Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

TM-C-151

AMAZON SHIPPING CO.[1]

(Caso A)

Amazon Shipping Co. (ASC) es una empresa naviera peruana que desde hace 40 años mantiene un servicio regular de transporte marítimo-fluvial entre las ciudades de Iquitos/Perú, y Houston/USA con atención a puertos intermedios ubicados en el recorrido. La ruta atendida por ASC es uno de los pocos nichos de mercado que quedan en el mundo, en los que una empresa naviera pequeña puede operar y hacer negocio en un mercado dominado por grandes consorcios navieros.

La navegación por el Río Amazonas, particularmente entre las ciudades de Iquitos (Perú) y Manaos (Brasil), es de alta dificultad y requiere personal con muchos años de experiencia y con completo conocimiento del río para evitar varaduras que pueden significar millones de dólares en pérdidas. Muchas empresas, grandes y pequeñas, han intentado ingresar a esta particular ruta sin lograr tener los resultados esperados. Todas ellas, de alguna u otra manera, sufrieron percances que los hicieron perder mucho dinero y los forzaron a retroceder en sus intentos (ver foto en el Anexo 1). En la actualidad, la M/N YOUNG PIKE de 17,000 TM de capacidad de carga, (ver Anexo 2), propiedad de Amazon Shipping Co., es el único buque que opera en servicio regular la ruta entre Iquitos y los diferentes puertos del Golfo de México (Tampico – Houston – Tampa).

ASC brinda un servicio regular de transporte marítimo, con itinerario fijo y recaladas[2] en puertos específicos de acuerdo a un cronograma establecido informado a los clientes antes de cada viaje. Sin embargo, por la cercanía entre los diferentes puertos, ASC podría considerar recalar en algún otro puerto para embarcar un lote de carga cuyo margen de contribución pudiera justificar una desviación de su ruta e itinerario pre-establecidos.

Paralelamente al negocio naviero, los accionistas de ASC crearon la empresa Comercializadora Amazonas S.A. (COMASA), de perfil claramente comercial, cuyo principal interés es la generación de cargamentos y fletes para ASC. La empresa comercializadora logró establecer años atrás una sólida relación comercial con una importante fábrica de cemento ubicada en Cartagena- Colombia formándose una alianza estratégica que ha permitido a COMASA, importar, con el apoyo de ASC, cemento embolsado, lográndose colocar como líder en la comercialización de cemento en la ciudad de Iquitos con ventas anuales de 1’200,000 bolsas ó 50,000TM. Cuando los precios internacionales así lo permiten, COMASA ingresa esporádicamente al mercado de azúcar o harina, siempre teniendo como mercado la ciudad de Iquitos.

---

[1] Documento preparado por *Miguel Alzamora Pierantoni* y *Juan Manuel Chirito León,* bajo la supervisión del Profesor *Gonzalo León Riofrío*, *para servir como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

Prohibida la reproducción total o parcial. Derechos reservados.
Para uso exclusivo del PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

[2] **Recalar**: Detenerse en un puerto para realizar operaciones.

Do Not Copy or Post

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

LA NAVEGACION EN EL RIO AMAZONAS

Al ser este un río geológicamente joven, el cauce del Amazonas, a diferencia de muchos otros ríos navegables en el mundo, aún se mantiene inestable y puede cambiar de posición de un año para otro. Un claro ejemplo de las consecuencias que este fenómeno natural puede traer para una inversión hecha sin el necesario estudio, es el caso del puerto de Enapu-Iquitos que quedó aislado y obsoleto cuando la fuerza del río, varió la ubicación de su cauce a más de un kilómetro de las instalaciones portuarias. Debido a esta circunstancia, todas las operaciones de embarque y descarga del buque se realizan sobre barcazas[3] en el medio del río, utilizando las grúas propias de la nave. La motonave Young Pike había sido adquirida teniendo esto en consideración y contaba con dos grúas de 25 TM de capacidad y una grúa pluma con capacidad para 95 TM.

Por otro lado, la sinuosidad característica de su cauce origina que todos los años entre los meses de Junio y Octubre, en época de vaciante (es decir, cuando el caudal y profundidad del río son menores), se generen bancos de arena llamados "malos pasos" en determinados puntos del trayecto. Estos "malos pasos", dificultan la navegación y aumentan los riesgos de varaduras, que son conocidos y monitoreados constantemente por la empresa, cambian de profundidad de una temporada de vaciante a otra y son determinantes a la hora de decidir la cantidad de carga/peso que conviene embarcar en el buque. Hay que recordar que a mayor peso, mayor calado[4] y mayor riesgo de no poder atravesar algún "mal paso" crítico obligando a la empresa a realizar una costosa operación de alije[5]. La operación de alije es crítica para ASC, ya que parte importante de su oferta es la de garantizar a sus clientes, la entrega y recojo de la carga en Iquitos asumiendo el costo total de la operación.

El pico de la vaciante se da en el mes de Agosto, y resulta imposible para buques de tonelaje mayor a 12,000 TM, ir más allá de la frontera Perú-Brasil, en su camino de regreso a Iquitos; razón por la cual todas las operaciones de embarque y descarga del Young Pike se realizarán en este punto utilizando barcazas. Ellas llevan a bordo, desde Iquitos hasta la frontera, la totalidad de la carga de madera a embarcarse con destino al Golfo de México, se realiza una operación de alije para embarcar dicha madera en el Young Pike y a la vez recibir y transportar en las mismas barcazas la carga que traía el Young Pike con destino a Iquitos. Ya con su nueva carga la motonave da media vuelta y se dirige nuevamente en su recorrido estándar hacia el Golfo de México.

Para el año 2008, las mediciones del río determinaron que los puntos críticos para el mes de agosto serían los malos pasos de "Bom Jardim" y "San Pablo" (Ver Anexo 3), ambos ubicados en territorio brasileño a 270 y 125 Millas de la frontera respectivamente. En caso el buque no pudiera superar el mal paso de Bom Jardim, al encontrarse bajo la jurisdicción de la capitanía de Manaos, la empresa se vería forzada a utilizar barcazas y mano de obra brasileña para realizar las operaciones de alije, cuyo costo es muy superior a la de sus contrapartes

[3] **Barcazas:** Embarcaciones utilizadas en la descarga de la nave que permiten tener acceso a las instalaciones portuarias.
[4] **Calado :** Parte sumergida del buque al encontrarse navegando.
[5] **Alije:** Operación realizada en casos que el calado de la nave no permita atravesar un mal paso o no pueda continuar su recorrido debido a la poca profundidad del río. Se colocan barcazas al costado del buque y se descarga la cantidad suficiente de carga, normalmente carga de peso como cemento, para que el calado del buque disminuya. Al ser retirado peso de la nave, disminuye su calado, es decir la parte sumergida del buque. Esta operación permite al buque continuar su recorrido en tramos donde el cauce del río es menos profundo.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

peruanas. En este caso, se utilizan barcazas brasileras para aligerar el buque -operación llamada alije parcial - hasta el punto en que su calado le permita el tránsito seguro por el "mal paso"; una vez hecho esto, el buque acompaña a las barcazas brasileras hasta la frontera donde esperan las barcazas peruanas con la madera para realizar las operaciones.

En el caso el buque llegara a San Pablo (habiendo superado sin problemas el mal paso de Bom Jardim), ya se encontrará dentro de otra jurisdicción –Tabatinga- que por su falta de infraestructura, sí permite la utilización de barcazas peruanas para una operación de alije en San Pablo, en caso el Young Pike no pueda superar este último mal paso. De darse el caso, las barcazas recibirán toda la carga del Young Pike y la llevarán hasta Iquitos a menos de la mitad del costo, comparado con el caso anterior.

A raíz de estos factores, y de acuerdo a las cotizaciones obtenidas de proveedores de barcazas, el costo promedio[6] de hacer una operación de alije y llevar toda la carga desde el buque hasta Iquitos es: $120 por TM desde Bom Jardim, $ 60 por TM en San Pablo y $ 25 desde la frontera.

COMPETENCIA Y EL ENTORNO ECONOMICO

ASC no sólo compite contra potenciales rivales oportunistas que compiten por lotes grandes de proyectos dentro de su ruta regular o contra otras empresas que cubren los puertos intermedios dentro de la misma (sin ingresar al Río Amazonas), también compite contra el costo de transportar los productos provenientes de la selva peruana al extranjero vía puerto del Callao y viceversa. La falta de infraestructura vial en el Perú, los derrumbes por lluvias y el aislamiento de la ciudad de Iquitos contribuyen a la fuerte competitividad de ASC frente a la opción Callao.

El 2008 fue un buen año para la mayoría de empresas en el Perú. Se vivía en un ambiente de confianza y las cifras y expectativas de crecimiento a nivel mundial eran ilusoriamente grandes y prometedoras. El negocio naviero en particular se benefició con este crecimiento que se vio reflejado en el aumento de transporte de carga. La demanda por conseguir espacio de bodega sobrepasó largamente la oferta aumentando fuertemente las tarifas de fletes a nivel mundial.

La región amazónica no fue la excepción a este movimiento. La fuerte demanda por madera en los mercados de México y EEUU en los últimos años, había impulsado a los aserraderos de madera peruanos a expandir sus operaciones y trabajar a máxima capacidad. Por otro lado, el alto precio del petróleo hizo viables proyectos de exploración y explotación petrolífera antes descartados, con las consecuentes inversiones de capital destinadas a su implementación. Asimismo, proyectos petroleros ya existentes se repotenciaron, modernizando sus instalaciones para poder cumplir con las nuevas normas ambientalistas implementadas por el gobierno, inexistentes cuando dichos lotes eran operados por los anteriores contratistas.

Amazon Shipping Co., al ser la única empresa naviera atendiendo la ruta entre Iquitos y el Golfo de México, no se daba abasto para poder atender la cantidad de carga generada por los exportadores de madera, y veía con cierta impotencia como muchos clientes se veían forzados

[6] **Costo Promedio:** Para facilidad de los cálculos posteriores se entiende que estos costos son excluyentes, es decir: si el "Young Pike" no supera el mal paso de Bom Jardim, se aplicará únicamente por costo de barcazas y alije una tarifa de $ 120 por TM, si no supera el mal paso de San Pablo, únicamente $ 60 por TM y si supera ambos mal pasos y llega sin problemas hasta la frontera, la operación únicamente costará $ 25 por TM.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com
Do Not Copy or Post
Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.