuaria representó una nueva alternativa para los consignatarios. Desde mediados de los años sesenta hasta mediados de los setenta, el número de estibadores en la ciudad de Nueva York se redujo en un 90%. San Francisco, el principal puerto de carga convencional de la Costa Oeste rápidamente fue desplazado. Las consecuencias fueron rápidas y notables. Oakland, Alameda, Long Beach, Los Ángeles y Seattle se convirtieron en centros del comercio internacional. San Francisco y Portland fueron olvidadas.

Quizás el cambio más notable tuvo lugar en Singapur, que inauguró su terminal de contenedores en 1971. En 1986, Singapur ya manejaba más contenedores que toda la infraestructura marítima francesa, y en 2005 se convirtió en el puerto de carga con mayor tráfico en el mundo. El país fue favorecido por una ubicación que le permitió convertirse en el centro del comercio internacional. No obstante, en la era posterior al contenedor, la ubicación ya no es tan importante como antes.

Las postrimerías de los sesenta fueron productivas para McLean y Sea-Land, pero el auge de los contenedores atrajo rivales con grandes recursos a los predios de McLean. Dado su alto grado de apalancamiento, McLean también decidió hacerse con grandes recursos y vendió su negocio naviero a R.J. Reynolds, la compañía de tabaco que fácilmente podía invertir en una empresa que requería grandes inversiones en bienes de capital. Los años prósperos pronto dieron paso a años difíciles para Sea-Land. La acentuación de la competencia generó una guerra de precios y la crisis petrolera de principios de los setenta provocó un ascenso vertiginoso en los gastos de combustible de las empresas del sector. Descontento con el nivel de gastos de McLean, R.J. Reynolds decidió separarlo de sus funciones diarias en Sea-Land.

En 1977 McLean adquirió United States Lines, otra compañía naviera. Volvió al negocio naviero en un momento en que los buques eran cada vez más grandes. Pero el mayor tamaño de los buques también implicaba apuestas más grandes, y por ende mayores riesgos. La nueva línea de McLean tenía una flota de cargueros lentos, aunque eficientes en su consumo de combustible. Cuando el precio del petróleo cayó en picada a mediados de los años ochenta, las compañías con naves más rápidas podían costear todo el combustible que requerían, lo que puso en desventaja a los buques de McLean, de bajo consumo de combustible pero más lentos. Su compañía tuvo que declararse en quiebra después de perder 237 millones de dólares durante los primeros 9 meses de 1986. McLean lamentó su fracaso, pero a la larga su visión de pionero triunfó. Hoy en día, gracias a su visión, el transporte marítimo ha dejado de ser un costo prohibitivo para los fabricantes o distribuidores

minoristas, y las mercancías se mueven sin interrupciones alrededor del mundo, en contenedores.

Sobre el autor

Marc Levinson es un economista en Nueva York y autor de otros tres libros, incluyendo *The Economist Guide to Financial Markets* y *Beyond Free Markets: The Revival of Activist Economics*. Ha trabajado en *The Economist* y *Newsweek*.
