



## La caja

Cómo el contenedor redujo el mundo y aumentó la economía mundial

por Marc Levinson

### RESUMEN EJECUTIVO

El contenedor, esa caja nada vistosa dentro de la cual se transporta mercancía alrededor de todo el mundo, está cumpliendo 50 años de inventado. Aunque a veces lo damos por sentado, el contenedor ha significado una gran revolución dentro del mundo comercial.

Cuando Malcolm McLean embarcó el primer contenedor en abril de 1956, se desataron grandes cambios comerciales: China se convirtió en el gran fabricante mundial, la geografía económica mundial cambió y, por supuesto, los costos del transporte de carga disminuyeron.

Esta es la historia del contenedor, de su inventor y de los obstáculos que hubo de sortear uno de los inventos más importantes del siglo XX.

### Allanando el camino hacia el comercio global

Medio siglo atrás, los comercios estaban abarrotados de productos nacionales. No había franelas dominicanas ni juguetes chinos ni pescado costarricense ni cerveza alemana. El transporte de carga desde lugares distantes era demasiado costoso. De hecho, el comercio internacional de Estados Unidos menguó entre 1930 y 1960.

Pero todo esto cambió el 26 de abril de 1956, cuando el primer contenedor experimental fue embarcado por una grúa en Newark, Nueva Jersey. La popularidad y la utilidad del contenedor aumentó en las décadas siguientes a medida que esta poco atractiva caja transformaba el mundo comercial e, incluso, la economía del consumidor.

Antes de la caja, China no era un centro manufacturero y las compañías estadounidenses no subcontrataban los servicios de países en los que la mano de obra era más barata. Pero, hoy en día, después de aparecida la caja, es difícil conseguir un producto hecho en Estados Unidos. De hecho, algunos grandes minoristas exigen que los productos de sus proveedores sean fabricados en China.

El auge del contenedor cambió la geografía de la economía mundial. Los bulliciosos puertos de la Ciudad de Nueva York vinieron a menos cuando los nuevos puertos de Nueva Jersey construyeron grúas para contenedores y se hicieron con el negocio. Hong Kong, Seattle, Los Angeles y Miami se convirtieron en centros de comercio internacional gracias a sus ubicaciones privilegiadas.

Pero el contenedor no sólo facilitó el transporte. También le permitió a los negocios enviar capitales al extranjero. Este cambio revirtió años de reivindicaciones laborales logradas por los trabajadores de Norteamérica, Europa y Japón. Antes del contenedor, las condiciones laborales mejoraban constantemente: menos horas de trabajo, mejores sueldos y una menor edad de retiro. Pero el contenedor se volvió una pesadilla para los sindicatos cuando puso a competir los altos salarios de los trabajadores del mundo desarrollado con los bajos salarios de los trabajadores del mundo en desarrollo. De repente, el trabajador de una línea de ensamblaje en Estados Unidos tuvo que competir con un trabajador que hacía el mismo trabajo en China, pero por menos dinero.

### El nacimiento del contenedor

El comercio global, tal y como lo conocemos hoy en día, era difícil de imaginar antes de los años cincuenta. Los envíos se hacían en pequeñas cantidades. Los trabajadores portuarios se daban a la terrible tarea de embarcar el cargamento poco a poco. Este trabajo no sólo era peligroso para el cargador, sino para el barco: si la carga se movía durante el viaje, el barco podía voltearse. Pero la mayor preocupación de los transportistas eran los altos costos que los sindicatos le imponían al comercio mundial. Los sindicatos eran corruptos e ineficientes, y parte de la carga desaparecía invariablemente de los puertos. Por su parte, los cargadores hacían constantes huelgas que retrasaban los envíos. Además, el tiempo de carga y descarga era tal que la mercancía podía permanecer durante días en los puertos.

No eran sólo los cargadores - todo el mundo deseaba un procedimiento más eficaz. Y fue Malcolm McLean, un magnate de Carolina del Norte dedicado al negocio del transporte terrestre, quien en definitiva cambió esta situación. Nacido en 1913, McLean dirigía una gasolinera en Red Springs, Carolina del Norte. Durante la Gran Depresión decidió buscar por sí mismo los suministros de combustible. Ya a finales de la Segunda Guerra Mundial, McLean poseía 162 camiones y una compañía que producía US\$ 2 millones anuales. Estaba obsesionado con aumentar las ganancias y controlar los gastos. Por ejemplo, los conductores experimentados recibían un mes de pago adicional si los novatos a los que habían entrenado no sufrían ningún accidente en su primer año de trabajo.

En 1953, frustrado por el impacto que estaba teniendo el tráfico sobre su negocio, McLean tuvo una idea: ¿por qué no

comprar barcos y embarcar los camiones hasta sus destinos? El proyecto no fue aprobado por la Comisión Interestatal de Comercio, que le prohibía a las compañías de transporte terrestre tener barcos. Pero McLean consiguió la solución: compró Waterman Steamship Co., de Mobile, Alabama, con sólo US\$ 10.000. A la vez, vendió McLean Trucking por US\$ 14.000. Ya tenía la idea de estandarizar su flota para que pudieran albergar contenedores.

Esta idea surgió del posible ahorro que significarían los contenedores. Mientras que a la mayoría de los involucrados en el transporte marítimo les parecía que el mar era muy romántico, McLean era un hombre de números. Se había dado cuenta de que este romanticismo se acabaría con el transporte rápido y barato de mercancía. Entonces hizo la prueba con uno de sus clientes, Ballentine Beer. Transportar cerveza desde Newark a Miami con el viejo sistema costaba US\$ 8 por tonelada. En cambio, con los contenedores costaba sólo US\$ 0,25. Incentivado por el ahorro que supondría para sus clientes y por las ventajas competitivas del transporte mediante contenedores, McLean decidió diseñar la caja más idónea para el transporte (ligera y de aluminio) y resolver los problemas de carga y descarga. Su primer barco repleto de contenedores zarpó de Port Newark, Nueva Jersey, el 26 de abril de 1956.

### La caja gana popularidad

McLean no estaba solo en su búsqueda de un mejor modo de transportar mercancía. Mientras que sus barcos navegaban entre Houston y Newark, una empresa de San Francisco, Matson Navigation Co., también estaba estudiando el enigma de los contenedores. En 1958, los primeros contenedores de Matson fueron transportados entre Hawái y San Francisco. Poco después, los puertos de Alameda, Los Angeles y Honolulu construyeron sus primeras grúas de contenedores para cargar y descargar barcos.

Pero a pesar de lo prometedor que resultaba ser el contenedor, este tendría que superar varias pruebas. Matson se dedicó a resolver el problema de embarcar los contenedores sin desestabilizar el barco. Así que la Grace Line aprovechó un préstamo gubernamental de US\$ 7 millones para remodelar dos barcos de modo que pudieran cargar contenedores, pero su experimento fracasó cuando los cargadores en Venezuela se rehusaron a tocar los barcos.

Esta salida en falso de los contenedores era atribuida por McLean a la industria del transporte. A los clientes sólo les importaba que la mercancía fuera transportada sin mayores costos y a tiempo; no les importaba qué tipo de transporte fuera utilizado. Así que McLean decidió contratar gente inteligente y enérgica proveniente de otras industrias.

Aunque era el líder de la industria del transporte, McLean cometió ciertos errores. Dado que los contenedores eran una novedad, no todos los puertos contaban con grúas capaces de cargarlos. Así que McLean halló la siguiente solución: construyó grúas a bordo de los barcos que pudieran ser utilizadas

en cualquier puerto. Pero la solución resultó costosa. Las grúas solían averiarse, y el tiempo necesario para repararlas acababa con las ganancias que el transporte mediante contenedores brindaba. Pero estas dificultades no detuvieron a McLean, que siempre mantuvo el entusiasmo.

McLean se dio cuenta de que los contenedores permitían que el embarque y desembarque de mercancía fuera más rápido y con menos gente, lo que cambiaría la estructura de costos de la industria. Así que decidió comprar Bull Insular Line, el principal transportista entre Estados Unidos y Puerto Rico, por US\$ 10 millones. De este modo, Sea-Land, la empresa de McLean, se convirtió en poco tiempo en el mayor transportista hacia la isla. Sea-Land aprovechó sus ganancias en Puerto Rico para expandirse y volverse rentable. Con su nuevo poder, McLean convenció a la Autoridad Portuaria de Nueva York a construir un terminal de contenedores en Port Elizabeth, Nueva Jersey.

### El tamaño de la caja

McLean se dio cuenta de que su idea sólo funcionaría si las cajas eran iguales en todas partes (es decir, si todas tenían las mismas medidas). Entre los años cincuenta y los sesenta, las medidas de los contenedores variaron. El ejército de Estados Unidos tenía su propia versión y había compañías que ofrecían una variedad de hasta 30 modelos diferentes.

En 1959, la industria del transporte eligió unas medidas definitivas para la caja. Los contenedores medirían 20 o 40 pies de largo, ocho pies de alto y ocho de ancho. Esta unificación de las medidas era crucial para que el transporte mediante contenedores fuera rentable.

Sin embargo, apareció otro problema: cómo atar los contenedores entre sí y a los camiones o trenes. Una compañía que había patentado un sistema amenazó con demandar a quien lo copiara. Pero la amenaza fue rechazada y la estandarización triunfó. A partir de finales de los años sesenta cualquier tren, camión o barco entre Ohio y las Filipinas podía transportar contenedores sin problema alguno.

El contenedor resultó ser una fuerza tan dinámica, que prácticamente ningún aspecto de la economía de los que tocó quedó sin cambio. Los cambios surgidos, la mayoría de las veces, no fueron como se predijo.

### Una ayuda de la guerra

Aunque los contenedores se popularizaron en los años sesenta, nada les dio un mayor espaldarazo como la Guerra de Vietnam. Cuando Estados Unidos comenzó a enviar tropas ese país en 1965, aparecieron problemas de logística. Vietnam era un país pobre con un único puerto de aguas profundas, malas carreteras y malos ferrocarriles. Las provisiones militares eran enviadas en sacos. Pero la carga se retrasaba constantemente.

Así que McLean se ofreció a resolver el problema. La armada convirtió a Cam Rahn Bay en un puerto de contenedores y el uso de estos se volvió un procedimiento normal en el ejército.

McLean aprovechó los tiempos de guerra para innovar. Estados Unidos le pagaba a Sea-Land para que transportara mercancías a Vietnam, pero antes de volver a casa, los barcos recogían mercancía en Japón, que estaba inundada de bienes para exportar.

### Cambio geográfico

Los contenedores cambiaron la geografía del comercio. La caja no sólo convirtió a China en un centro mundial de manufactura sino que dejó fuera del juego a puertos que una vez fueron importantes. Los contenedores acabaron con los antes populares embarcaderos de la Ciudad de Nueva York, en Manhattan y Brooklyn. A las compañías transportistas ya no les parecía sensato desembarcar la mercancía en Nueva York y transportarla por vía terrestre hasta Nueva Jersey. Así que las autoridades portuarias comenzaron a expandir el puerto de Nueva Jersey. Desde mediados de los años sesenta hasta mediados de los años setenta, el número de cargadores trabajando en Nueva York cayó en 90%.

San Francisco, el principal puerto de la Costa Oeste, fue dejado de lado. Su director no vio el potencial de los contenedores, así que no hizo nada, mientras los puertos de Oakland y Alameda se preparaban para el tráfico de contenedores. Las consecuencias fueron decisivas y no se hicieron esperar. Oakland, Alameda, Long Beach, Los Angeles y Seattle se convirtieron en centros de comercio internacional. Por su parte, San Francisco y Portland fueron olvidados.

Londres también quedó atrás. Sus almacenes quedaron vacíos cuando el puerto de Felixstowe, 90 millas al noreste de Londres, fue remodelado para poder manipular contenedores.

Pero quizá el mayor cambio se dio en Singapur, que abrió su puerto de contenedores en 1971. En 1986, Singapur manipula-

ba más contenedores que toda la infraestructura marítima de Francia. Y, en 2005, Singapur se convirtió en el puerto de carga más concurrido. Se beneficiaba de una ubicación que lo convertiría en el centro del comercio mundial.

Los años sesenta fueron muy rentables para Sea-Land, pero la popularidad de los contenedores atrajo grandes rivales al nicho de McLean. Así que decidió vender Sea-Land a R.J. Reynolds (la compañía tabacalera). Pero los buenos tiempos acabarían pronto. La competencia en la industria del transporte desató una guerra de precios y la crisis energética de los años setenta aumentó los costos del combustible. Molesto por los ingentes gastos de McLean, R.J. Reynolds lo excluyó de sus operaciones diarias.

Tras probar con otros negocios, McLean decidió comprar United States Lines, otra compañía de transporte marítimo, en 1977. Volvió al negocio en un momento en el que los barcos eran cada vez más grandes y la industria estaba acogiendo la idea de que mientras más grande, mejor. Pero barcos más grandes suponían mayores riesgos. La nueva flota de McLean estaba integrada por barcos lentos pero eficientes desde el punto de vista del combustible.

Cuando los precios del petróleo cayeron a mediados de los años ochenta, las compañías con barcos más rápidos pudieron darse el lujo de pagar por todo el combustible necesario; así que la eficiente flota de McLean quedó en desventaja. United States Lines quebró tras perder US\$ 237 millones en los primeros nueve meses de 1986.

McLean fracasó, pero su idea triunfó a la larga. Hoy en día, gracias a McLean, los costos de transporte no son un obstáculo insalvable para minoristas y fabricantes, y los bienes son transportados sin problemas por todo el mundo dentro de cajas.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** The Box

**Editorial:** Princeton University Press

**Publicado el:** marzo de 2006

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/404>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.