

*La importancia del agente de carga en el salvamento de un desastre mundial*

## CAPÍTULO 06

# LA QUIEBRA DE HANJIN

Por José Antonio Ricaurte R.  
Luisa Ricaurte Espinosa



El siguiente documento está basado en hechos reales que suceden permanentemente en el mundo del transporte, y por lo tanto reflejan situaciones de las operaciones logísticas. Sin embargo, todos fueron alterados en algunas de sus partes para proteger a quienes estuvieron involucrados o salieron perjudicados.

Estas narraciones fueron escritas únicamente para servir como documento de trabajo en procesos educativos, en la implementación de programas de administración de riesgos y seguros de transporte.

De ninguna manera para juzgar a los protagonistas o a una industria o empresa en particular.

Ninguno de los casos pretende culpar o señalar a alguien, y los únicos nombres exactos que se conservaron fueron aquellos que fueron hechos públicos, que la comunidad conoce por diferentes medios.

Si usted identifica una situación presentada con alguna que le haya sucedido, será simple coincidencia.

## CAPÍTULO 06

# LA QUIEBRA DE HANJIN

*El tamaño de estas mega compañías navieras es contraproducente. La excesiva expansión de la naviera coreana Hanjin y su estrategia de guerra de fletes la llevó al naufragio en el 2017, dejando a su flota varada por los siete mares. Fueron necesarias múltiples alianzas entre los otros grandes mercantes, el sector de seguros, los operadores logísticos y el sector financiero, para rescatar parte de la carga almacenada en 500 000 contenedores y valorada en trece mil millones de euros. Pero los principales actores en esa operación de rescate masivo fueron los freight forwarders “transitorios” o agentes de carga, una figura relativamente nueva en el escenario del comercio mundial. ¿La lección? En el negocio del comercio exterior es necesario no solo saber de mercadeo, sino de transporte marítimo para escoger quién lleva nuestra carga.*

Si el tamaño de la flota mercante del mundo entero asciende a unos 120 000 buques, de los cuales 58 000 se dedican al cabotaje de contenedores, ¿cómo pudo amenazar el equilibrio del comercio mundial un grupo de 142 barcos detenidos en pleno mar, sin puerto y sin destino, por la quiebra de una compañía naviera?

Y lo más importante, ¿cómo se superó esta emergencia? La solución a este problema se encontró, en gran parte, gracias a una figura que intermedió entre los diversos actores o fuerzas en conflicto: el agente de carga o *freight forwarder*. En esos momentos, con medio millón de contenedores varados y trece billones de euros en riesgo, los agentes de carga estuvieron en su momento más fino, coordinando entre autoridades portuarias de todo el mundo, compañías navieras, armadores de buques, bancos, aseguradoras y, lo más importante, a los propietarios de la carga.

En septiembre del 2016, la extinta naviera coreana Hanjin, por entonces séptima del mundo en tamaño según su capacidad de carga total de 14 millones de toneladas, alrededor de 700 000 TEU o unidades de contenedores y 142 buques (cifras aproximadas, pues no todos eran de ellos), entró en cesación de pagos de sus numerosas acreencias, adquiridas tanto para construir gigantescos barcos como para operar a mediano plazo por debajo de costo.



Para resultar más competitivo en el apretado mundo del transporte marítimo, Hanjin había bajado sus tarifas de fletes muy por debajo de sus costes de operación, con la idea de contar con una mayor participación en el mercado mundial. Pero lo que en realidad hizo fue aumentar su capacidad de carga por encima de la demanda. Otras compañías desarrollaron la misma estrategia y aún podrían estar corriendo esos mismos riesgos.

Además, Hanjin estaba expandida por todo el mundo en diversas filiales de transporte terrestre que debía administrar y financiar. Todo esto la condujo a una situación insostenible: hacia septiembre del 2016 había acumulado acreencias o pasivos por un total de 5 300 millones de dólares, desequilibrio que acabó por hacer naufragar la capacidad financiera de sus numerosas subsidiarias a lo largo y ancho del planeta.

No se trataba de un escenario aislado. Hace más de quince años que se habla de los problemas económicos de las líneas navieras del mundo, grandes y pequeñas, que se han visto obligadas a realizar numerosas alianzas y fusiones. Esta situación tiene múltiples causas y es la que probablemente más ha influido en el incremento de la capacidad mundial de carga. En otras palabras, hay más barcos que carga, y esto ha hecho bajar los precios de los fletes a valores muy bajos, del orden de 1100 USD por contenedor en trayectos transoceánicos, tarifa que ha caído en un 30% en el primer semestre del 2020.

La flota de cargueros se renueva más o menos cada 21 años que es el tiempo de vida promedio de un carguero de contenedores, no porque estén viejos o no sean utilizables, sino porque a partir de esa edad ya no los aseguran. Al cabo de ese tiempo, los cargueros se desguazan en puerto y se reciclan. Sin embargo, entran más barcos nuevos y de mayor capacidad que los que se desarmen. Al año llegan al mercado unos 2500 buques, pero se desguaza una cantidad menor. No obstante, el número de buques no nos da una idea correcta del tamaño del mercado, pues hay que considerar el tonelaje que se mueve. Actualmente, los más grandes cargueros del mundo duplican la capacidad de los de hace diez años: algunos pueden llevar hasta 24 000 TEU o unidades de contenedor.

Hanjin concentraba un 3% de la demanda mundial de carga, pero había conseguido su posición dominante porque canalizaba un 8% del tráfico de carga entre la costa asiática del Pacífico y la costa oeste del continente americano. Esa superioridad sobre el mercado hizo creer a sus directivas, y en general a la industria marítima, que la banca o el mismo gobierno coreano le echaría una mano a Hanjin que era propiedad de Korean Air, verdadero emblema en el mundo del país oriental.

Pero no fue así. Para mediados del 2017 Hanjin no sólo había colapsado financieramente, sino que su flota comenzó a ser rechazada en los diversos



puertos del mundo, al no poder garantizar que se iban a pagar los costos de combustible y los derechos portuarios. En algunos casos, en virtud de los procesos judiciales en los países de arribo, sus buques fueron embargados y, peor aún, su carga fue incautada y rematada. Ante esta situación, en junio de ese año, 44 de los 140 barcos afiliados a Hanjin comenzaron a fondear frente a los puertos, sin atracar. También hubo barcos que se quedaron en altamar, en aguas internacionales, sin poder entregar su carga estimada en unos 520 000 contenedores y cuya mercancía se evaluaba en los ya mencionados trece mil millones de euros.

Dos de las compañías más afectadas fueron las coreanas Samsung y LG que efectúan sus exportaciones mundiales de electrónica y electrodomésticos a través de las navieras de su país.

Korean Air solo pudo ofrecer ochenta millones de euros para reflotar, física y financieramente, a su enorme hija, y también estuvo a punto de desaparecer cuando el gobierno coreano a través de su Banco de Desarrollo y la banca internacional se negaron a echarle un cable salvavidas por una suma que consideraron imposible de recuperar. En consecuencia, en agosto del 2017 sucedió lo impensable: luego de un fallo judicial adverso en un tribunal coreano, la compañía cesó sus actividades, comenzó a liquidar sus activos y desapareció como empresa.

¿Cómo se podía rescatar la carga? ¿Cómo enfrentar una situación inédita y compleja desde el punto de vista de la industria logística del transporte y desde el de su actividad hermana, la de los seguros de carga? Las pólizas en la actualidad, tal como son

estructuradas, no cubren eventos como la quiebra del transportador o su incapacidad de entregar la mercancía a puerto por causales diferentes a las especificadas tales como naufragio, accidente o piratería.

Sin embargo, la industria transportadora no podía abandonar a su suerte la carga, compuesta de todo lo imaginable, desde vehículos y maquinaria hasta alimentos perecederos, muebles y ropa. Otras navieras coreanas y del mundo entero se aliaron con las aseguradoras y lograron rescatar la gran mayoría de la carga, no sin traumatismos ni pérdidas, pero cumpliendo en su mayoría con el espíritu del contrato de transporte que es llevarla a su destino final.

Fue necesario organizar una enorme redistribución de la carga y de las rutas para evitar una crisis económica para muchas empresas, pues Hanjin operaba en 90 puertos y seis mil destinos en el mundo, entre ellos once países latinoamericanos.

Paradójicamente, esta quiebra ha obligado a repensar el mercado naviero que estaba basado en un modelo de guerra de precios: *En vez de apostar por la innovación y la mejora de su servicio. Querían un precio más bajo para ganar cuota de mercado, aún por debajo de los costes. Entonces empezaron a depender del apoyo de las entidades financieras. Hanjin, particularmente, quiso expandirse demasiado*, explica Zhang Shouguo, vicepresidente de la Asociación China de Armadores.

Las alianzas y las operaciones conjuntas parecen marcar el rumbo de este mercado, sobre todo en tiempos de pandemia, cuando los ritmos del transporte de carga a nivel mundial se han modificado por el cambio de hábitos de consumo,



debido al confinamiento de las poblaciones urbanas en todo el mundo. También las nuevas normas que buscan bajar las emisiones de azufre de la flota mundial (provenientes del combustible diésel que usan), las obligan a transformar su fuente de energía durante los próximos veinte años. Todo esto ha afectado severamente la dinámica de la industria naviera a nivel global. Armadores, aseguradoras, navieras y operadores portuarios deberán cambiar su modelo de negocio para evitar que los grandes nombres de las navieras queden en el recuerdo, como quedó el de Hanjin o, peor aún, el de la norteamericana United Lines que protagonizó la quiebra más estrepitosa de la historia en 1985.

Por ahora, el orgullo surcoreano de Hanjin ha sido reemplazado en la lista de las diez navieras más grandes del mundo por Hyundai MM que compró parte de sus activos y que acaba de fabricar el carguero de contenedores más grande del mundo, el Algeciras, con una capacidad de 24 000 contenedores.

La botadura del Algeciras y de otros monstruos similares parecería indicar que la industria no ha aprendido la lección. La capacidad de carga mundial continúa en aumento, en un orden del 6% anual, mientras que la demanda está descendiendo en un orden del 5%. De historias como la de Hanjin se desprende la lección de que antes de empezar a hacer comercio exterior sin saber con quién, es necesario aprender de transporte marítimo: escoger muy bien el agente de carga, la naviera o el transportador terrestre, estudiar su estado financiero y sobre todo buscar empresas confiables para evitar que alguna vez sus contenedores queden perdidos en medio del océano.

Para esto resulta absolutamente esencial la figura del agente de carga, conocido en Hispanoamérica como *transitorio* o *logístico*, y en el resto del mundo como *freight forwarder*. Pero esta profesión, como muchas otras, tiene tanto de ancho como de largo: en el mundo de los transitorios hay desde grandes empresas con capacidad de monitoreo y redes de corresponsales en puertos y carreteras, hasta individuos que *maletean* las zonas francas en busca de clientes; hoy están, mañana no. Es muy importante para el comerciante que mueve mercancías, tanto en el ámbito nacional como internacional, escoger correctamente a su agente de carga y para estos es igualmente importante generar credibilidad.

El papel del agente de carga, por lo general, es balancear costos y oportunidades: combinar cargas para llenar contenedores marítimos o camiones y lograr buenos precios de flete para sus clientes sin generar excesivas demoras en la entrega. Lo anterior, además, garantizando la calidad y seguridad del transporte. El caso de Hanjin puede repetirse con pequeñas transportadoras locales que ofrecen buenos precios, pero pueden desaparecer. También con grandes transportadoras que parecen sólidas y pueden así mismo colapsar.

Por eso es necesario conocer minuciosamente el mercado y juzgar adecuadamente la calidad de un transportador, no solo por sus estados financieros, sino por su reputación y trayectoria. Los buenos agentes de carga llevan mucho tiempo en el mercado y tienen no solo habilidades logísticas, sino feeling e intuición. Eso les permite combinar de manera adecuada los componentes de la cadena de suministro de la actividad transportadora: desde los patios de almacenamiento, los puertos, los camiones y las navieras, hasta la manera de asegurarla y administrar los documentos legales necesarios para garantizar la propiedad y protección de la carga en su tránsito por diversos países con legislaciones, seguridad y culturas diferentes.

La actividad del transitorio o agente de carga nació en Inglaterra en el siglo XIX cuando los emigrantes llevaban grandes cantidades de equipaje, muchas veces en viajes transoceánicos a las colonias o a otros países para lo cual era necesario almacenar y/o transportar por aparte esos menajes y garantizar que llegaran a su destino, coordinando su traslado y almacenaje temporal entre diversos puertos y medios de transporte.

La primera gran firma de *freight forwarders* fue Thomas Meadows and Company, fundada en Londres hacia 1845; existió bajo la misma denominación durante casi 120 años antes de ser absorbida por Rockwood Industries, un gigante de la logística con sedes en Australia, Hong Kong y el Reino Unido.

Los transitorios poco a poco fueron creciendo hasta convertirse en un gremio especializado y en una rama de la industria del transporte con una gran importancia, tanto para la carga aérea como para la terrestre y la marítima. Sin embargo, tal vez su principal impulso lo tuvieron en los años ochenta o noventa con la masificación del comercio exterior. Crearon grandes gremios como la FIATA, equivalente naviero de la conocida IATA o federación de aerolíneas. Solo en Colombia se



estima que hay unos 700 agentes de carga<sup>1</sup>, entre grandes, medianas y pequeñas empresas, las cuales muy pocas tienen bodegas o capacidad logística propia. La mayoría operan usualmente con una infraestructura muy pequeña.

El agente de carga no solo debe especializarse en el arte de combinar cargas de diversos propietarios en uno o muchos contenedores, sino que debe conocer el arte de la estiba y el cuidado de cargas delicadas. Así mismo, debe manejar la legislación especializada del transporte y sus trámites y documentos especializados, desde el *Bill of Lading* o manifiesto de carga hasta los diversos tipos depólizas de transporte. Estos documentos no solo garantizan la seguridad de la carga, sino la claridad sobre su propiedad, muy importante en el caso de las mercancías en tránsito por puertos o patios aduaneros de diversos países.

El agente de carga es, en últimas, la lubricación clave de la gran cadena del suministro de transporte, pues conoce al detalle los bienes confiados a las firmas navieras, aerolíneas y camioneras en el interior de millones de contenedores alrededor del mundo. Así quedó demostrado durante la catástrofe logística y financiera de Hanjin: gracias a ellos fue posible ubicar y redistribuir la carga de cada uno de los 500 000 contenedores varados, salvando a muchas empresas de perder sus mercancías. Las consecuencias más graves de esta situación las tuvieron los productos perecederos, los cuales estaban perdidos o incautados. Los agentes de carga actuaron con las autoridades, comisarios de averías marítimas y ajustadores.



1. No todas las empresas colombianas que actúan como agentes de carga cuentan con la habilitación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), sino que hacen alianzas con aquellas empresas que sí las tienen. Es por esta razón que el número de empresas registradas en la DIAN difiere por mucho con la Cámara de Comercio.

## ASPECTOS JURÍDICOS

Es casi imposible anticiparse a una quiebra de esta magnitud y los contratos de transporte no son un buen mecanismo para resolverlos.

En todo caso, se resalta que los convenios internacionales aplicables al transporte marítimo<sup>2</sup> de mercancías son:

**i. Reglas de la Haya:** También conocidas como la Convención de Bruselas para la unificación de reglas en materia de embarque firmada en 1924.

**ii. Reglas de la Haya-Visby:** La misma convención mencionada previamente, pero modificada por el Protocolo de Bruselas de 1968. Ambos convenios son aplicables al transporte de mercancías bajo conocimiento de embarque y actualmente rigen para la mayoría de países.

**iii. Reglas de Hamburgo:** También conocida como la Convención de las Naciones Unidas sobre el transporte marítimo de mercancías de 1978. Estas reglas regulan todo contrato de transporte marítimo de mercancías bajo conocimiento o sin él.

**iv. Reglas de Rotterdam:** Estas reglas son el resultado de 13 años de discusiones internacionales, motivadas por la necesidad de contar con reglas uniformes para el transporte marítimo. Sin embargo, a la fecha únicamente cuentan con la firma de 26 países y con la ratificación o adhesión de 5 países.

Ahora bien, la legislación interna de un determinado país será aplicable al contrato de transporte marítimo de mercancías bajo conocimiento de embarque cuando se trate de un contrato de transporte nacional o de cabotaje. En el Código de Comercio colombiano estas disposiciones se encuentran en los artículos 1578 a 1665.

La existencia de esta multiplicidad de regímenes legales sobre el transporte marítimo ha generado múltiples controversias que se escapan del objetivo del presente documento. Sin embargo, es relevante precisar que en cada caso se deberá hacer un análisis detallado para determinar la legislación aplicable.

2. Véase el capítulo 7: “Las reglas del mar” de este libro en el cual se analizan las diferentes normas que existen en el mundo sobre transporte marítimo, y en especial en Latinoamérica.

## CONSEJOS PARA EL MANEJO DE LOS RIESGOS

El riesgo de quiebra de los transportadores siempre es del remitente, porque no existe un mecanismo para trasladarlo a otra entidad (las pólizas lo excluyen). Los agentes de carga son el único recurso para generar una alarma, puesto que pueden anticipar o anunciar el riesgo que se corre en relación con la estabilidad económica del transportador.

Sin embargo, es relevante resaltar que en los últimos 15 años toda la industria marítima ha estado en mal estado, muchos de sus balances pueden estar en rojo. La causa es la entrada de los mega barcos que absorben el mercado con costos de operación muy bajos, generando un aumento importante en la capacidad del sistema, y por consiguiente una guerra de precios.

Hay que tener en cuenta que este riesgo de bancarrota puede existir también en el transporte terrestre.

## TIPS PARA EL PROGRAMA DE SEGUROS

No se puede trasladar a una aseguradora el riesgo de quiebra de los transportadores, salvo por acuerdos comerciales. Las compañías aseguradoras que utilizan los formatos del Institute of London Underwriters (Instituto de Aseguradores de Londres) excluyen de la cobertura cualquiera de estos eventos.

Estas coberturas están igualmente excluidas del programa E-CARGO.

## REFERENCIAS

### Normatividad internacional

Reglas de la Haya [Convención de Bruselas para la unificación de ciertas reglas en materia de conocimientos de embarque], 25 de agosto de 1924.

Reglas de la Haya-Visby [Protocolo de Bruselas], 23 de febrero de 1968.

Reglas de Hamburgo [Convención de las Naciones Unidas sobre el transporte marítimo de mercancías], 31 de marzo de 1978.

Reglas de Rotterdam [Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo], 11 de diciembre de 2008.

### Normatividad nacional

Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. 16 de junio de 1971. DO:33339.

### Doctrina y otros

Guzmán Escobar, José Vicente. *El contrato de transporte marítimo de mercancías bajo conocimiento de embarque*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2007.

— — —. *Contratos de Transporte*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2009.