

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS
MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL SECTOR MARÍTIMO**

**ESTUDIO DE LA OPERACIÓN DE LAS AGENCIAS NAVIERAS
EN EL CANAL DE PANAMÁ Y SU CONTRIBUCIÓN
AL DESARROLLO DEL SECTOR MARÍTIMO**

Presentado por:

CHARLES M. LANGMAN

Cédula: 8-211-1497

**Trabajo de investigación elaborado para optar al
Título de Maestría en Desarrollo del Sector Marítimo**

**Ciudad Univesitaria Octavio Méndez Pereira
1999**

**DIGITALIZADO -
DEPTO. DE COMPUTO**



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

DESARROLLO DEL SECTOR MARITIMO

Título del trabajo de tesis: "Estudio de las Operaciones de las Agencias Navieras en el canal de Panamá y su Contribución al Desarrollo del Sector Marítimo"

Nombre del estudiante: Charles Langman Krauel Cédula 8-211-1497

Miembros del Jurado:

- a Licdo. Rodolfo Díaz (Director)
- b Prof. Luis D'Cróz
- c Ing. Bolívar Patiño

Calificaciones que otorgan:

100 A

100 A

100 A

Nota final promedio:

100 A

Observaciones generales del jurado: *El estudiante demostró perfecto dominio del tema e ilustró al jurado sobre aspectos relevantes de la negocio naviero en Panamá, su importancia en el sector marítimo panameño, su impacto en la economía nacional, la necesidad de una operación eficiente de las agencias navieras como apoyo a la competitividad del canal y los factores generados.*

Firma de los miembros del jurado:

a [Firma]
b [Firma]
c [Firma]

Firma del coordinador del programa

Firma del estudiante

Fecha 15 de abril de 1999

c: [Firma]

[Firma]

Firma del representante de la
Vicerrectoría de Inv y Postgrado.

[Firma]

Firma del decano

Facultad de Derecho y Ciencias
Políticas

315599.

Obs. de l'autor

2 JUL 1999

T.M.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre, Derek Charles Langman quien por casi 30 años se desempeñó en el negocio naviero, dejando una huella imborrable en la memoria de muchos, por su extraordinario amor al trabajo, sus cualidades insuperables y por enseñarme que la humildad hace grande a los hombres.

A mi esposa Irma, y a mis hijas, María Fernanda, María Victoria y Vivian Marie, quienes con su amor y cariño fueron las estrellas que me señalaron el camino en una navegación no exenta de dificultades, con altos y bajos, que fueron superados, mas que por la pericia del navegante, por la inspiración de cuatro extraordinarias mujeres.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer al Lic Rodolfo Díaz G., quien en todo momento me brindó su apoyo desinteresado y despertó en mí el interés de llevar este barco a puerto seguro.

A todos los profesores que contribuyeron a mi formación académica y por quienes siento gran admiración y respeto, considerando el sacrificio que hacen para impulsar el gran proyecto de la educación, responsabilidad que es de todos, pero que no todos reconocemos.

A mis compañeros de curso, por hacer este viaje más llevadero.

Nunca les olvidaré.

INDICE GENERAL

| | Páginas |
|--------------------------|----------------|
| INTRODUCCIÓN..... | xii |
| RESUMEN..... | xv |
| SUMMARY..... | xvii |

CAPITULO I

LA AGENCIA NAVIERA Y SU FUNCIÓN DENTRO DEL CAMPO

MARÍTIMO

| | |
|---|-----------|
| A. CONCEPTOS GENERALES..... | 2 |
| 1. Representación y Agenciamiento..... | 2 |
| a. Definiciones..... | 3 |
| b. Origen y Evolución..... | 16 |
| c. Marco Jurídico y Normativa que rige la actividad..... | 18 |
| (1) La Legislación Panameña..... | 18 |
| (2) Normativa Supletoria..... | 20 |
| (a) El Derecho Sajón..... | 20 |
| (b) Normas de uso común..... | 20 |

| | |
|--|----|
| d. La Agencia Naviera y la Globalización..... | 22 |
| e. La Agencia ante el Operador de Puertos..... | 24 |
| 2. Efectos sobre los costos de operación de naves..... | 27 |

| | |
|---|----|
| B. LA AGENCIA MARÍTIMA Y LAS PERSPECTIVAS DE LA ACTIVIDAD..... | 29 |
|---|----|

CAPITULO II

EL AGENCIAMIENTO DE NAVES Y SU IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA PANAMEÑA

| | |
|---|----|
| A. LAS AGENCIAS DE NAVIERAS PANAMEÑAS..... | 33 |
| 1. Sus efectos en la eficiencia del Canal de Panamá..... | 35 |
| 2. Sus efectos en la eficiencia de los puertos panameños..... | 36 |
| 3. Impacto Económico..... | 38 |
| a. Flujo de divisas..... | 38 |
| b. Sobre el efectivo circulante..... | 40 |
| c. Sobre el mercado laboral..... | 40 |

| | |
|---|----|
| d. Sobre el mercado de consumo..... | 41 |
| 4. Efectos sobre la oferta panameña de servicios..... | 42 |
| 5. Sobre el desarrollo marítimo..... | 42 |
| 6. Aporte de la actividad a la economía panameña..... | 44 |

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE OPERACIÓN DE LAS AGENCIAS NAVIERAS PANAMEÑAS

| | |
|--|----|
| A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 49 |
| 1. Organigramas Típicos..... | 50 |
| 2. Jerarquías y Tramos de control..... | 58 |
| 3. Autoridad y Responsabilidad..... | 59 |
| 4. Puestos y Funciones..... | 60 |
| 5. El Recurso Humano..... | 63 |
| a. Idoneidad..... | 63 |
| (1) Formación..... | 64 |
| (2) Capacitación..... | 65 |

| | |
|--|-----------|
| (3) Experiencia..... | 65 |
| b. Administración de Personal..... | 66 |
| B. FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN..... | 67 |
| 1. El proceso integral..... | 67 |
| a. La Administración y su incidencia..... | 68 |
| 1. Sobre la imagen de la Agencia..... | 69 |
| 2. Posicionamiento de Mercado..... | 71 |
| 3. Sobre el Crecimiento..... | 73 |
| C. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS..... | 75 |
| 1. Eficiencia Administrativa..... | 75 |
| 2. Eficiencia Organizacional..... | 77 |
| 3. Eficiencia Operativa..... | 79 |
| 4. Eficiencia Corporativa..... | 79 |
| D. EFICIENCIA ACTUAL VS DEMANDA ESTIMADA..... | 80 |
| E. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS..... | 81 |

| | |
|---|-----------|
| F. PUNTOS SUPUESTOS A MEJORAR..... | 82 |
| 1. Aspectos Administrativos..... | 83 |
| 2. Aspectos Organizacionales..... | 83 |

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|--------------------------------|-----------|
| A. CONCLUSIONES..... | 86 |
| B. RECOMENDACIONES..... | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 95 |
| ANEXOS..... | 99 |

INTRODUCCION

La eficiencia de las agencias navieras panameñas es la base de la que dependerá su competitividad y continuidad dentro del mercado, frente al proceso de globalización. Nuestro estudio aborda precisamente los aspectos del entorno de la actividad del agenciamiento de naves por parte de las agencias navieras panameñas, las características internas de la actividad y la necesidad que presentan los usuarios de los servicios de las agencias en Panamá.

Se adelantan procesos de fusiones de agencias navieras lo que aumentará vertiginosamente la competencia, a pesar que estas fusiones no se han dado masivamente, han permitido a las agencias transnacionales penetrar el mercado que atienden las agencias panameñas y esta situación podría representar una amenaza para la actividad de estas últimas.

La clave de la situación radica en que las agencias navieras panameñas han logrado cierto nivel de eficiencia, pero aún existe espacio para mejorar la calidad y competitividad de los servicios sin que esto suponga sacrificar márgenes razonables de rentabilidad de acuerdo a la responsabilidad y especialización de los servicios que prestan.

Las fallas básicas de eficiencia no se concentran en los niveles operativos propiamente dichos, porque en estos se desarrollan funciones relativamente uniformes, ese desfase se evidencia en las funciones administrativas y en la estructura de funcionamiento organizacional.

El presente estudio puntualiza las áreas en las que se presentan problemas de optimización, que deben ser mejorados y subsanados para lograr el nivel adecuado de eficiencia para competir con reales oportunidades en los mercados globales.

Se presentan recomendaciones específicas y se plasman algunos lineamientos y acciones que deben ser desarrolladas para el logro de los niveles adecuados de la eficacia organizacional para dar dirección al esfuerzo, satisfacer las necesidades del mercado, los objetivos organizacionales y alcanzar las metas de calidad de servicios y mayor seguridad comercial en los mercados que tradicionalmente han atendido.

La actividad que desarrollan deberá ser sistemática, incorporando los recursos de planeación estratégica que les permitirán definir una misión y visión de la actividad en general y de las empresas en particular, con Metas Estratégicas definidas en tiempo y espacio, que serán alcanzadas por las acciones tácticas que contribuyan a corto plazo a alcanzar progresivamente los objetivos estratégicos y comerciales de la actividad.

RESUMEN

El presente estudio se realizó con el objetivo de analizar la eficiencia operativa de las agencias navieras panameñas, que prestan sus servicios al mercado marítimo mundial. Con ese fin se realizó un estudio descriptivo que permitió conocer la forma como desarrollan estas agencias, sus funciones administrativas y el proceso administrativo en general, así como las características de su operación para atender la demanda de servicios de tierra de las naves que llegan a Panamá.

En la actualidad existen más de 30 agencias navieras que prestan diferentes servicios a las naves, y que entre ellas, generan más de 1500 empleos directos y un número no determinado de plazas indirectas.

La actividad de las agencias navieras está regulada por el Código de Comercio, aunque en algunos casos existen normas de uso común que dictan la pauta en las relaciones con los clientes. Igualmente existen actividades que realizan estas empresas y que no están debidamente contempladas por las disposiciones legales panameñas, en cuyo caso es costumbre recurrir al uso supletorio de la legislación sajona como normativa para la regulación de estas actividades.

La modernización y la globalización de la economía mundial plantean un importante reto a las agencias navieras panameñas. La competitividad que puedan alcanzar para mantenerse con reales oportunidades en el mercado marítimo depende de la eficiencia operativa que puedan lograr para transferir el efecto de la eficiencia a los precios, sin desmejorar las condiciones de redituabilidad de su funcionamiento.

Nuestro informe consta de cuatro (4) capítulos a saber: el capítulo I contiene una breve descripción de la función de las agencias navieras dentro del Campo Marítimo, en el que se abordan algunos conceptos de la actividad de representación y agenciamiento de naves, algunos datos generales sobre el origen y evolución de las agencias navieras en Panamá, la función que desarrollan en el campo marítimo y las perspectivas de la actividad ante la globalización.

En el Capítulo II enumeramos en forma sistemática la importancia de la actividad de agenciamiento de naves en la economía panameña, desde los aspectos de su contribución a la eficiencia operativa del Canal y los puertos internacionales, el impacto directo sobre la economía local y el desarrollo del sector marítimo panameño.

En el Capítulo III se presenta un análisis sobre los sistemas operación de las Agencias navieras panameñas y el efecto que tendrá a corto plazo sobre la competitividad de las mismas, ante la internacionalización de las operaciones comerciales y la globalización en general.

En el Capítulo IV se detallan las conclusiones de la investigación y recomendaciones del autor.

A través de nuestro estudio se ha podido determinar que la eficiencia de las agencias navieras panameñas se basa en la experiencia y pericia con la que se realizan procedimientos de tierra, especialmente los relacionados con las travesías por el Canal de Panamá. Este cúmulo de conocimientos adquiridos en base a muchos años de experiencia, supone una ventaja relativa, sobre cualquier empresa extranjera que desee establecer operaciones en suelo nacional. Sin embargo cabe resaltar que existen algunas áreas dentro de los esquemas de operación de las agencias navieras locales, que no se desarrollan, o que se desarrollan sin el soporte de las nuevas técnicas y mecanismos que utiliza la Administración Moderna para alcanzar los máximos niveles de eficiencia, calidad y competitividad de los servicios que prestan a los usuarios.

Las agencias navieras panameñas deberán realizar a corto plazo una evaluación para determinar las necesidades actuales y proyectar las necesidades futuras del mercado marítimo internacional, para desarrollar los esfuerzos necesarios que les permitan satisfacer plenamente esas necesidades. Al hacerlo, estarán garantizando su continuidad, competitividad y rentabilidad en sus operaciones.

Esperamos que nuestro aporte contribuya a orientar los esfuerzos de las agencias navieras en la búsqueda de la competitividad necesaria para enfrentar los retos de la globalización.

SUMMARY

CAPITULO I

LA AGENCIA NAVIERA Y SU FUNCIÓN DENTRO DEL CAMPO

MARÍTIMO

A. CONCEPTOS GENERALES

La navegación es el soporte físico del transporte marítimo y éste la primordial manifestación de la actividad mercantil. El transporte de por sí descansa en cuatro principios: seguridad, regularidad, eficiencia y economía, los cuales debido a las condiciones en que se produce la navegación, son difíciles de asegurar.

Las agencias navieras cumplen la función de facilitar al propietario u operador de la nave, las acciones necesarias para que los traslados de un puerto a otro, sean lo suficientemente ágiles y expeditos para que se pueda garantizar a los propietarios de la carga o pasajeros en general, los cuatro principios antes señalados.

Antes de adentrarnos al estudio de la operación de las agencias navieras, es importante definir los términos que serán utilizados a través del mismo. Su conocimiento contribuirá a un cabal entendimiento del tema que se tratará en esta investigación.

1. Representación y Agenciamiento.

La representación es la función por medio de la cual una persona natural o jurídica, con plena autorización ejerce funciones en nombre de otra, para realizar alguna actividad, encargada por el representado. El agente funge como representante del

principal y realiza en su nombre los trámites de tierra que se requieren para lograr eficiencia en la operación de la nave. Es decir que el agente representa al principal tal como si él realizara estos trámites y que para efectos prácticos es un mandatario de quien recibe la autorización de agenciamiento.

a. Definiciones.

Con la finalidad de hacer más comprensible el tema, objeto de investigación, consideramos oportuno presentar las definiciones o acepciones sobre los conceptos o términos técnicos más usados y relacionados con el tema. Los mismos se presentan a continuación:

Agencia Naviera.

Según Tapia Salinas agencia, es:

— aquella función por la cual una persona denominada agente conviene con otra, que puede ser un armador (propietario) u operador, realizar todas las funciones de tierra que sean necesarias para el desarrollo eficiente de las operaciones de la nave durante la estadía en un puerto, país o área

¹ TAPIA SALINAS, Luis. La Regulación Jurídica del Transporte Internacional. Programa para la institucionalización de los Técnicos de Transporte Internacional. Compilador: Gabriel Martínez García. Ensayo. Madrid, 1973. pág. 73.

Por otra parte, el tratadista argentino Agustín Rodríguez Jurado define el concepto como: "aquella actividad, temporal o permanente en la cual una persona se compromete a realizar por el armador todas las diligencias, trámites, pagos y las gestiones de carga, tal como si su mandador estuviera presente, con el fin de que la nave llegue a los sitios convenidos y su fondeo o atraque, al igual que su zarpe, se realicen sin problemas"².

Según el diccionario Marítimo Enciclopédico publicado por la Casa Editorial Lloyds, un agente es "una persona o empresa autorizada para actuar a nombre de su principal o principales"³.

Como puede verse de lo que define el Diccionario Lloyd's, el agente nominado es un factor de suma importancia en la medida que es quien actuará pronta y cautelosamente ante cualquier problema que confronte la nave. El agente sigue las instrucciones del principal muy cuidadosamente y, por tanto, actúa bajo la autoridad de éste.

² RODRÍGUEZ JURADO, Agustín. Teoría y Práctica del Derecho Mercantil Internacional. Buenos Aires, 1963. pág. 225.

³ DICCIONARIO LLOYD'S. 2nd. Ed. Lloyd's of London Press Ltd., Londres, 1988. pág. 12.

Existen muchas clases de representación que involucran una relación de agencia: "brokers"⁴, agente comisionista, agente distribuidor, agente de los armadores, etc.

En general una agencia es aquella que realiza todas las funciones del principal en tierra, asumiendo la representación de la nave o la línea y por tanto, adquiriendo la capacidad de representación de la nave durante las operaciones de fondeo, atraque, carga o descarga, zarpe y documentación requerida. Esto se extiende a las naves que transportan pasajeros, a las naves de línea y a aquellos buques de navegación libre (Tramp), durante el tiempo en que demoren las operaciones hasta su salida del país, área o puerto convenidos.

Todas las definiciones expuestas son compuestas, ya que definen el agenciamiento general tanto de pasajeros como de carga, pero independientemente de ello, en este punto conviene señalar que el agenciamiento general de naves es precisamente la representación de una nave dentro de un período determinado, independientemente de los materiales, cargas o pasajeros que transporte la nave.

⁴ INTERMEDIADOR COMERCIAL

Mucho se confunde el papel del agente naviero con aquel del suministrador de buques o "shipchandler" y esto debe ser aclarado; la agencia naviera es una empresa que presta servicio, no vende un bien material, vela por los intereses del naviero en el país y debe afrontar (y resolver) todos los problemas que confronta la nave durante su estadía en el país.

El agente naviero resuelve, coordina todo lo relacionado con el tránsito de naves, atraques en puerto, operaciones de carga, embarque y desembarque de tripulantes, obtención de zarpe, realiza los pagos por concepto de impuestos, peajes, estadía, remolcadores, pilotaje, consumos, coordina las entregas de combustible, en fin una amplia gama de actividades en las que el conocimiento profundo del medio local es una herramienta invaluable para el éxito de su gestión.

En cambio, un shipchandler es una empresa que vende suministros a las naves, entre los cuales están, alimentos, repuestos, u otros, sin responsabilidad alguna por los manejos y trámites que deba hacer la nave durante su estadía en puerto.

El proceso de coordinación de las operaciones por parte de una agencia naviera se inicia mucho antes del arribo de la nave al puerto, desde la primera notificación de

llegada por parte del principal y no termina hasta mucho después del zarpe de la nave, cuando el agente remite a su principal el estado de cuenta, con la documentación que respalda los desembolsos.

Puertos y Servicios Portuarios.

Un puerto es un sitio con instalaciones necesarias para que una nave pueda realizar en él las operaciones básicas de recalada, atraque, carga y descarga. También debe disponer de facilidades que permitan el abastecimiento de combustible, agua dulce y potable, y otros suministros que requiere la nave para continuar su viaje.

Las facilidades que brinda un puerto dependen de la actividad para el cual ha sido diseñado. Hay puertos graneleros, bananeros, puertos de contenedores, puertos pesqueros, etc.; principalmente el diseño está relacionado con el tipo de mercancía que maneja. Es así que los puertos graneleros por ejemplo se ubican cerca de los centros de producción de graneles; los bananeros en regiones de producción y consumo de bananos, etc.

Las facilidades del puerto van desde los equipos para el manejo de la carga, servicios tales como suministro de combustible, agua, facilidades de almacenaje (ejemplo:

silos, cámaras frigoríficas, almacenes de contenedores), servicio eléctrico, etc. También existen otros servicios, que si bien no forman parte de la actividad de carga y descarga, vienen a complementar las necesidades de los navieros. Ejemplo de estos servicios son las facilidades de recepción de desechos, las empresas de reparación naval, las empresas dedicadas al aprovisionamiento, etc.

Las facilidades de puerto se extienden hasta las señalizaciones que permiten a los pilotos desarrollar las maniobras tendientes al atraque. Estas consisten en luces de señalización para operaciones nocturnas, boyas de delimitación, comunicaciones, muelles, agua potable, instalaciones para carga y descarga, instalaciones para el suministro de combustible, entre otras. Es decir aquellas que necesita una nave para realizar eficazmente las actividades propias de atraque, abastecimiento, carga o descarga, que motivaron su llegada al puerto.

Por otra parte, el manejo portuario, propiamente dicho incluye todas las operaciones, coordinación de llegada, asignación de muelles, manejo de documentación, de operaciones de carga y descarga, traslado y depósito provisional de mercancías y carga en general, además de las actividades propias de fiscalización aduanal, sanitarias y de cuarentena que son manejadas por el Estado.

Armador y Operador.

El armador es "el empresario del buque, es decir, la persona, que siendo o no propietario del buque, se dedica a su explotación"⁵.

El armador es el encargado de avituallar o apertrechar y ser responsable del buque en el puerto que se halle o es el propietario del buque que lo pertrecha, lo dota y explota directamente, por su cuenta y riesgo.

"En el derecho histórico español los términos de Naviero y Armador son sinónimos"⁶.

Se entiende por Armador a:

... la persona -empresario- que se dedica a la explotación lucrativa del buque; actividad para lo cual no es necesaria la propiedad del mismo, sino que puede ser armador el propietario, el usufructuario o el arrendatario del buque.⁷

Debe explicarse en este sentido que, de acuerdo a las modalidades características de explotación de buques: navegación libre (tramp) y líneas regulares,

⁵ Agencias Navieras. Documento de Trabajo. Dictado por el autor, ante los estudiantes de la Escuela Náutica de Panamá. 1996

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

el armador puede ser el propietario o administrador de la nave, es decir aquel bajo cuya responsabilidad superior se encuentra la nave.

El término armador tiene su origen en el hecho de que antes de la revolución industrial, en los tiempos de la navegación a vela, los buques permanecían largos periodos en puertos y cuando se presentaba la oportunidad de realizar un viaje, se pertrechaban o "armaban" para salir a la mar. La persona que armaba el buque era el "armador" que podía ser o no su propietario ⁸.

El naviero o armador es pues, el comerciante que realiza la explotación del buque pudiendo ser, y siendo en la mayoría de los casos, propietario del mismo.

En el idioma inglés todos se conocen por el nombre de "owners" (propietarios) y con el objeto de distinguirlos, suele llamarse "disponent owner" al que realmente maneja el buque, o actúa como último armador.

Tránsito por el Canal.

El tránsito por el Canal es la operación que consiste en la travesía del Canal de Panamá. Las operaciones se inician desde el momento en que el armador comunica al

⁸ Shipment. Documento Mimeografiado. s.f. s. p.

agente la fecha probable de llegada y su intención de atravesar el Canal; el agente se encarga de reservar cupo para la travesía, con la estimación de la fecha probable en que la nave estaría lista para realizarla.

Con la reserva del cupo, que se hace en la Comisión del Canal, el agente debe pagar o garantizar el pago del peaje por el Canal (sin el cual no podría atravesar la vía), y estar al tanto de todas las operaciones que haya que realizar durante el tránsito de la nave por el Canal. Si es el caso de que la nave en tránsito deba, en el curso del tránsito, recalar en uno de los puertos terminales (Balboa o Cristóbal), la agencia debe reservar muelle para el atraque, con el fin de cargar o descargar mercancía o pasajeros, prever las necesidades de combustible, alimentación, cambios de tripulación, etc.

Se trata de un procedimiento común que tienen que supervisar las agencias navieras panameñas, que son las que están familiarizadas con este tránsito, debido a la presencia del Canal de Panamá; esta no es una operación frecuente en las agencias navieras de otros países.

Fondeo, Atraque y Zarpe.

Un aspecto de suma importancia es establecer tres puntos referenciales en que se encuentra un barco mientras se mantiene bajo la responsabilidad del agente.

Fondeo.

Cuando un barco llega a las aguas próximas al puerto con la disposición de recalar o realizar cualquier otra operación; no siempre el proceso es expedito y en ocasiones la nave tiene que esperar cerca del área de fondeo a que se den las condiciones para permitir el aseguramiento del ancla a fondo seguro.

En ese momento es abordado por las autoridades del puerto quienes hacen una inspección para fiscalizar la carga, los documentos de zarpe del puerto anterior y asegurarse de que ha cumplido con todos los requerimientos documentarios que exigen las normas internacionales.

El tiempo en que se encuentra el buque anclado (atado al fondo por medio de anclas) a la espera de estos procedimientos se denomina fondeo.

Atraque:

Cuando un barco llega a muelle, es decir cuando se amarra a una instalación fija en tierra para descargar o realizar cualquier otra operación, se dice que la nave ha atracado; es todo el procedimiento y maniobras tendientes a que el buque llegue físicamente y se amarre a puerto; amarrarse implica la fijación el buque al puerto, generalmente por medio de sogas o cables.

Zarpe:

Es el proceso de salir del muelle o fondeo y continuar su viaje a otro puerto. Implica realizar todos los procedimientos, cancelaciones o garantías del agente de que los costos de las operaciones realizadas en el muelle o en el país de que se trate, están en regla. Luego de esto se extiende la documentación de zarpe y el barco puede abandonar el puerto.

Operación.

La operación de un barco son todos los procedimientos básicos, de funcionamiento, navegación, tripulación, carga, descarga, entre otros, que se realizan durante las travesías de las naves.

Existen empresas dedicadas específicamente a operar naves de diferentes armadores. Es decir que sin ser sus propietarios se encargan de su funcionamiento y derivan una ganancia de esta actividad.

Operación de Abordaje.

Es un nombre "vulgar" que se le da a la llegada de personal ajeno a la tripulación que aborda un barco con diferentes propósitos. Igual se denomina a las operaciones en que las autoridades de aduanas, migración, salud, etc., realizan para verificar y fiscalizar las condiciones de salubridad, la tripulación declarada, los pasajeros, etc.

Así mismo se denomina operación de abordaje a aquel procedimiento de visita por medio del cual el agente aborda el buque para su inspección, que se extiende desde la verificación de la existencia de combustible en depósito, las necesidades de abastecimiento de lubricantes, cambios de tripulación, así como la entrega al Capitán de los documentos adelantados para el desarrollo de las actividades en tierra, puerto o la travesía por el canal.

En ese momento el agente se comunica directamente con el capitán de la nave, le entrega las novedades u órdenes del armador, la documentación escrita que fuere de lugar

y puede o no recibir del Capitán, un listado de servicios o requisitos adicionales a los previamente solicitado, esto es repuesto, u otro tipo de necesidades imprevistas.

Comisionista.

Un comisionista es un agente que se encarga de colocar ventas de transporte de carga en el mercado local, ofreciendo a los empresarios locales los servicios de transporte de determinado buque, a cambio de una comisión porcentual. Igualmente se encarga de tramitar la carga del buque que entra al país, la documentación y el cumplimiento de las especificaciones aduaneras, hasta el depósito de las mercancías en el muelle o depósitos fiscales para ser retiradas por sus propietarios.

Contrato de Agenciamiento.

Un contrato de agenciamiento es en la práctica el perfeccionamiento del acuerdo de voluntades entre un armador u operador y el agente naviero. Las condiciones son generalmente las mismas, por lo que en la práctica, la formalización escrita de los contratos de agenciamiento se da con escasa frecuencia en el campo marítimo particularmente con aquellas naves dedicadas a la navegación libre o tramp. El agente se compromete a representar al armador en un área o país determinado para realizar

todas las operaciones que sean necesarias con el fin de que la nave realice sus operaciones con eficiencia y en forma expedita.

El armador (principal) se compromete a pagar al agente una cantidad determinada de dinero para realizar estas funciones.

Debe destacarse que algunos contratos de agenciamiento, se hacen para las relaciones de nuevas, especialmente con empresas dedicadas al servicio de línea.

Sin embargo, la generalidad de las relaciones de agenciamiento se sustentan en la confianza, es decir que en ellas no median los contratos, por lo que esas relaciones se rigen por normas generalmente aceptadas en el mundo u otras legislaciones utilizadas como fuentes supletorias de derecho.

b. Origen y Evolución.

Poco es lo que ha podido encontrarse en forma escrita y cronológicamente secuenta sobre el origen de la actividad de las agencias navieras en Panamá, pero la documentación más antigua que hemos podido recabar sobre la existencia de las Agencias navieras en el País, datan del mes de enero de 1915 es decir exactamente 5

meses después de la inauguración del Canal de Panamá, el sábado 15 de agosto de 1914 (Ver Anexo 1). La operación de estas agencias estaba supervisada por el Superintendente de Marina del Canal de Panamá, el cual fungía como ente de fiscalización del buen servicio que presentaban.

También existía, para esa época un Diario Naviero, en el que se publicaban las noticias de actualidad del medio marítimo local (Ver Anexo 2). Durante esos años, la Administración de Canal de Panamá, trataba de que los navieros (armadores, operadores y otros) abandonaran el uso los servicios de las agencias navieras, tradicionalmente utilizados en todo el mundo, y en su lugar utilizaran los servicios que les prestaría el Canal de Panamá, para toda la tramitación de tierra de los buques que atravesaban la vía.

Debido a la demostrada necesidad de obtener servicios de tierra por personal especializado e imparcial, los navieros decidieron continuar utilizando los agentes y agencias navieras para todas las tramitaciones en Panamá, incluyendo las referentes la travesía por el Canal. Es decir que, no fructificó esta acción por parte de la Administración del Canal y las agencias navieras en Panamá continuaron prestando el servicio desde la década de 1910 hasta la actualidad.

Hasta 1998 existían en Panamá más de 30 agencias, brindando sus servicios a empresas navieras de todo el mundo.

c. Marco Jurídico y Normativa que rige la actividad.

Las normas que rigen el agenciamiento marítimo son diversas, atendidas las circunstancias de que la propia actividad obedece a diferentes tipos de relaciones. Es por ello que actualmente, en Panamá, debido a una legislación de Comercio desactualizada, se utilizan éstas como formas de reglamentación que en la práctica son complementadas con normas del derecho sajón, como forma de llenar las lagunas y vacíos jurídicos de que adolece nuestra legislación de comercio.

(1) La Legislación Panameña.

La legislación panameña referente al agenciamiento está representada en el Código de Comercio, el cual surte los efectos de normativa propiamente dicha, porque la mayor parte de las relaciones de agenciamiento tienen características distintas a las establecidas en la Ley Superior de Comercio panameña.

Las disposiciones jurídicas del Código no abarcan en su totalidad las relaciones de agenciamiento que en la práctica se realizan en nuestros días; de hecho, los actos del

comercio, entre los cuales se incluyen algunas de las operaciones que se realizan por parte de los agentes, los capitanes o los operadores, incluyen genéricamente estas operaciones; esto obedece al hecho histórico de que la actividad naviera mundial estuvo desde sus orígenes, ligada a la actividad comercial, posición que hoy conserva en la mayoría de las legislaciones del mundo; en Panamá la legislación opta por considerar la actividad marítima dentro de la definición genérica de acto de comercio, lo que implica su ubicación jurídica bajo la reglamentación panameña de Comercio.

Sin embargo, la falta de definición en el Código de Comercio, de algunas figuras jurídicas que se dan en la práctica, han hecho necesario el uso generalizado del derecho sajón como fuente supletoria del derecho, en la mayor parte de las relaciones de agenciamiento que se dan en Panamá.

Esta situación que se plantea también tiene que ver con la internacionalización de la actividad, que ha exigido la homogeneidad de la normativa y el derecho sajón parece ser el que mejor se ajusta a estas condiciones modernas.

(2) Normativa Supletoria.

Ya se ha indicado la insuficiencia del Código de Comercio para la precisa regulación de la actividad de agenciamiento marítimo. También se ha indicado que, a falta de normas precisas sobre una gran cantidad de cuestiones de agenciamiento, se ha recurrido a la supletoriedad de otras legislaciones con el fin de llenar estos vacíos señalados; el derecho sajón es pues la fuente supletoria de derecho marítimo panameño, por excelencia.

(a) El Derecho Sajón.

Básicamente el derecho sajón es la legislación más recurrida con fines de supletoriedad y se hace más bien para compensar los espacios que han dejado otras legislaciones como la panameña.

(b) Normas de uso común.

A pesar de que existe legislación que se utiliza supletoriamente para llenar las necesidades de regulación de las relaciones agente-principal, la generalidad de estas relaciones se rige en primer lugar por las normas de uso común, la costumbre y en el acuerdo verbal entre el armador u operador y el agente. A pesar de estas informalidades propias de la actividad, los acuerdos de voluntades generan igual obligación en la medida

que el perfeccionamiento del acuerdo se asume como la aceptación de las obligaciones que de él se derivan.

Como puede verse, las relaciones de agenciamiento marítimo se fundamentan en la confianza y en el acuerdo de voluntades, que establece la obligación por una parte del agente de realizar todas las funciones que sean necesarias para que la nave realice sus operaciones de tierra de la manera más eficiente y, por otra parte, del armador u operador, de pagar al agente, la cantidad de dinero acordada, a cambio de la realización de las funciones de tierra.

La función del agente, de realizar en nombre del principal todas las gestiones que necesite la nave para continuar su viaje, incluye la búsqueda de las condiciones que mejor respondan a los objetivos comerciales de éste. Esto incluye ahorro de tiempo (costos), inspecciones sobre la necesidad de reparaciones a corto plazo, disponibilidad de combustible abordo para determinar próximos reabastecimientos, la representación de la nave ante las autoridades locales durante la estadía de la nave en el país o hasta cuando lo establezca el compromiso y/o contrato de agenciamiento; este puede ser igualmente indefinido y termina cuando el juicio de las partes así lo determine, ya sea en forma escrita o por acuerdo de voluntades.

d. La Agencia Naviera y la Globalización.

Las nuevas tendencias económicas, orientadas a la globalización y apertura de los mercados locales al comercio internacional, suponen una responsabilidad y un reto para las agencias navieras. En primer lugar, la apertura del mercado da margen a la instalación en los países de agencias navieras transnacionales, generalmente más grandes y económicamente fuertes, las cuales tienen mayores ventajas, tales como la uniformidad de procedimientos, que facilita al principal el logro de mayores niveles de eficiencia.

Por otra parte, el tamaño de estas les permite un mayor poder de negociación y contratación de agenciamientos con las grandes líneas navieras, ya que el principal le resulta más conveniente contratar el agenciamiento con un solo proveedor de este servicio; esto se traduce tanto en ventajas prácticas, como de precios.

Desde el punto de vista de la agencia transnacional esta ventaja comercial se traduce en mayores ingresos y capacidad de contratación, lo que puede repercutir negativamente en la cantidad de naves que serían atendidas por el resto de las agencias.

En estas condiciones, las agencias navieras locales tienen la necesidad de buscar cada vez mayores niveles de eficiencia, competitividad comercial, con el fin de que se

logre ofrecer al principal igual calidad de servicios a menor precio o mayor calidad de servicios al mismo nivel de onerosidad.

Si se evalúan estas posibilidades tendríamos que para el agente naviero, con un mercado reducido por la incursión de las transnacionales pocas posibilidades tendrían de reducir los precios de los servicios que brindan, sin sacrificar sus niveles de ingresos netos, que son generalmente reducidos. La opción que queda es aumentar la calidad del servicio, reduciendo los costos para mantener los niveles de utilidad y aumentando la eficiencia con que se brinda el servicio, para simplificar los tiempos de trámites en la medida de lo posible para que de su parte puedan reducirse los tiempos en que la nave permanezca en puerto.

A favor de las agencias locales puede inferirse la indiscutible superioridad en la eficiencia de los manejos de tierra, producto de la experiencia y de la especialidad de la existencia del Canal, lo que hace de Panamá un terreno difícil para cualquier empresa transnacional que incursione en el medio.

e. La Agencia ante el Operador de Puertos

Los últimos cambios que ha experimentado la economía panameña colocan quizás una gran interrogante a la actividad de las agencias navieras: los puertos terminales panameños han sido concedidos bajo la forma de administración privada y se construyen puertos privados. Esta situación parecería plantear la próxima presencia de otras empresas, en el negocio de agenciamiento de naves

Se ha presentado una visión panorámica de lo que la actividad de las agencias navieras implica y, en términos generales, las explicaciones planteadas contribuyen a una noción de las características de la actividad, para una mayor comprensión de los procesos de operación que se describirán con posterioridad.

Las necesidades de eficiencia en tierra de una nave van más allá de la existencia de personal propio que pudiera realizar estas funciones, ya que se extiende a toda una serie de relaciones, especializaciones y eficiencia de procesos que, evidentemente, sólo puede brindar quien se mantiene permanentemente en la actividad en determinado país. Es por ello que los armadores no acostumbran mantener personal propio para realizar estas funciones.

La confiabilidad que ofrece un agente es la que facilita la realización de la mayor parte de los trámites de tierra. En el caso de Panamá, una agencia naviera puede afianzar, ofrecer a la Administración del Canal, una garantía de que pagará por los servicios que utilizará la nave; esto le permite hacer reservación de travesía (cupos adelantado).

Sin embargo, la nave sólo puede pagar en efectivo y por adelantado, para poder reservar su cupo.

Los buques en el conocido tráfico de línea regular se caracterizan por tener un itinerario fijo y anunciado, con salidas frecuentes y espaciadas de forma regular. Estos buques transportan mercancías para varios cargadores, es decir, que cuentan con carga de diferentes propietarios.

La función de agente, en estos casos es la de buscar carga que pueda ser transportada por la nave y coordinar las operaciones necesarias para que esta pueda ser embarcada (acarreo, carga, tramitación de exportación, etc.). Por esta función cobra una comisión de carga.

Distinto es el caso cuando la mercancía llega al país, que ha sido contratada por otro (a) agente (s) en otra parte del mundo; el agente local debe coordinar las operaciones de descarga, tramitación de importación, y mantenerse a la espera de que el propietario de la carga retire la misma en la aduana, para lo cual se le extiende por parte de la agencia, un documento de paz y salvo del flete; el propietario de la carga continúa la tramitación, aranceles, etc.

El mercado de fletes no es un mercado donde exista una tendencia al alza o a la baja. Más bien consiste en un número de partes que no necesariamente dependen una de la otra.

La tendencia o condición del mercado esta determinada por un balance entre la oferta y la demanda de servicio marítimo de varias clases. Una medida del estado en que se encuentra el mercado es el nivel de fletes que puede obtener un tipo específico de buque en varias rutas de comercio. El mercado de fletes es por supuesto, dependiente de la actividad de comercio mundial, pero muchas veces está sumamente influenciado por circunstancias incontrolables, como las guerras, paralizaciones por huelgas, malas cosechas, congelamiento de agua, etc. Otro factor importante que afecta el mercado de fletes son los subsidios estatales que otorgan los gobiernos a los astilleros.

El contacto entre los diferentes mercados puede ser muy extenso. Esto depende del tipo y tamaño de los barcos, los tipos de carga disponible y, hasta cierto punto, de las distancias del transporte. Cada mercado de fletes tiene, sin embargo, diferentes intereses, y con frecuencia también redes y canales separados de información.

2. Efectos sobre los costos de operación de las naves.

Entre las ventajas más destacables que ofrece la contratación de agentes navieros está la reducción de costos. Es evidente que los niveles de especialización de los agentes simplifican el tiempo en que se realizan los procedimientos de tierra, necesarios para que la nave pueda llegar a puerto, realizar sus operaciones de carga o descarga, abastecimiento y otros, y continuar su viaje con la mayor prontitud posible.

Para tener una idea de los costos diarios de una nave parada, basta decir, por ejemplo los gastos de operaciones de un barco dependiendo de su tamaño, incluyendo todos los costos de operación y administración, podría estar entre B/.5,000 y B/.20,000 diariamente. Evidentemente que el tipo de barco y su nivel de sofisticación son factores que guardan relación con el costo.

La estimación realizada tiene la importancia de permitir al lector conocer con propiedad a cuanto asciende el ahorro de costos diarios de un armador u operador por cada día reducido en tiempo de espera producto de la gestión del agente naviero

Aun así, el agente apenas percibe una pequeña parte de este ahorro, porque a pesar de los altos volúmenes de dinero que se manejan en la operación de un a nave, la mayor parte de ellos corresponde a los tramites de tierra, permisos, cupos, derechos, manejo, servicios portuarios, etc., y en el caso de Panamá, también en el peaje y otros servicios auxiliares para el paso por el Canal.

La diligencia con que la agencia realice las operaciones de tierra determina toda una serie de factores que tiene relación con los costos de operación, ya que la diferencia entre realizar los tramites por medio de un agente permite al armador trabajar sin haber aportado el capital necesario, que muchas veces los cubre la agencia o sus garantías y fianzas; quienes lo hacen directamente por medio de su tripulación tienen la desventaja de realizar esas funciones con menor eficiencia y con ello se extienden los plazos de tramitación encareciendo los costos en uno o dos días adicionales cada vez que se acerca a tierra.

B. LA AGENCIA MARÍTIMA Y LAS PERSPECTIVAS DE LA ACTIVIDAD.

Ya se ha indicado que las tendencias económicas exigen el aumento de la eficacia de los procesos, la eficiencia y la competitividad de su realización. También se ha mencionado los altos niveles de especialización con que cuentan las agencias navieras para el desarrollo de la tramitación de tierra.

Si esa información se complementa con el hecho de que las instalaciones muchas veces adolecen de ciertas limitaciones, como es el caso del Canal de Panamá, que cuenta con limitaciones en cuanto a la eslora máxima de los barcos que pueden atravesar sus esclusas (Panamax 32.2 mts de manga y 39.5 pies de calado), la cantidad de naves que pueden realizar el tránsito por la vía diariamente (44 a 45 naves) o la cantidad de muelles disponibles para la carga o descarga de mercancía contenedorizada o a granel, es decir factores que no son controlables, puede tenerse una idea de la importancia creciente y sostenida que han tenido, tienen y tendrán las agencias navieras dentro del comercio mundial.

La sostenibilidad en el aumento de la eficiencia es pues la pieza fundamental que asegura el rol fundamental de las agencias navieras locales dentro del comercio

internacional. De ella se deriva la competitividad actual de las formas de transporte marítimo.

El Canal de Panamá ha representado por muchos años la forma óptima de trasladar las mercancías entre los centros de producción y los mercados de consumo. Sin embargo con el paso de los años han surgido otras alternativas de transporte que compiten con el Canal.

El traslado de mercancía contenedorizada por vía terrestre en países en que existen distancias cortas entre los océanos Atlántico y Pacífico son un ejemplo de ellas; también lo es el traslado de petróleo por la vía de oleoductos. Sin embargo estos últimos no parecen ser la competencia directa que más afectaría la alternativa del Canal.

En estas condiciones, el trasiego de mercancía contenedorizada parece ser la competencia frontal del Canal de Panamá y el transporte marítimo internacional en general, siempre que se trate del trasiego de mercancía entre el Océano Atlántico y el Pacífico. El transporte de mercaderías dentro de los mismos continentes, con excepción de la que va del Este al Oeste de los Estados Unidos y viceversa, tampoco ha requerido el uso del Canal.

Por otra parte, la internacionalización de las agencias navieras, que es una práctica surgida hace algunos años, podría ser una competencia fuerte. Aún así, las agencias panameñas en algunos casos están incursionando en la actividad de fusiones con agencias transnacionales de mayor envergadura y sus resultados para todas las partes parecen ser ventajosos; las agencias locales aportan su eficiencia y las transnacionales, su capital, cartera de clientes y ventajas de mercado.

Expuestas estas condiciones, las perspectivas de las agencias navieras parecen ser alentadoras, siempre que mantengan niveles razonables de competitividad en tiempo y costo, y que estos sean trasladados como ahorros a los armadores y operadores, el futuro de las mismas parece promisorio.

CAPITULO II

EL AGENCIAMIENTO DE NAVES Y SU IMPORTANCIA EN LA

ECONOMÍA PANAMEÑA

A. LAS AGENCIAS DE NAVIERAS PANAMEÑAS

La actividad de una empresa naviera está determinada primeramente por la naturaleza del mercado en el que opera y por el volumen y la escala de sus actividades; las agencias panameñas se dedican primordialmente al agenciamiento de buques tipo "tramp" (navegación libre) y en servicio de línea. En ambos casos su estructura y actividad es generalmente muy distinta porque se necesita que la agencia de carga tenga un departamento específico para esos fines.

Las agencias navieras en Panamá surgen con la apertura del Canal de Panamá, como una respuesta a las necesidades de las naves que atravesaban la vía. Inicialmente las agencias panameñas ascendían a un pequeño número, generalmente se trataba de personas relacionadas directa o indirectamente con la administración norteamericana que opera el Canal, es decir que operan en Panamá a partir de los inicios de la República y funcionaron bajo el régimen de leyes de los Estados Unidos.

Con la firma del Tratado Torrijos-Carter firmado el 7 de Septiembre de 1977 éstas debieron ajustarse al régimen local y a partir de 1979 la Asociación de Agentes que existía hasta aquel entonces se convierte en lo que es hoy la Cámara Marítima de Panamá. Inicialmente la membresía estaba conformada únicamente por agentes navieros pero con

el pasar del tiempo fueron ingresando representaciones de las compañías petroleras, compañías de transporte y otras vinculadas al sector.

Las agencias navieras son empresas locales en su gran mayoría, que representan a Compañías Navieras Internacionales. Son sociedades anónimas que ofrecen y brindan un servicio de tierra a una clientela internacional; la mayor parte de estas agencias son controladas por intereses locales.

En la actualidad las agencias navieras se encuentran agremiadas en la Cámara Marítima, cuya membresía actual es de 31 empresas. Su fundación se remonta al año de 1960 cuando se conforma una asociación informal de agentes navieros.

La Cámara Marítima tiene como fin velar por los intereses marítimos Internacionales en esta importante vía acuática. Busca mantener las tarifas dentro de niveles aceptables y competitivos. Esta asociación sirve de foro para el intercambio de ideas entre los navieros y busca promover el desarrollo de nuevos negocios para Panamá.

La Cámara Marítima mantiene estrechas relaciones con las entidades locales e internacionales asociadas a la actividad, entre las cuales destacan la ICS (International Chamber of Shipping - Cámara de Asociaciones Navieras), la Autoridad Marítima de

Panamá, la Comisión del Canal, la Dirección General de Aduanas, entre otras.

1. Sus efectos en la eficiencia del Canal de Panamá.

Es importante destacar en este sentido que la eficiencia operativa del Canal no depende exactamente de la gestión de las agencias navieras. La labor de las agencias navieras sólo puede aportar algunos factores a la eficiencia del canal. Por ejemplo, una reacción rápida del agente ante una situación de urgencia de alguna de las naves bajo su representación, puede redundar en beneficio del Canal.

Primordialmente, la incidencia de las agencias navieras en este sentido está limitada a lograr que las naves que solicitan transitar por el Canal, realicen oportunamente su tramitación con la Comisión del Canal, y que se mantengan a la espera de su turno para atravesar la vía.

Se reitera que el Canal de Panamá, tiene capacidad para atender aproximadamente 14,000 naves al año (Ver Cuadro No. 1), con dimensiones máximas de 965 pies de eslora, 106 pies de manga y 39.5 pies de calado. Sería pretensioso pensar que las agencias pueden atraer el suficiente número de naves a ambos fondeaderos (Pacífico y Atlántico) como para reducir el tiempo ocioso (tiempo en que el Canal no realiza ningún traslado). Realmente, el tráfico tiene un origen distintivo relacionado a los patrones de comercio internacional y el agente naviero poco puede hacer para aumentar el mismo.

Cuadro No.1
TRAFICIOS A TRAVES DEL CANAL DE PANAMA
Años fiscales 1988-1997

| ANOS | NUMERO DE TRAFICOS |
|------|--------------------|
| 1988 | 13,441 |
| 1989 | 13,389 |
| 1990 | 13,325 |
| 1991 | 14,108 |
| 1992 | 14,148 |
| 1993 | 13,720 |
| 1994 | 14,029 |
| 1995 | 15,136 |
| 1996 | 15,187 |
| 1997 | 14,747 |

FUENTE: REPORTE ANUAL. Comisión del Canal de Panamá. Año Fiscal 1997

Las agencias navieras tienen la función de lograr que toda la tramitación de tierra referente a las operaciones de tráfico por el Canal se realicen puntualmente para lograr que puedan iniciar su travesía lo antes posible. Una vez iniciada la travesía, la eficiencia del Canal sólo depende de la eficacia de las operaciones que realiza la Comisión del Canal.

2. Sus efectos en la eficiencia de los puertos panameños.

Los efectos de la actividad de las agencias navieras sobre la eficiencia de la actividad marítima es difícil de cuantificar. El crecimiento de la cantidad de naves que se registran en el movimiento de naves en la República de Panamá ha sido creciente y una gran parte de este crecimiento obedece a las mejoras en los servicios portuarios pero también la capacidad de las agencias navieras para movilizar una mayor cantidad de carga en tierra lo que resulta en un indiscutible aumento de la cantidad de naves que se mueven dentro del sistema portuario panameño.

Entre 1990 y 1994, por ejemplo, el crecimiento global de la cantidad de naves que atracan en los puertos panameños ha sido en el orden del 13% (Ver Cuadro No.2) un porcentaje aceptable, si se toma en cuenta que la estructura portuaria o la capacidad de los puertos panameños no había sido aumentada sensiblemente.

Igual ocurre en el caso del manejo portuario de las naves de carga, cuyo volumen aumentó entre 1990 y 1995 en un 49%. El tonelaje de carga manejada en los puertos panameños ha venido aumentando por factores referentes a la capacidad de manejo, que ha visto un incremento con la instalación de grúas de pórtico de mayor capacidad de otras mejoras. Esto abre el campo de acción que han aprovechado las agencias para impulsar a las líneas a aumentar la cantidad de naves que utilizan los puertos panameños para cargar y descargar.

Es evidente el aumento en la cantidad de naves, como en el tonelaje que ha sido movilizado por los puertos panameños, lo que en gran parte obedece al mejoramiento de la infraestructura portuaria, la incorporación de tecnología de punta y al nuevo esquema de administración portuaria, adoptado en el país.

Lo que se ha expuesto es un indicador del efecto de la gestión de las agencias navieras sobre el movimiento marítimo, aunque no se han encontrado estadísticas confiables sobre este mismo tipo de movimiento en el orden de naves de pasajeros; aún

Cuadro No.2
MOVIMIENTO DE NAVES REGISTRADO POR EL SISTEMA
PORTUARIO NACIONAL 1990-1994

| DETALLE | ANOS | | | | |
|-------------------------------|-------|------|------|-------|-------|
| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 |
| MOVIMIENTO DE NAVES | 11005 | 865 | 1245 | 12719 | 12396 |
| MOVIMIENTO DE NAVES CON CARGA | 7983 | 8830 | 9131 | 9523 | 9282 |

FUENTE: Informe del Sistema Nacional de Puertos

así, si se evalúan las cantidades de ingresos de extranjeros al país por la vía marítima, tendremos que las cantidades no son significativas.

3. Impacto Económico.

La función que realizan las agencias son de diversos tipos y por tanto su efecto en la economía es variado. Por una parte el movimiento comercial produce influencias económico financieras, referentes más bien al flujo de divisas y como consecuencia se producen efectos sobre el efectivo circulante.

Por otra parte, es innegable que la actividad de las agencias genera un impacto importante sobre el mercado laboral en la medida que produce plazas de trabajo para personal calificado y no calificado y como consecuencia, incide sobre el poder adquisitivo de quienes laboran directa o indirectamente relacionados con esta actividad.

a. Flujo de divisas.

La balanza comercial panameña no se encuentra equilibrada. El flujo de divisas es mayoritario hacia afuera, en la medida que las importaciones hacia Panamá superan a las exportaciones. Este desbalance es compensado por medio de las exportaciones que se realizan desde Panamá y que en su mayoría se realizan por vía marítima.

Entre 1991 y 1994 las importaciones hacia Panamá registraron un crecimiento de B/.1,695,646,000.00 a B/.2,779,763,000.00, lo que representa un incremento global del 64%. Por otra parte, en ese mismo período las exportaciones panameñas aumentaron de B/.452,094,000.00 a B/.569,252,000.00 en valores F.O.B., para un crecimiento de exportaciones del 26%. Los flujos inversos de divisas siguen aumentando, lo que implica que cada vez más se acentúa la fuga de divisas del país (Ver Cuadro No.3).

Existe una pequeña parte de divisas que no son registradas como parte de las importaciones, y son las referentes a las provisiones de alimentos que son compradas en Panamá por los Shipchandlers y vendidas a las naves.

Cuadro No.3
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE PANAMA: 1991-1996

| DETALLE | ANOS | | | | | |
|---------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1991 (1) | 1992 (1) | 1993 (1) | 1994 (1) | 1995 (1) | 1996 (2) |
| IMPORTACIONES | 1695646 | 2018424 | 2199785 | 2402083 | 2510713 | 2779763 |
| EXPORTACIONES | 452094 | 253738 | 302850 | 341761 | 384945 | 569522 |

(1) Panamá en Cifras 1996

(2) Panamá en Cifras 1997

FUENTE: Cifras del comportamiento Económico de Panamá. Contraloría General de la República.

b. Sobre el efectivo circulante.

Como se indicó en el punto anterior, la actividad de aprovisionamiento y suministros a las naves tiene un efecto sobre el efectivo circulante en el mercado panameño. Esto obedece a que el reducido tamaño del mercado panameño es sensible a los cambios en las relaciones comerciales al por menor.

Esto tiene efectos directos sobre la disponibilidad de efectivo en el mercado y con ello el aumento de la capacidad de pago de los panameños.

La razón que sustenta esta situación es el hecho que gran parte de los suministros vendidos a las naves son producidos en el país, sobretodo los productos alimenticios, los que se componen en gran parte de los valores agregados que se le añaden a las materias primas que sólo en algunos casos y en baja proporción son por lo que gran parte de esos capitales se mantienen circulando en el mercado, lo que favorece el intercambio comercial interno.

c. Sobre el mercado laboral.

Un efecto, quizás menos sensible, pero muy importante que se produce a raíz de la oferta de empleo directo e indirecto que genera la actividad de las agencias. Las agencias navieras cuentan actualmente con 1500 empleados permanentes y 500 empleados eventuales, lo que si bien no es una gran parte de la oferta laboral del país, en términos de salarios representa varios cientos de miles de balboas.

Indirectamente, genera otros tipos de actividades colaterales, tales como el transporte terrestre interno de suministros, el traslado de estos por vía de lanchas, que son otro segmento de la oferta de empleos y las actividades complementarias y eventuales, tales como la reparación de naves, el suministro de combustible, agua potable y otras que también generan plazas de trabajo. Se estima que a nivel indirecto la actividad genera cerca de 2500 empleos.

d. Sobre el mercado de consumo.

El mercado de consumo se vigoriza en dos vertientes, la primera tiene que ver con la capacidad de pago y disponibilidad de efectivo con que cuentan los empleados de las agencias navieras, que aumenta sus posibilidades y nivel adquisitivo para obtener, además de los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades básicas, otros bienes y servicios suntuarios en otras ramas no tradicionales.

Por otra parte, el mercado de consumo es aumentado en la medida que se realizan a lo interno compras que no son destinadas al mercado local, puesto que las naves adquieren los suministros y no los consumen localmente. De esta forma se constituyen en otro segmento de la demanda dentro del mercado de consumo.

4. Efectos sobre la oferta panameña de servicios.

Los servicios panameños siempre han tenido en el mercado local una limitada capacidad de acción, por lo que su crecimiento se ve reducido. Con la actividad de las agencias, se agiliza la demanda de otros servicios, tanto a nivel de la operación de puertos, como el mercado abierto de servicios. Así las naves demandan otros servicios, tales como las comunicaciones, el transporte courier, los servicios bancarios, con los cuales aumentan su capacidad de oferta para atender a estos segmentos especiales de demanda.

5. Sobre el desarrollo marítimo.

El impacto del funcionamiento de las agencias navieras sobre el desarrollo marítimo panameño ha sido fundamental. Si bien otros factores, tales como la existencia de un Canal, el masivo abanderamiento de naves y las nuevas tendencias de administración portuaria dan vitalidad a este desarrollo, es evidente que la existencia de

las agencias desde principios de siglo han elemento importante que ha movido y complementado el desarrollo y consolidación del sector marítimo panameño.

Por otra parte, el soporte técnico de tierra, la eficiencia de los procesos de tramitación, la confiabilidad de la que gozan las agencias, son elementos fundamentales para la agilización de los procedimientos que debe realizar una nave previo a su atraque.

Adicionalmente , el servicio de abanderamiento de naves que brinda nuestro país al mundo, provee una serie de ventajas para el desarrollo marítimo panameño, en la medida que este servicio y la representación de estas líneas navieras en Panamá ha permitido el perfeccionamiento de los servicios de en materia naviera, de lo que no escapan las agencias.

En efecto, las agencias navieras han atendido un porcentaje creciente de naves cada vez, colocando a Panamá como uno de los países en que resulta de especial importancia contar con un representante naviero; allí radica la importancia de las agencias como parte del desarrollo marítimo.

6. Aporte de la actividad a la economía panameña.

Para poder analizar el aporte de la actividad marítima en general a la economía panameña, debemos ubicarnos en una perspectiva que nos permita evaluar ese aporte desde un punto de vista objetivo. Hemos seleccionado para esos efectos el Producto Interno Bruto panameño para confrontar a partir de ese punto el aporte del sector a la economía.

El Producto Interno Bruto, a precios de mercado de 1982, para el período 1994-1996 (Ver Cuadro N°4) presenta una fluctuación en su comportamiento por debajo del 2.9% anual y una masa monetaria que se sostiene ligeramente superior a los B/.6,000 millones anuales. Es importante mencionar que el período más dinámico del trienio objeto de análisis es 1993-94 con un 2.9% anual seguido de una pérdida de dinamismo la cual se estimó en 1.8% anual. Durante 1995-96 se observa una recuperación en la velocidad de la economía la cual alcanza 2.5% sin llegar a igualarse al período anterior.

Cuadro No.4
PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE MERCADO,
SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA A PRECIOS DE 1982
Y SU VARIACIÓN PORCENTUAL.
Años: 1994 - 1996.

| DETALLES | 1994 | 1995 | 1996 (P) | VARIACION PORCENTUAL | | |
|--|---------|---------|----------|----------------------|-------|-------|
| | | | | 93-94 | 94-95 | 95-96 |
| PIB a precios de mercado (Millones de Balboas) | 6,091.3 | 6,198.0 | 6,354.4 | 2.9 | 1.8 | 2.5 |
| Aporte del sector marítimo a la economía | 8.0% | 9.0% | 9.0% | — | 1.0% | 0.0% |
| Sector marítimo | 470.2 | 554.9 | 572.5 | — | 18.0 | 3.0 |
| Pesca | 52.4 | 74.2 | 77.2 | 2.1 | 41.6 | 4.0 |
| Comisión del Canal | 362.4 | 419.4 | 429.9 | 3.0 | 15.7 | 2.5 |
| Otras actividades complementarias por vía acuática | 55.4 | 61.3 | 65.4 | 10.4 | 10.6 | 6.7 |

Fuente: CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Cuentas Nacionales. 1993-1996.

El aporte del sector marítimo a la economía nacional alcanza entre el 8% y 9% del PIB a precios de 1982, el cual es aporte regularmente significativo, considerando el potencial del país y su posición ventajosa en la actividad naviera. Entre 1994-95

observamos un crecimiento del 18%, alto y dinámico en el sector marítimo que ha sido causado por la dinámica regional.

La actividad pesquera con su comportamiento de "sobresalto y normalidad" presenta en el período 1994-95 un crecimiento de 41.6% movido de una alta actividad de la pesca sumada a un sostenido crecimiento de la demanda del producto panameño, es seguido de un prudente crecimiento de 4.0% en el período 1995-96.

La Comisión del Canal, encargada de la administración de la vía acuática que comunica a los Océanos Atlántico y Pacífico, presenta un salto en su dinámica, del 3.0% anual en el período 1993-94 al 15.7% en el período 1994. Este fue un excelente año para la vía acuática, sin embargo a renglón seguido observamos un crecimiento moderado de 2.5% anual en el período 1995-96.

Otras actividades complementarias de la vía acuática dentro de las cuales se encuentran ubicadas las empresas navieras representantes de la flota mundial que utiliza el Canal de Panamá, consistentes en el agenciamiento de aproximadamente unas 14,000 embarcaciones que utilizan los servicios complementarios de la vía.

Para el trienio analizado se presenta una alta dinámica la cual es superior al 6.7% anual, lo cual indica una actividad con robustez de crecimiento. Se encuentra su aporte al PIB por encima de B/.55.4 millones anuales y en el mismo se observa una tasa de crecimiento promedio de 18.0% en el trienio 1994-1996. Estas características, aplicadas a la actividad que realizan son garantía para la futura satisfacción de las necesidades de servicio de la flota internacional y de que a su llegada a aguas panameñas recibirán el servicio de una actividad de agenciamiento que crece progresivamente.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE OPERACIÓN DE LAS

AGENCIAS NAVIERAS PANAMEÑAS

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las agencias navieras se encuentran organizadas de forma tal que sus recursos se integran en una estructura que interactúa para concentrar los esfuerzos globales invertidos a fin de lograr objetivos comunes de eficiencia y seguridad. De esa forma, los recursos con que cuenta la organización se racionalizan y se maximiza su productividad para alcanzar mayores niveles de eficiencia.

Básicamente se utilizan elementos de control que tienen el fin de organizar las funciones departamentales, de puestos y de personal con el fin de evitar la dualidad de funciones entre los empleados y así mantener una organización funcional que opere integradamente para alcanzar en conjunto los objetivos de la agencia.

En el campo de las agencias navieras se utilizan los controles organizacionales típicos, es decir los organigramas de asignación de puestos y funciones y los flujogramas de operación, que no son más que los mecanismos que utiliza la empresa para mantener un funcionamiento operativo y administrativo que, además de ser eficiente, asegura la salvaguarda de los intereses de la empresa.

1. Organigramas Típicos.

Según Juan E. Rivera, Catedrático del INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, un organigrama es:

... una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, institución u organización en general, o de una de sus áreas, que representa visualmente la departamentalización y las jerarquías, así como los tramos de control en que se encuentra dividida la organización para efectos de administración.

Como se puede observar los organigramas son una representación gráfica que refleja en forma limitada como se encuentra la organización en un momento dado, los niveles jerárquicos o de autoridad, las relaciones entre las unidades administrativas y las funciones de las mismas dentro de la organización de una empresa o entidad, lo que permite a sus miembros y componentes disponer de los parámetros necesarios para el óptimo desempeño de sus funciones. Las empresas pueden seccionar convenientemente los procesos y procedimientos a fin de asegurar la mayor seguridad y eficiencia posible. Los organigramas pueden ser generales, seccionales, departamentales y también de asignación de puestos y funciones.

⁹ RIVERA, Juan E. Elaboración de Organigramas. Cuadernos de Trabajo del Curso de Maestría en Administración Financiera 1994. Documento Mimeografiado. s.p.

No deben confundirse los organigramas con otros tipos de gráficas, como ocurre con frecuencia; las gráficas representan o recogen el desarrollo de un proceso de trabajo (diagramas de flujo o flujogramas), la disposición de las instalaciones o locales (representaciones en plantas), la programación de actividades o la división de las mismas entre una serie de puestos de trabajo (cuadros de distribución de trabajo) entre otras.

Los flujogramas de operación son representaciones visuales del orden en que se realizan los procedimientos que forman parte del ciclo operativo de un sistema o de una organización en su conjunto.

Según Juan Rivera los requisitos fundamentales de un buen organigrama son:

a. Precisión

En los organigramas, los órganos de la institución y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

b. Vigencia

Es importante que refleje la situación presente y por ello sean constantemente actualizados por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de su autorización, así como la unidad administrativa (nombre) responsable de su elaboración.

c. Uniformidad

Para facilitar la interpretación unitaria resulta conveniente normalizar el empleo de figuras utilizadas en su diseño. Debe lograrse cierta uniformidad en su diseño para que ofrezcan ventajas al ser¹⁰ adoptados oficialmente o, simplemente recomendados.

¹⁰ Ibidem

La exigibilidad de la precisión obedece a la necesidad imperiosa de que el organigrama facilite el conocimiento preciso por parte de todos los empleados, de la forma como se organiza y opera la entidad, la vigencia se refiere a que debe responder a la fecha en que se lee y la uniformidad a la necesidad de que todos puedan interpretar con un mismo criterio los cambios en la estructura que se producen periódicamente y puedan adaptarse con facilidad a ellos.

Los organigramas pueden ser clasificados en tres grupos, de acuerdo a su contenido, ámbito de aplicación y presentación.

Según el Licenciado Edwin Tuñón, Consultor Organizacional, los organigramas pueden clasificarse de varias formas, a saber:

1. De acuerdo a su contenido pueden ser:

- Estructurales

Tienen por objeto la representación gráfica de las unidades administrativas que conforman la institución. Estos organigramas son los que deben aparecer en los Manuales de Organización.

- Funcionales

Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan las unidades administrativas representadas, pueden transcribirse con arreglo de orden de importancia o el lugar que ocupa dentro del proceso.

- De integración de puestos, de plazas y unidades

Estos señalan dentro de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las secciones del procedimiento, que les son asignadas, así como del número de plazas existentes y/o requeridas y en su caso el nombre de las personas que los ocupan y desempeñan.

- De acuerdo a su ámbito de aplicación pueden ser:

. Generales o sintéticos.

Estos representan únicamente las unidades administrativas principales y sus interrelaciones básicas.

. Específicos o analíticos.

Ofrecen un mayor detalle sobre aspectos de la organización o en su aspecto global.

-Por su representación pueden ser:

. Verticales

Se representan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones.

Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente.

Por ser el más generalizado se recomienda sea el que se presente en los Manuales de Organización.

. Horizontales.

Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha colocando la unidad superior a la extrema izquierda.

Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.

. Circulares.

Con este tipo de esquemas la organización se presenta a través de círculos o semicírculos, ubicando en el centro de la figura a la unidad de máxima jerarquía; luego del centro hacia afuera se colocará el resto de las unidades siguiendo el mismo patrón, de acuerdo a los niveles jerárquicos que existan.

. Mixtos

Estos representan a la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un sólo tipo trae consigo. De este modelo también se desprende el modelo Replegado.

. De bloque.

Son una variante de las verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacio más reducido, permitiendo así la aparición en el gráfico de las unidades ubicadas en el último nivel.¹¹

¹¹ TUÑÓN, Edwin. Consultor Organizacional. Entrevista Personal realizada el 2 de enero de 1996

Es importante destacar que para efectos de control, los organigramas generales no son funcionales, porque no permiten tener precisión sobre el real funcionamiento estructural de la organización; hace falta el análisis de los organigramas específicos de cada departamento o de ser posible, de cada sección del departamento. Sólo de esta manera puede ser efectivo un sistema de control en el área operativa.

El organigrama típico de una agencia naviera es el que aparece en el Organigrama No.1.

2. Jerarquías y Tramos de control.

Las agencias navieras cuentan con un sistema organizacional general bien definido: administración y contabilidad, tráfico, ventas, operaciones. Existen algunas variantes, que dependen de los tipos de actividades a las que se dedica cada agencia.

Existe una clara definición de las áreas en que se divide la empresa y esto obedece a las propias exigencias de la operación, que ya se han tratado en los puntos anteriores.

Dentro de este esquema de desarrolla la actividad de la agencia.

El departamento de Administración tiene las funciones de conducción de la estructura y la ejecución de las acciones tendientes a optimizar los recursos y lograr una utilización racional de los mismos para desarrollar las acciones, estrategias planeadas y presupuestadas. Tiene la función de coordinar el funcionamiento general de la empresa, tanto en los aspectos administrativos, como los de servicios, compras, ventas, cuentas por cobrar y pagar, así como las otras funciones que le asigne la Junta Directiva y la Gerencia General.

El Departamento de Tráfico se encarga del manejo de toda la documentación relacionada con la actividad de carga y descarga.

El Departamento de ventas se encarga de la consecución de carga para las naves bajo la representación de la Agencia.

El Departamento de operaciones se encarga de todo cuanto se relaciona con la actividad de atraque, coordinación de personal, y equipo para el movimiento de carga, asistencia a las tripulaciones, manejo de repuestos, reparaciones, etc.

3. Autoridad y Responsabilidad.

Los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional de una agencia se encuentran bien definidos, precisamente por la simple estructura con que operan. De esta forma, las gerencias de departamentos cuentan con capacidad de decisión y responden ante la Gerencia y Subgerencia general. Son responsables de la supervisión del departamento bajo su cargo.

Toda agencia requiere de adecuados mecanismos de control, que le permitan desarrollar sus actividades dentro de los márgenes de eficiencia necesarios y así lograr

la competitividad suficiente para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. Para ello, las organizaciones utilizan diferentes mecanismos tendientes a asegurar la racional utilización de los recursos para alcanzar las metas propuestas; uno de ellos es la adecuada asignación de puestos y funciones.

4. Puestos y Funciones.

Las funciones de los departamentos se delegan en el personal en cada caso y los puestos están claramente definidos.

- Gerencia General

Se encarga de la representación comercial de la empresa, es el tramo superior de supervisión y tiene la máxima capacidad de decisión en la empresa. Conduce y supervisa las operaciones que desarrolla la estructura bajo su mando y la ejecución de las acciones, la optimización de los recursos, desarrolla funciones de planeación estratégica y táctica. Coordina el funcionamiento general de la empresa, tanto en los aspectos administrativos, como los de operación, prestación de servicios, compras, ventas, cuentas por cobrar y pagar, así como las otras funciones que le asigne la Junta Directiva.

Subgerencia General

Asiste a la Gerencia General en todas las funciones generales a ella encomendadas y realiza todas las funciones específicas que le haya asignado la gerencia general.

Gerencia de Administración y Contabilidad

Es responsable de las funciones de conducción administrativa de la empresa, brinda apoyo logístico a los demás departamentos, administra los recursos, facilita la ejecución de las acciones necesarias por parte de los departamentos para alcanzar las metas estrategias y tácticas presupuestadas.

Tiene la función de coordinar el funcionamiento general de la empresa, tanto en los aspectos administrativos, como los de servicios, compras, ventas, cuentas por cobrar y pagar, así como las otras funciones que le asigne la Junta Directiva y la Gerencia General.

Gerencia de Tráfico

Es responsable de coordinar con la Gerencia General la planeación de tráfico y dirigir la ejecución y control de todas las estrategias y tácticas de la agencia para el

eficiente manejo de toda la documentación relacionada con la actividad de carga y descarga.

Gerencia de Ventas

Coordinar con la Gerencia General la planeación y presupuesto de ventas y es responsable de la ejecución y control de todas las estrategias y tácticas de la agencia para el desarrollo de una eficiente y eficaz función de mercadeo y ventas. Consigue carga para las naves bajo la representación de la Agencia. Recibe apoyo logístico del Departamento Administrativo administra los recursos asignados a su área de responsabilidad, desarrolla acciones de ventas y responde por los resultados en ventas de la agencia durante el año y por su diferencia con las metas estrategias y tácticas presupuestadas en ventas.

Gerencia de Operaciones

Es el departamento en que se concentra la actividad de la empresa con las naves. Se encarga de todo cuanto se relaciona con la actividad de atraque, coordinación de personal, y equipo para el movimiento de carga, asistencia a las tripulaciones, manejo de repuestos, reparaciones, etc. Es responsable ante la gerencia de la eficiencia con que se desarrollen todas las funciones de operación de campo, para lograr satisfacer las necesidades de las naves.

5. El Recurso Humano.

La calidad del recurso humano es fundamental en el eficiente desarrollo de las agencias y por ello existe un alto nivel de conocimientos entre el personal que desarrolla funciones en este tipo de empresas. Aun así, no todo el personal administrativo y de operación es idóneo, es decir, no todos cuentan con educación formal que sustente los conocimientos académicos necesarios para el desarrollo óptimo de esas labores.

Anteriormente se mencionó el hecho que en muchos casos en las agencias trabajan personas de vasta experiencia en la actividad, que aunque no cuentan con una titulación naval, conocen y manejan los procedimientos propios del agenciamiento. Las funciones que realizan son satisfactorias, pero están limitadas a áreas específicas en las que su experiencia es vasta, sin abarcar áreas novedosas o situaciones imprevistas; es decir que esta situación reduce su capacidad de reacción para solventar dificultades no esperadas.

a. Idoneidad

El concepto de idoneidad en un área de profesiones liberales, como lo es el personal que labora en una agencia, resulta subjetivo, en la medida que tanto los conocimientos académicos, como la experiencia en el campo son fundamentales. Lograr

el adecuado equilibrio de estos factores en una persona se logra con una buena base de formación y la experiencia que da la práctica.

No existe la profesión "agente naviero" por lo que el concepto de la capacitación adecuada para el desarrollo de la actividad no es enteramente objetivo. A pesar de ello, en el campo naviero se considera que los oficiales náuticos, especialmente los de cubierta, cuentan con mayores conocimientos básicos para desempeñar las funciones de agentes de abordaje, en la medida que su profesión guarda estrecha relación con las actividades que se deben desarrollar para la prestación del servicio de agenciamiento. La comunicación, en estas condiciones, es más precisa, a pesar que en el medio, los términos son relativamente uniformes.

(1) Formación.

En la actualidad las agencias navieras contratan oficiales náuticos y, como ya se ha indicado, se prefiere a los oficiales de cubierta porque su comunicación con los capitanes de buques es más eficaz y al nivel de la persona que se encuentra al mando de la nave. Un oficial náutico cuenta con un título profesional de nivel superior que da fe de su capacidad en el manejo de buques, expedido por una academia naval reconocida.

Las licencias de idoneidad correspondiente son expedidas al oficial por esta misma organización y avaladas por la Dirección de Marina Mercante del país.

Debe recalcar que estos requisitos no son indispensables para el desarrollo de las actividades a lo interno de la agencia, pero las agencias en la actualidad prefieren este nivel de formación para aumentar la calidad técnica de las organizaciones.

(2) Capacitación.

El personal de agencias está en constante capacitación lo que se logra con los procesos de retroalimentación de información, en los que el personal de mayor nivel de formación capacitan al resto del personal, para lograr progresivamente la calidad del recurso humano que labora en estas empresas.

(3) Experiencia.

La experiencia en la actividad es sumamente importante y precisamente por ello es que a lo interno se tiene especial cuidado de lograr que cada empleado acumule la mayor experiencia posible para que aumente su capacidad de trabajo y pueda aspirar a los ascensos. Esto supone que la mayor experiencia acumulada progresivamente es la que determina el escalamiento de posiciones y en consecuencia, las posiciones de mayor

jerarquía van relacionadas con la mayor experiencia; no necesariamente con la formación académica, sino que tiene otras influencias, como las características y condiciones en que se encuentra constituida la sociedad propietaria de la agencia.

b. Administración de Personal.

La administración de personal es relativamente simple, y se coordina entre el departamento de administración y contabilidad y la gerencia general. Los sistemas de reclutamiento, selección, contratación y evaluación se realizan primordialmente por la gerencia general.

Cada agencia realiza las funciones de personal de acuerdo con sus necesidades y por tanto, no existe un sistema uniforme de ejecución de las funciones de personal. Generalmente las agencias no cuentan con departamentos de recursos humanos que coordinen las funciones de evaluación y ésta se realiza entre el gerente y el gerente del Departamento correspondiente.

B. FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN.

1. El proceso integral.

El funcionamiento integral de una agencia naviera se orienta a ofrecer a la comunidad naviera en general y a los armadores y operadores un servicio de tierra eficiente que les permita asegurar a los pasajeros o los propietarios de la carga los cuatro principios básicos: seguridad, regularidad, eficiencia y economía.

Comercialmente la agencia naviera opera de forma similar a las empresas dedicadas a la prestación de servicios especializados; el éxito y continuidad del volumen de operaciones dependen de la confianza que el armador u operador mantengan en el agente y en la satisfacción de éste respecto del servicio que recibe la o las naves confiadas a determinado agente, para su representación.

El elemento básico del agenciamiento es el buen juicio y la eficacia, para la ágil toma de decisiones, que permita a la nave continuar su navegación al más breve tiempo.

Los ahorros que pudiera representar para el principal la agilidad con que se realizan las funciones de tierra son la consecuencia de una combinación del recurso capital y trabajo que pudiera desempeñar la agencia.

Cuando el principal decide confiar el agenciamiento de la nave a un agente determinado, lo hace por varias razones, entre ellas, la eficiencia comprobada del agente en el manejo de otras naves, por el interés de utilizar servicios cuya combinación de eficiencia y costo le resulten convenientes o por algún tipo de inconveniente confrontado con otro agente con anterioridad.

En este sentido debe hacerse especial hincapié sobre el hecho que la experiencia del agente, que genera la confianza del principal es crucial en la decisión de delegar el agenciamiento. También entran en juego la eficiencia administrativa y de operación de la agencia que le permitirá al principal recibir el óptimo servicio, ágil, puntual, de tal forma que las operaciones de tierra se manejen tal y como si el principal estuviera presente.

a. La Administración y su incidencia.

La administración de una agencia juega un papel importante, en la medida que son los procesos de planeación y dirección los que determinan los niveles de eficiencia administrativa; consecuentemente inciden en determinado momento la diferencia entre la satisfacción plena y sólida agente-armador.

Esto obedece a que la administración eficiente permite el perfeccionamiento, racionalización y economía de los procesos, lo que da ventajas a la agencia para lograr mejores estándares de eficiencia, flexibilidad para la asignación del precio conveniente y proyección de mercado.

1. Sobre la imagen de la Agencia.

La administración funge como el ente controlador del funcionamiento y operación de la agencia, la que genera la actividad integral y con su eficacia, proyecta una imagen en el mercado naviero.

Si se evalúa el criterio que se ha manejado respecto a la imagen de la agencia, debe reconocerse que está fundamentado en la experiencia del agente. Tradicionalmente la actividad de agenciamiento se ha manejado por personas con vasta experiencia en la actividad naviera tanto de mar como de tierra y por ello, una administración representada por una persona de reconocida experiencia en el campo incide sensiblemente en la preferencia de un armador u operador para confiar sus naves al cuidado de una u otra agencia.

Sin embargo otros factores también entran en juego y que no son atribuibles específicamente al hombre de experiencia, sino en el equipo de soporte y el nivel de ejecución de actividades. El "staff" con que cuenta una empresa, por ejemplo, tiene especial importancia en que toda la experiencia acumulada del agente se traduzca efectivamente en un mejor servicio al principal y con ella, la agencia mantiene uniformidad en la calidad el servicio que reciben sus clientes; ello es fundamental en la imagen de la agencia.

Otro de los aspectos generalmente atribuidos a la administración es el tráfico de la documentación que realiza la agencia a lo interno para que todos los servicios operativos se cumplan puntualmente, sin embargo esto generalmente no se asocia con la imagen, a pesar de su importancia.

La tecnología, la informática y las comunicaciones son uno de los elementos más novedosos e innovadores incorporados a la actividad naviera que inciden con mayor fuerza sobre la imagen de la agencia y es que la influencia de estos recursos es un factor que da mayor proyección a la potencialidad de servicio que se pudiera ofrecer al cliente.

Las comunicaciones son mas rápidas, económicas, precisas y disponer de ellas representa para la agencia, un factor que da fe de la actualización tecnológica necesaria para

responder a las necesidades modernas del campo marítimo y en especial de las naves en la actualidad.

En síntesis, el agente con su experiencia, asistido por su "staff" de trabajo y los recursos tecnológicos, la informática y las comunicaciones, apuntan como los principales elementos de incidencia sobre la imagen de la agencia en el mercado marítimo.

2. Posicionamiento de Mercado.

El posicionamiento de mercado es difícil de determinar con precisión, ya que existen una serie de factores que determinan por una parte los volúmenes de naves, carga, operaciones de tierra, que maneja una agencia en determinado momento, tales como las condiciones de mercado, de producción en los puntos que generan la actividad de transporte marítimo, las condiciones climáticas, los fenómenos naturales, etc. Sin embargo, en términos generales el posicionamiento de mercado se mide en base a la cantidad de naves que maneja una agencia.

Esto merece una distinción y es el hecho que la virtualidad de la expresión "naves que maneja" una agencia está condicionada no sólo al número de naves que maneja sino a los tipos de servicios que utiliza, a la frecuencia con que lo hace; desde este enfoque y

visto en términos comerciales, existirían dos tipos de posicionamiento: el primero referente la cantidad de naves que representa una agencia, y el otro consistente en la facturación de la agencia basada en la mezcla de servicios que utiliza en conjunto de naves que representa en determinado periodo.

Cuando se mencionaba la incidencia de la administración en la imagen de la agencia se hacía énfasis en que aquella es determinante en la preferencia de un armador o principal al confiar el agenciamiento de su nave a un agente determinado. De esta forma, la administración es la que proyecta una imagen de eficiencia que producto de una gestión diferente, realizada generalmente por la administración a nivel de sus gerentes, incide en la cantidad de naves que representa la agencia y en la utilización de los servicios por parte del principal y que consiguientemente generan facturación.

El aumento en los volúmenes, ya sea en el posicionamiento nominal (cantidad de naves representadas) o en el posicionamiento real (facturación efectiva por servicios) depende de la imagen y originalmente de la gerencia y de su gestión al frente de la agencia.

3. Sobre el Crecimiento.

El crecimiento de una agencia se puede medir desde el punto de vista del tamaño de sus operaciones, representado en la cantidad de actividades que se realizan para responder a las necesidades de las naves a las que representan o en el aumento de su estructura organizativa, que puede ser una misma cosa desde dos puntos de vista: una agencia requiere para su crecimiento sostener los aumentos de las operaciones por períodos mas o menos significativos; de no ser así no podría hablarse de crecimiento sino de auge temporal de sus actividades.

Cuando se trata de actuaciones temporales del manejo de naves, la empresa opta por dos alternativas: contratar personal temporal o contratar servicios de otra agencia especializada. Estos casos están determinados por la estimación del agente sobre la temporalidad o permanencia de este aumento de actividades.

Todo lo expuesto parece poner en evidencia la abstracción del concepto de crecimiento en la agencia de naves, por lo que a fin de ubicar un parámetro uniforme de comparación para establecer el posicionamiento de mercado debe tomarse en cuenta más bien el tamaño de las organizaciones y el volumen de su facturación anual, con respecto a los períodos anteriores y ante la competencia.

Una ponderación de estos factores, que tome en cuenta el peso relativo de los tres factores mencionados es un mejor parámetro de medición. Así, el factor ponderado "naves-servicios utilizados-facturación-año" puede cotejarse contra el mismo factor ponderado de periodos anteriores o de la competencia y así medir el crecimiento integral de la agencia; su sistema de control interno podría desglosarse, por ejemplo, en: tráfico por el Canal, tonelaje de carga, etc. y de esta forma la administración puede determinar el origen del crecimiento y los puntos de fortalezas y debilidades operativas para mantener el tamaño, así como las oportunidades y amenazas de mercado, para sostener el crecimiento.

El rol que desempeña la administración en este sentido es determinante, puesto que el nivel de agresividad con que se desarrolle la función de planeación y dirección depende del enfoque que dé el nivel superior (Gerencia) a ese factor de crecimiento. Es decir que el criterio de la administración respecto al crecimiento y las estrategias a desarrollar para alcanzarlo es la esencia de su logro.

La otra de las funciones, la de control descansa en el nivel de línea (gerentes intermedios), que tiene la responsabilidad de que las operaciones se puedan realizar con

la agilidad suficiente para responder con puntualidad a las necesidades de las naves, al ritmo del crecimiento ponderado de la agencia.

C. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS.

1. Eficiencia Administrativa.

La propia actividad que realizan las agencias navieras y el nivel de especialización técnica de sus operaciones exigen de los propietarios mantenerse en constante coordinación de las operaciones de campo, lo que limita su tiempo disponible para realizar adecuadamente las funciones básicas de la administración. Evidentemente que los resultados de las operaciones de una agencia de este tipo son en la mayoría de los casos un balance positivo, aunque esto no implica un adecuado manejo administrativo.

Los sondeos de referencia que se han realizado indican que las agencias navieras están manejadas por sus propietarios, que salvo algunos casos, son especialistas en la actividad marítima y no en administración y que aunque su intención fuera la de participar directa y eficazmente en las funciones administrativas que exige una agencia con tal naturaleza y volumen de operaciones, por una parte el tiempo no lo permitiría, o de hacerlo, descuidarían el factor fundamental de la satisfacción del cliente por el trato

personalizado a nivel de operación, que es la característica general; de hecho, las empresas cuyos propietarios han dejado las funciones de operación, se han visto mermadas en la cantidad de naves que continúan manejando luego de algunos años.

Tácticamente las agencias navieras funcionan correctamente, pero administrativa y estratégicamente no. De hecho la ausencia de funciones fundamentales, tales como la planeación estratégica que da orientación a la agencia, coherencia y uniformidad al esfuerzo para conseguir las metas, incide significativamente en la falta de eficiencia administrativa y operacional, que es independiente de los resultados financieros.

Las cifras aportadas anteriormente indican una actividad con sostenido crecimiento, lo que es garantía de operatividad para las naves, pero los niveles de eficiencia sólo son comparables entre sí, porque los sistemas de dirección y control no pueden existir si no existe planeación; no puede concebirse un sistema de dirección o control que evalúe y corrija las acciones tácticas, si no cuenta con una estrategia que seguir y cuyos objetivos no existen.

Allí radica la ineficiencia administrativa de las agencias navieras panameñas que, si se comparan con los estándares de eficiencia administrativa de las agencias que operan en otros países, podrían de manifiesto las diferencias sustanciales entre unas y otras.

En este punto debe señalarse que la actividad de una agencia naviera es uniforme a nivel de operación: los servicios son los mismos, las operaciones iguales; la diferencia radica en la eficiencia administrativa, que es la que podría variar.

2. Eficiencia Organizacional.

La eficiencia organizacional puede verse desde dos puntos de vista: el estructural, caracterizada por la existencia de una adecuada distribución departamental y el funcional, propio de las asignaciones de funciones, jerarquía y responsabilidad.

En el caso de la estructura, las agencias panameñas no difieren: cuentan con los departamentos de administración, tráfico y operaciones, lo que parece ser la regla general en las agencias de otros países.

A pesar de que la estructura parece funcionar adecuadamente, existen algunas particularidades que ameritan ser mencionadas. La primera se refiere a las jerarquías, que

se ven alteradas formalmente por la existencia de un propietario que desempeña indiferenciadamente funciones de operación y administración, colocando al departamento administrativo en la posición de línea es decir en el nivel ejecutivo, lo que tiene implicaciones importantes. Un nivel ejecutivo no tiene otra función que ejecutar y supervisar ordenes superiores, no tiene ingerencia directa sobre la planeación, el presupuesto, los objetivos, las estrategias, las metas de ventas, o la distribución de utilidades, sino solamente de supervisión y control de todas estas funciones, es decir, que funciona como si la administración estuviera supeditada al Gerente de Operaciones, cuando debería tener el mismo o superior nivel jerárquico.

Así mismo ocurre con la capacitación del personal que desarrolla en la realidad las funciones administrativas, que no cuentan con adecuados conocimientos formales sobre esos tópicos y en consecuencia, esas funciones no se realizan sistemáticamente o se realizan empíricamente.

Lo propio sería que si se cuenta con la capacidad para especializar el personal en las diferentes áreas (Administración, Operación y Tráfico) se ubicara el personal de acuerdo con las características del puesto que mejor desempeñaría, sin embargo, la mentalidad con que se maneja este negocio no da margen a la especialización, los

organigramas de asignación de puestos funciones, jerarquías y responsabilidades, por lo que la estructura funcional es ineficiente y se constituye en una debilidad.

3. Eficiencia Operativa.

La operación por su parte sí parece ser un punto de eficiencia de las agencias, debido precisamente a la uniformidad de las funciones que deben realizarse, lo que da margen al método y la rutina de trabajo, elevando la eficiencia operativa. De hecho la eficiencia operativa de las agencias es la que soporta ese crecimiento expresado en las estadísticas panameñas, es ese su punto de fortaleza.

4. Eficiencia Corporativa.

Poco es lo que puede señalarse sobre la eficiencia corporativa de las agencias navieras panameñas, salvo la reducción de gastos fijos de operación, porque la fusión o asociación de agencias tiende a reducir la cantidad de personal de administración y tráfico, así como los gastos administrativos.

Sin embargo, a nivel integral las fusiones de agencias se han dado en muy pocos casos y su eficiencia aún está por evaluar. Existen posibilidades de fusiones futuras, pero las características de esta actividad no parecen ofrecer las seguridades de que las

contrataciones de actividades operativas no representen una amenaza para el sostenimiento de la cartera de clientes del agente que delega una función en otro agente.

Es muy posible que la especialización en operación de algunas agencias pudiera representar posibles ahorros y aumento de la eficiencia de otras agencias, pero estratégicamente, a pesar de esa posibilidad, parece existir la idea casi generalizada de no adoptar esta práctica.

D. EFICIENCIA ACTUAL VS DEMANDA ESTIMADA.

Teniendo en cuenta que la actividad de las agencias navieras la soporta el nivel operativo de campo y que es en ese punto en que se afianzan las fortalezas de la agencia navieras panameñas, debe decirse que éstas tienen buenas probabilidades de aumentar el nivel de la calidad del servicio y el volumen de operaciones. Las proyecciones disponibles sobre la demanda de uso de los servicios, puertos y el canal de Panamá apuntan hacia un crecimiento sostenido, sobre todo con el proceso de transformación del sistema de puertos, por lo que no parecen haber otras limitaciones que el tamaño de las operaciones para satisfacer esa creciente demanda, es decir, que a mayor crecimiento de la demanda, debería haber un crecimiento del tamaño de las operaciones de la empresa, lo que compensaría el déficit.

E. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.

La orientación de la presente investigación estuvo dirigida a demostrar que:

"La operación actual de las agencias navieras en Panamá debe ser modificada para responder a la demanda futura de servicios de las naves que utilizarán los puertos panameños".

En muchos casos en las agencias trabajan personas de vasta experiencia en la actividad naviera, que aunque no cuentan con una titulación naval, conocen y manejan los procedimientos propios del agenciamiento. Las funciones que realizan son satisfactorias, pero están limitadas a áreas específicas en las que su experiencia es vasta, sin abarcar áreas novedosas o situaciones imprevistas; es decir que esta situación reduce su capacidad de reacción para solventar dificultades no esperadas.

Las funciones reales de administración se encuentran al nivel ejecutivo, no existe planeación dirección y control como procesos sistemáticos, por lo que poco se podría hablar de óptima eficiencia operativa. Lo que se impone es precisamente introducir modificaciones administrativas y operativas en las agencias navieras para responder a la

demanda futura de servicios de las naves que utilizarán los puertos panameños; en consecuencia SE CONFIRMA la hipótesis de trabajo planteada.

La hipótesis nula (contraria a la anterior) señalaba que:

" Las agencias navieras que operan en los puertos panameños han alcanzado su máximo nivel de eficiencia para satisfacer las necesidades actuales de la comunidad marítima internacional que utiliza los puertos nacionales".

Explicado el sustento de la confirmación de la hipótesis de trabajo, SE RECHAZA la hipótesis nula

F. PUNTOS SUPUESTOS A MEJORAR.

Luego de realizada la investigación se pueden ubicar algunos puntos que podrían ser modificados para mejorar el funcionamiento de las agencias navieras con el fin de responder a las crecientes necesidades de la comunidad marítima mundial y que se detallan así:

1. Aspectos Administrativos

Hace falta desarrollar sistemáticamente un adecuado sistema de planeación estratégica que oriente y dé rumbo al esfuerzo que realizan las agencias navieras y que si bien han dado óptimos resultados financieros, no contienen una orientación u objetivos de largo plazo.

No existe un correcto y definido concepto de dirección, el cual debe ser esclarecido para dar consistencia a la función ejecutiva.

Se requiere un sistema de control a todos los niveles que permita medir la diferencia entre las metas y objetivos estratégicos y los logros reales, para afinar la precisión con que se consiguen las metas.

2. Aspectos Organizacionales

Las jerarquías y responsabilidades no están debidamente balanceadas, por lo que se necesita:

- Jerarquizar adecuadamente el departamento administrativo.
- Descentralizar la capacidad de decisión.
- Asignar responsabilidades por áreas.
- Elaborar organigramas de asignación de puestos y funciones, para mejorar la especialización y la eficacia de los procesos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- El funcionamiento eficiente de las agencias navieras es fundamental para el óptimo funcionamiento y operación de los puertos así como del Canal de Panamá.

- Panamá cuenta con una legislación de Comercio desactualizada y poco abarcadora, porque la mayor parte de las relaciones de agenciamiento no están debidamente cubiertas en la Ley Superior de Comercio panameño, lo que obliga a que dentro de la actividad de agenciamiento se tenga que recurrir al complemento de normas del derecho sajón, como forma de llenar las lagunas y vacíos jurídicos de que adolece nuestro Código de Comercio, que la separan de las características de internacionalización de la actividad, que exige homogeneidad de la normativa para ajustarse a estas condiciones modernas.

- Las nuevas tendencias económicas, orientadas a la globalización y apertura de los mercados locales al comercio internacional, da margen a la instalación en los países, de agencias navieras transnacionales, generalmente más grandes y económicamente fuertes, las cuales tienen mayores ventajas, tales como la uniformidad de procedimientos, la presencia física en los grandes centros donde tienen su domicilio los más importantes

operadores y armadores, los ahorros y economías de escala que acompañan a estos mayoristas, en alguna medida pueden suponer beneficios para el cliente. El hecho de interactuar con una sola empresa a nivel global con sistemas uniformes, y no con una serie de agencias pequeñas, es por si solo una gran ventaja. También puede reflejarse beneficios directos del tipo económico ya que la empresa transnacional esta en capacidad de hacer mayores concesiones considerando que el negocio trasciende fronteras y abarca mas de una ubicación geográfica. Todo lo anterior pone en la necesidad que tienen las agencias locales de hacerse más eficientes y resaltar aquellas ventajas comparativas que les da justamente el conocimiento profundo del medio, para mantener interesado a sus representados en el producto que ofrece. Es así, que podemos decir sin temor a equivocarnos, que la eficiencia y la competitividad de su realización de las operaciones de las agencias navieras locales, es fundamental para mantenerse con reales oportunidades en este mercado globalizado. .

- La sostenibilidad en el aumento de la eficiencia es la base que asegura el rol fundamental de las agencias navieras locales dentro del comercio internacional. Lo anterior es un factor contribuyente en la competitividad actual de las formas de transporte marítimo.

- El papel de las agencias navieras en el desarrollo del sector marítimo panameño es significativo. Existen relaciones con empresas de armadores y operadores de buques, cimentadas en una base sólida que datan del inicio de la República y que tienen un valor, así sea difícil de precisar numéricamente. Estas relaciones bien manejadas pueden suponer un factor multiplicador en el desarrollo del sector marítimo panameño.

- Las agencias navieras panameñas en su mayoría padecen de algunas deficiencias que inciden sobre sus resultados. Las características de operación, organización y administración que desarrollan, muchas veces no corresponden con las técnicas y mecanismos a los cuales recurre la administración moderna para alcanzar los objetivos organizacionales.

- El aporte del sector marítimo a la economía nacional se da en diferentes aspectos, tales como la generación de empleo, la capacidad para dar dinámica al movimiento de capitales, en su aporte al equilibrio de la balanza comercial, en el volumen de la demanda y en la capacidad de pago del mercado local.

- El sector de actividad de las agencias navieras no cuenta con incentivos orientados a aumentar la competitividad de éstas frente a la amenaza que supone la incursión de agencias navieras extranjeras.

- Los resultados del estudio del sistema operativo de las agencias navieras indican que no existen restricciones operativas para que éstas puedan absorber el crecimiento proyectado de la demanda de servicios navieros.

- Las perspectivas de las agencias navieras son positivas en la medida que mantengan niveles razonables de competitividad en tiempo y costo, y que estos sean trasladados como ahorros a los armadores y operadores.

- Es imperativo introducir modificaciones administrativas y operativas en las agencias navieras para responder a la demanda futura de servicios de las naves que utilizarán los puertos panameños; por lo que se confirma la hipótesis de trabajo planteada.

B. RECOMENDACIONES

- Las empresas navieras panameñas deberán emprender a corto plazo todos los esfuerzos necesarios para mejorar la eficiencia y eficacia de sus servicios a fin de que satisfagan plenamente las necesidades que plantea el mercado naviero internacional; con ello se logrará el óptimo funcionamiento y la eficiencia de la actividad marítima panameña, que incluye los puertos y la competitividad del Canal de Panamá.

- Panamá debe trabajar activamente en la actualización y ampliación de la legislación de Comercio, que abarque la mayor parte de las relaciones de agenciamiento para que la suficiencia legislativa contribuya a la madurez de las relaciones marítimas en Panamá y que conlleve a la homogeneidad de la normativa para ajustarse a estas condiciones modernas.

- Las agencias navieras deberán ajustar sus estructuras organizacionales, funcionamiento operativo y administración, para hacer frente a la competencia que suponen las nuevas tendencias económicas, orientadas a la globalización y apertura de los mercados locales al comercio internacional

- El proceso de aumento de eficiencia de las agencias navieras deberá ser estructurado de manera sistemática para que asegure la sostenibilidad de su crecimiento, que garantice y afiance el papel fundamental de las agencias navieras locales dentro del comercio internacional.

- La eficiencia de las agencias navieras deberá manejarse en lo sucesivo, con adecuados mecanismos para el planteamiento de una Planeación Estratégica que dé dirección y desarrollo a los esfuerzos que se realizan para satisfacer las crecientes y cambiantes necesidades del mercado marítimo internacional en general y de la actividad naviera panameña, en particular.

- A corto plazo, deberá realizarse una revisión de la eficacia y desempeño de los sistemas operativos actuales de las agencias navieras, para ubicar las fallas que deberán ser mejoradas y superadas para alcanzar óptimos niveles de calidad del servicio y competitividad de los precios que ofrecen.

- Debido al importante aporte que da el sector marítimo a la economía nacional en áreas tales como generación de empleo, dinamizar el movimiento de capitales, aportes al equilibrio de la balanza comercial, en el volumen de la demanda y en la capacidad de

pago del mercado local, la actividad de las agencias navieras deberá tener en lo sucesivo, la jerarquía y tratamiento por parte del Estado, como actividad de soporte de desarrollo.

- El Estado deberá proveer una plataforma adecuada y conveniente de incentivos orientados a que las agencias navieras incorporen los mecanismos necesarios a su funcionamiento, para lograr mejorar la competitividad y hacer frente a la incursión de agencias navieras extranjeras.

- Que las agencias navieras aprovechen convenientemente las ventajas, fortalezas y oportunidades que supone el hecho de que no cuentan con restricciones operativas para absorber el crecimiento proyectado de la demanda de servicios navieros.

- Que si bien las perspectivas de desarrollo de las agencias navieras son positivas, la administración de cada una de ellas deberá tener presente la imperiosa necesidad de actualización, eficiencia, competitividad, confianza y redituabilidad necesarias para que satisfagan todos los intereses de la comunidad marítima, el comercio y de las agencias navieras.

- Los cambios, que se necesitan en las áreas administrativas y operativas de las agencias navieras para responder a la demanda futura de servicios de las naves que utilizarán los puertos panameños, deberán tomar en cuenta la capacidad y velocidad de adaptación de los recursos para que las transformaciones se ejecuten sin traumas y sin afectar la continuidad y eficiencia del servicio que requiere el mercado marítimo internacional.

- Que con base en el hecho que el funcionamiento eficiente de las agencias navieras es fundamental para el óptimo funcionamiento y la eficiencia de los puertos y la competitividad del Canal de Panamá, esta actividad sea considerada de tipo especial, para asegurar la competitividad de sus operaciones.

- Que el desempeño y desarrollo del sector marítimo panameño descansa en una decidida política estatal de respaldo al sector marítimo panameño. Esta política deberá favorecer e incluir a las agencias navieras por su papel importante en la relación que mantienen con la comunidad marítima internacional.

- Que el actual sistema operativo de las agencias navieras sea mejorado en los aspectos administrativos de Planeación, Dirección y Control, a través de una adecuada

y objetiva planeación estratégica que establezca las necesidades del mercado marítimo, la satisfacción que brindan las agencias navieras a estas necesidades, las metas, visión, misión y objetivos estratégicos de las agencias en el desarrollo de la actividad marítima, los recursos disponibles y su estructuración adecuada, para que los esfuerzos que se desarrollen contribuyan eficazmente al logro de las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- Que se desarrollen los esfuerzos por parte del Estado para que el aporte del sector marítimo a la economía nacional alcance niveles proporcionales a las ventajas comparativas con que cuenta Panamá.

BIBLIOGRAFÍA

Código de Comercio de la República de Panamá.

Código Civil de la República de Panamá.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. Panamá en Cifras. 1996, 1997.

DICCIONARIO LLOYD'S. 2nd. Ed. Lloyd's of London Press Ltd., Londres, 1988.

LANGMAN, Charles. Documento de Trabajo. AGENCIAS NAVIERAS. Dictado por el autor, ante los estudiantes de la Escuela Náutica de Panamá. 1996

FARTHING, Bruce. "International Shipping" Lloyd's of London Press, Ltd.,
London, 1987. 204 pp.

GORTON, Lars and A. Sardevärn. "Shipbroking and Chartering Practice" 2nd.
Ed. Lloyd's of London Press, Ltd., London, 1984. 300 pp.

MARTINEZ GARCIA, Gabriel. Ensayo. Madrid, 1973.

MIPPE. Estudio de las Alternativas al Canal de Panamá.

MIPPE. Memorias. 1979-1994

RIVERA, Juan E. Elaboración de Organigramas. Cuadernos de Trabajo del Curso de Maestría en Administración Financiera 1994. Documento Mimeografiado. s.p.

RODRÍGUEZ JURADO, Agustín. Teoría y Práctica del Derecho Mercantil Internacional. Buenos Aires, 1963. 225pp.

SCHIELDS, Kenneth T. "Ship Agency". Fairplay Publications, Ltd. United Kingdom 1993. 134 pp.

SCHIELDS, Kenneth T. "Tramp Ship Agency Practice". Lloyd's of London Press, Ltd., London 1987. 107 pp.

Shipment. Documento Mimeografiado. s.f., s.p.

TUÑÓN, Edwin. Consultor Organizacional. Entrevista Personal realizada el 2 de enero de 1996.

TAPIA SALINAS, Luis. La Regulación Jurídica del Transporte Internacional.

Programa para la institucionalización de los Técnicos de Transporte
Internacional.

ANEXOS

ANEXO 1

I have received the following letter from Captain Clifford Payne, representing the Anglo-American Steamship Agencies, Inc., of Panama. The enclosure he refers to is an article from the Canal Record, wherein the U.S. Government seeks to impress upon the shipowner that he would be better served by eliminating the ship agent and leaving himself entirely in the hands of the Canal authorities. Captain Payne directly and vigorously traverses this statement, and gives chapter and verse for his assertions. If these are correct - and I have no reason to doubt the accuracy of Captain Payne's statements - it would seem to be at least premature for the shipowner to leave his interests entirely in the hands of State officials who, however desirous they may be of carrying out their duties smoothly and successfully, must in the nature of things be new to the job. If the autocratic manner, combined with red-tape, with which we are so familiar in this country prevail on the banks of the Canal, we can well imagine that the shipowner would be all the better for a man on the spot to do the prodding up. The saving of the agent's modest fee is a bait held out by the U.S. authorities. We are all glad to get something for nothing but it is quite conceivable that the "something" may be in the nature of an unpleasant surprise and dear at the price. The policy of the U.S. Government seems to be to monopolise all the business on the Canal such as bunkers, stores, stevedoring, etc. This may be carried too far, and, as my correspondent points out, the chances are that someone will have to pay dearly in the end. The agency seems to have been instrumental in adjusting the question of surplus bunkers of steamers in ballast, for which the authori-

ties wished to charge dues as cargo. Captain Payne is now in London, and will be pleased to deal with any questions raised by shipowners using the Canal. His address is 1, Fenchurch Avenue, care of Messrs Turner, Davidson and Co., who have arranged to act as agents for the Company in Europe:-

1, Fenchurch Avenue E.C.,
26th January, 1916.

TO THE EDITOR OF FAIR PLAY:

Sir,- We enclose herewith an article which appeared in the Panama Canal Record of 16th December under the heading "Sending Vessels to Canal," in which the authorities ask for the elimination of agents by-steamship Companies on the ground that these agents cause delay and interfere with the usual movement of the machinery. We protest against the charges made in the article, and are prepared to give cases in which masters whose vessels have been consigned to the Panama Canal or Panama Railroad have been obliged to come to us for assistance to get out of difficulties which have arisen both in the practical and financial operation of steamers, while owners, after having consigned their vessels to the Panama Canal, have on several occasions, when difficulties have arisen, cabled us to attend to their interests. We challenge the writer of the article to quote a single instance in which we have directly or indirectly caused delay to a steamer, but on the other hand we can prove that in many cases our assistance has saved a day for steamers not only consigned to us but also for those consigned to the Panama Canal.

The true object of the authorities in trying to remove agents is not as stated, but the refusal of the military officers, who manage the Canal in an autocratic and arbitrary manner, to submit to any question as to their actions, even when dealing with commercial matters. To question an account or to discuss a decision amounts in the opinion of these gentlemen almost to an affront. In spite of all they say to the contrary, errors in their accounts occur daily and overcharges are frequent, and we can prove that these would have been paid by owners in ignorance had it not been for our local knowledge. We have before us a letter from the owners of the British steamers "Volga" and "Volumnia" which show that both steamers have been overcharged for Canal dues, and several items have been charged which have already been paid and for which the owners hold receipts.

In the article in question reference is made to the liberality of the authorities in the settlement of claims. This, however, prior to the publication of the article in question, was

non-existent, many vessels having suffered minor damage without obtaining any satisfaction. In the case of the British s.s. "Daldorch" we pushed the claim, and after some months obtained payment of one half of the damages. Immediately on the publication of the article, however, the tactics of the authorities were changed. We took up the case of damage to the s.s. "Chalton Hall" and the port captain at Colon reported that the damage was entirely due to faulty construction of the vessel, and that the Canal was not responsible, but in spite of this the authorities at once advised the owners - not us - that they would assume full responsibility for the damage. This action was obviously with the object of impressing the owners with the generosity of the Panama Canal and the consequent lack of any necessity to employ agents to protect their interests. No doubt as soon as owners have been induced to deal solely with the Panama Canal their generosity will cease as abruptly as it began.

The authorities wish the owner to make a deposit with them prior to the arrival of the ship of an amount in excess of all estimated expenses. This deposit becomes subject to any charges that may be made against it by the several departments of the Canal, and Railroad. Against such charges there is no check, and if the owner wishes to dispute them his only method is by correspondence through Washington and Panama. His only witness, the Master, may be at the other end of the world, with the result that he is left entirely at the mercy of the officials. In this connection it is interesting to note from a letter which we hold from the Governor to a high official of the P.R.R. Company that the Governor gives as his reason for disallowing that Company to act as Agents for steamers that, being closely allied to the Panama Canal, it could not, in the case of claims for damages arising, do justice to the owners or pursue the case as it should be pursued. Could, however, the Panama Canal itself be expected to deal with the case against itself with any more justice to the owner? With regard to the deposits we can quote cases in which refunds of the balances have not yet been made in the case of vessels which passed through the Canal three months ago, which, of course, entails loss on the owner.

In the article in question it is stated that "an itemised statement of the vessel's expenses is forwarded immediately," but we can produce letters from owners who have received no accounts months after their ships have passed through the Canal and from others who state that their deposit has been debited a certain amount, but for what they do not know as no statement has been received. Anything outside of services connected with the vessel's procedure through the Canal has to, be attended to by the master, and if he has no agent he has to himself attend Court, to release a sailor, to make a declaration, or to attend to Consular matters all of which may mean loss of time to his ship.

The regulations for the navigation of the Canal state that priority of arrival will determine the order of passage through the Canal, but cases have occurred where British vessels have been

stopped in order to allow the passage of P.R.R. Company's steamers which have arrived later. The steamers thus treated have a perfectly just claim for demurrage, and it is to avoid the pressing of such claims that the authorities desire the abolition of agents with local knowledge. We have already presented the above facts to Sir Claude Mallet, H.C.M.G., H.B.M. Minister at Panama.

Yours faithfully,

ANGLO-AMERICAN STEAMSHIP AGENCIES, Inc.

Clifford Payne,

Manager.

TRADUCCION AUTORIZADA.

"F A I R P L A Y"

DIARIO NAVIERO SEMANAL - 28 de Enero de 1915

He recibido la siguiente carta del Capitán Clifford Payne, representando a Anglo-American Steamship Agencies, Inc., de Panamá. El adjunto a que se refiere es un artículo del Canal Record, en donde el Gobierno de E.U. busca inculcar en el naviero que estaría mejor servido mediante la eliminación del agente naviero y quedar totalmente en manos de las autoridades del Canal. El Capitán directa y vigorosamente niega esta declaración, y da capitulo y versiculo para sus aseveraciones. Si éstas son correctas - y no tengo motivo para dudar de la veracidad de las declaraciones del Capitán Payne - pareciera al menos prematuro para el naviero el dejar totalmente sus intereses en las manos de los oficiales estatales quienes, por deseosos que estén de llevar a cabo sus deberes uniforme y exitosamente, deben en la naturaleza de las cosas ser nuevos en el trabajo. Si la forma autocrática, combinada con trámites burocráticos, con los cuales estamos tan familiarizados en este país prevalecen en las riberas del Canal, podemos imaginar que el naviero estaría mucho mejor teniendo un hombre en el campo para hacer la indagación. El ahorro del modesto honorario del agente es una carnada mantenida por las autoridades de los Estados Unidos. Estamos todos contentos de obtener algo por nada pero es bastante concebible que "algo" está en la naturaleza de una sorpresa desagradable y caro en el precio. La política del Gobierno de los Estados Unidos pareciera ser monopolizar todos los negocios en el Canal tales como combustibles, depósitos, estiba, etc. Esto puede ser llevado demasiado lejos, y, como indica mi corresponsal, los riesgos son de que al final siempre alguien



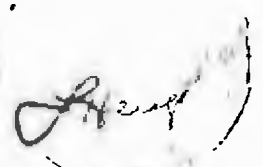
tendra que pagar costosamente. La agencia pareciera haber sido esencial en el ajuste del tema de excedente de combustible de vapores en lastre, para lo cual las autoridades deseaban cobrar impuestos como carga. El Capitán Payne está ahora en Londres, y se sentirá complacido de responder a cualesquiera preguntas surgidas por los navieros que utilizan el Canal. Su dirección es 1. Fenchurch Avenue, al cuidado de Sres. Turner, Davidson y Co., quienes han acordado actuar como agentes para la Compañía en Europa:

1 Fenchurch Avenue E.C.

26 de enero de 1915.

AL EDITOR DE FAIRPLAY:

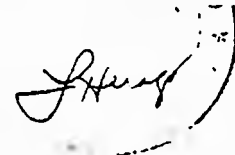
Señor - Adjuntamos a la presente un artículo que apareció en el "Panama Canal Record" del 16 de diciembre bajo el título "Enviando Naves al Canal", en el cual las autoridades solicitaron la eliminación de los agentes para las Compañías Navieras en base de que estos agentes causan demora e interfieren con el movimiento usual de la maquinaria. Nosotros protestamos contra los cargos hechos en este artículo, y estamos preparados para dar casos en que los capitanes cuyas naves han sido consignadas al Canal de Panamá o el Ferrocarril de Panamá se han visto obligados a obtener de nosotros asistencia para salir de las dificultades que hayan surgido tanto en las operaciones prácticas como en las financieras de los vapores, después de haber consignado sus naves al Canal de Panamá, en varias ocasiones, cuando han surgido dificultades, nos han enviado cable para atender sus intereses. Retamos al escritor del artículo a citar una sola instancia en que hayamos directa o indirectamente causado demora a un vapor, pero por otro lado podemos probar que en muchos casos nuestra asistencia ha salvado un día para los vapores no solamente



consignados a nosotros pero también aquellos consignados al Canal de Panama.

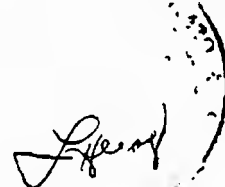
El verdadero propósito de las autoridades en tratar de remover los agentes no es como se ha indicado, pero lo es el rechazo de los oficiales militares, quienes administran el Canal en una forma autocrática y arbitraria, para someterse a cualquier pregunta en cuanto a sus acciones, aun cuando se trate de asuntos comerciales. Para cuestionar una cuenta o discutir una decisión significa en la opinión de estos caballeros casi en una afrenta. A pesar de todo lo que dicen a lo contrario, diariamente ocurren errores en sus cuentas y los recargos son frecuentes, y podemos probar que estos hubiesen sido pagados por propietarios en ignorancia si no hubiese sido por nuestro conocimiento local. Tenemos ante nosotros una carta de los propietarios de los vapores Británicos "Volga" y "Volumnia" que muestra que ambos vapores han sido recargados por impuestos del Canal, y varios renglones han sido cobrados los cuales ya han sido pagados y por los cuales los propietarios tienen recibos.

En el artículo en cuestión se hace referencia a la liberalidad de las autoridades en la cancelación de reclamos. Esto, sin embargo previo a la publicación del artículo en cuestión, no existía, muchas naves han sufrido daños menores sin obtener satisfacción alguna. En el caso de la motonave Británica "Daldorch" hicimos presión sobre el reclamo y despues de algunos meses obtuvimos pago por la mitad de los daños. Inmediatamente a la publicación del artículo, sin embargo, las tácticas de las autoridades fueron cambiadas. Tomamos el caso del daño de la motonave "Chalton Hall" y el capitán de puerto en Colón reporto que el daño era totalmente debido a falla en la construcción de la nave, y que el Canal no era responsable, pero a pesar de esto



las autoridades informaron de una vez a los propietarios - no a nosotros - que ellos asumirían la responsabilidad total por los daños. Esta acción era obviamente con el propósito de impresionar a los propietarios con la generosidad del Canal de Panamá y la falta resultante de cualquier necesidad de emplear agentes para proteger sus intereses. Sin duda alguna como los propietarios han sido inducidos a transar únicamente con el Canal de Panamá su generosidad terminará tan abruptamente como empezó.

Las autoridades desean que el propietario haga un depósito con ellos previo al arribo de la nave por un monto más que todos los gastos activados. Este depósito se torna sujeto a cualesquiera cargos que pueda ser hecho contra ellos por los varios departamentos del Canal, y el Ferrocarril. Contra dichos cargos no hay verificación, y si el propietario desea disputarlos su unico método es por corresponsal mediante Washington y Panamá. Su unico testigo, el Capitán, puede estar al otro lado del mundo, con el resultado que es dejado totalmente a merced de los oficiales. En relación a esto es interesante notar de una carta que tenemos por parte del Gobernador a un alto oficial de P.R.R. Company que el Gobernador da como su razón para no permitirle a la Compañía actuar como Agentes para vapores que, siendo cercanamente aliados al Canal de Panamá, no podría, en el caso de reclamo por daños surgidos, hacer justicia a los propietarios o pleitear el caso como debería ser pleiteado. Sin embargo, podría esperarse que el Canal de Panamá por si mismo tratara los casos contra si mismo con alguna justicia adicional para el propietario? Con relación a los depósitos podemos citar casos en que reembolsos de los saldos aún no han sido hechos en el caso de naves que pasaron por el Canal hace tres meses, lo cual, por supuesto, implica pérdida para el propietario.



En el artículo en cuestión se indica que "una declaración por renglón de los gastos de la nave es enviada de inmediato". pero podemos presentar cartas de los propietarios quienes no han recibido cuentas meses después de que sus naves han pasado por el Canal y por parte de otros quienes indican que su depósito ha sido debitado a cierta cantidad, pero no saben por qué ya que no han recibido estado de cuenta. Cualquier cosa fuera de servicios conectados con el procedimiento de la nave por el Canal tiene que ser atendido por el capitán, y si no tiene agente él mismo tiene que asistir a la Corte, para liberar a un marino, para hacer una declaración, o para hacerse cargo de asuntos consulares todo lo cual significa pérdida de tiempo para su nave.

Las regulaciones para la navegación del Canal indican que la prioridad de arribo determinará la orden del pase através del Canal, pero han ocurrido casos en donde las naves Británicas han sido detenidas para permitir el pase a vapores de la Compañía P.R.R. las cuales han arribado después. Los vapores así tratados tienen un reclamo perfectamente justo por demora, y es para evitar la presión de dichos reclamos que las autoridades desean que la abolición de agentes con conocimiento local. Ya hemos presentado los hechos anteriores al Señor Claude Mallet, K.C.M.G., H.B.M. Ministro en Panamá

Atentamente,

ANGLO-AMERICAN STEAMSHIP AGENCIES, Inc.

Clifford Payne, Gerente

LO ANTERIOR ES TRADUCCION AL ESPAÑOL DE DOCUMENTO EN INGLES QUE ME FUE PRESENTADO. PANAMA, 22 DE AGOSTO DE 1997



ANEXO 2

April 13 th:1915.

Captain Hugh Rodman, U.S.N.

Marine Superintendent. The Panama Canal.

Sir,

I beg to acknowledge receipt of your favor of yesterday's date with reference to an article which appeared in "FAIRPLAY", dated January 28th. last.

The article in question contains extracts from a private letter which was written by me in December 1914, to a personal friend interested in shipping matters. Although the original letter was not intended for publication, I hold myself entirely responsible for the statements contained therein and reproduced in the article in question.

The writing of this letter was prompted by the request for an explanation of the reasons for the systematic circularizing of steamship owners, which I understand emanated from your office, in deprecation of the employment of Agents or Banks in connection with their financial or other arrangements at the Panama Canal, and also in defense of my own right to conduct a legitimate business beneficial to shipowners and indirectly to the Panama Canal.

To such an extent was this system, which can only be called

prosecution, carried, that owners repeatedly wrote me asking for the cause or object of your circulars, and stating that although I they much preferred to continue doing their business through my firm, they were afraid that they would be penalized in consequence.

In your circulars, you speak of agents as being "Third Parties," and causing delay. I beg to point out that we are not "Third Parties" in any matter which we take up for the owners whom we represent. We are "First Parties" or Principals, authorized to settle with you finally for behalf of our clients any and every matter that may arise. Not as you state in your circulars, to cause delay and lengthy correspondence, but if necessary, to take up with your board and to settle at once without any correspondence or delay whatsoever, any question that may arise.

In one particular case that I may mention and which occurred in September of last year, we were asked by the owners in the end of November to take up the matter of some alleged discrepancies in the accounts. This we at once did with the Collector who however ignored us and took the matter up with the owner's brokers in New York. The brokers not being cognizant of the points raised, wrote the owners, who again wrote us and their brokers. In consequence, we understand that the matter is not yet settled to the owners satisfaction and that correspondence is still going on between New York, Glasgow and Balboa. This does not bear out your statements. We could have settled the matter at once.

If you are prepared to state that steamship owners are not to be allowed to conduct their business through their agents, but must deal solely with the Panama Canal, we retire and leave it to the owners to take the matter up with the Canal or U.S. Government

In the meantime if these companies prefer to conduct their business ~~through~~ in their own way, are their agents to be ignored and themselves to be ~~circularized~~ circularized from your office until they are bullied into conducting their affairs against their own best judgment ?

There are countless unavoidable contingencies constantly arising in both the practical and financial operation of ships which can only be promptly and efficiently handled by men with years of practical experience in mercantile shipping business, holding full powers from the owners to act for them at once in their own best judgment, if expensive delays are to be avoided.

It is not always convenient for the owners that their business affairs are made public to a Government bureau. It is not always convenient, ~~for~~ anyone with practical mercantile shipping experience knows, for owners to pay large sums of money before the obligation to do so is actually incurred. Of these and many other advantages, by which both shippers and owners have always benefited in the conduct of their business, you are trying to rob them, They will resent it.

I hold no brief for any other firm of steamship agents or for any bank, I write solely in the interest of shipowners, my own firm and indirectly the Panama Canal. I have in every way promoted the advantages and recommended the use, of the Panama Canal, to shipping firms. I can mention the names of at least four large steamship companies which are gradually coming over from the Suez and Good Hope routes to the Panama Canal, I believe on my representations. The interests of my firm are parallel to those of the canal in the promotion of its use.

Returning to the "Fairplay" article in question, I am as I

before stated, entirely responsible for the statement made in that article. If you so wish I will lay before a Public Notary, sworn to secrecy, ample documentary proof of those statements,

In no case will I produce private correspondence in public

Trusting that you will give this matter your due consideration.

I beg to remain,

[Signature]

Yours truly,



TRADUCCION AUTORIZADA

13 de abril de 1915

Capitán Hugh Rodman, U.S.N.

Superintendente de Marina. El Canal de Panamá

Señor,

Deseo reconocer recibo de su cortesía con fecha de ayer en referencia al artículo que apareció en "FAIRPLAY", fechado el pasado 28 de enero.

El artículo en cuestión contiene extractos de una carta privada escrita por mí, en diciembre de 1914, a un amigo personal interesado en cuestiones navieras. Aunque la carta original no fue con la intención de que fuera publicada, me hago totalmente responsable de las declaraciones contenidas en ella y en el artículo en cuestión.

Me movió escribir esta carta la solicitud de una explicación de las razones para el envío sistemático de circulares a los dueños de vapores, que entiendo emanó de su oficina en detrimento del empleo de Agentes o Bancos en conexión con sus arreglos financieros u otros arreglos en el Canal de Panamá, y también en defensa de mi propio derecho de llevar a cabo un negocio legítimo beneficioso a los armadores e indirectamente al Canal de Panamá.

Este sistema se llevó a cabo hasta tal punto, que tan solo puede llamarse persecución, dado que los armadores repetidamente me escribieron preguntándome la causa u objetivo de sus circulares, y manifestando que aunque ellos preferían mejor continuar haciendo negocio a través de mi firma, ellos tenían miedo que fueran castigados como consecuencia de ello.

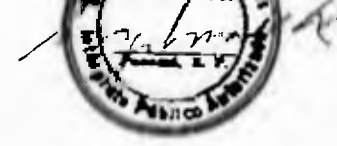
En sus circulares, usted habla de agentes como si fueran



"Terceras Partes", y causantes demoras. Quisiera señalar que no somos "Terceras Partes" en cualquier asunto que asumidos por los armadores que representamos. Somos una "primera parte", o Parte Principal, autorizados para arreglar con usted definitivamente en nombre de nuestros clientes cualquier y todo asunto que pueda surgir. No como usted declara en su circular, para causar demora y larga correspondencia, pero de ser necesario, de tratar con su Junta y arreglar al instante sin ninguna correspondencia o demora cualquiera que fuera, cualquier cuestión que pueda surgir.

En un caso en particular que puedo mencionar y que ocurrió en septiembre del año pasado, los dueños nos pidieron al final de noviembre tratar el asunto de algunas discrepancias alegadas en las cuentas. Esto lo hicimos en seguida con el Cobrador quien sin embargo nos ignoró y llevó el asunto con los corredores de los dueños en Nueva York. Los corredores no estando familiarizados con los puntos formulados, le escribieron a los dueños, quienes a su vez nos escribieron y a sus corredores. En consecuencia, entendemos que el asunto aun no ha sido arreglado a satisfacción de los dueños y que todavía hay correspondencia que va y viene entre Nueva York, Glasgow y Balboa. Esto no apoya sus declaraciones. Pudimos haber arreglado el asunto inmediatamente.

Si usted está dispuesto a manifestar que a los dueños de vapores no se les permitirá llevar a cabo negocio a través de sus agentes, pero deben negociar solamente con el Canal de Panamá. Nos retiramos y dejamos que los dueños presenten el asunto al Canal o al Gobierno de los EE.UU. Mientras tanto si estas compañías prefieren conducir sus negocios de su propia manera, ¿serán sus agentes ignorados y ellos mismos continuaran recibiendo circulares de su oficina hasta ser amedrentados a



conducir sus asuntos en contra de su mejor juicio ?

Existen innumerables e inevitables contingencias constantemente surgiendo tanto en la operación práctica como financiera de naves que solo pueden ser pronta y eficientemente manejadas por hombres con años de experiencia práctica en negocios navieros mercantiles, que tengan poderes absolutos de los dueños para actuar en su nombre inmediatamente a su mejor criterio, si es que se han de evitar costosas demoras.

No es siempre conveniente para los dueños que sus asuntos comerciales se hagan público a una oficina gubernamental. No es siempre conveniente, cualquiera con experiencia naviera mercantil práctica sabe, que los dueños paguen grandes sumas de dinero antes de que su obligación de así hacerlo haya realmente ocurrido. De estas y muchas otras ventajas, de las cuales se han beneficiado tanto los expedidores como los dueños en el manejo de sus negocios, usted está tratando de robarles. Ellos lo resentirán.

No tengo ninguna información de ninguna otra firma o agentes de barcos de vapor o de cualquier banco, solamente escribo en el interés de los armadores, mi propia firma e indirectamente del Canal de Panamá. He promovido de todas formas las ventajas y recomendado el uso, del Canal de Panamá a las firmas navieras. Puedo mencionar los nombres de por lo menos cuatro compañías navieras que gradualmente se están viniendo de la ruta a través del Canal de Suez y Buena Esperanza al Canal de Panamá, creo que debido a mis declaraciones. Los intereses de mi firma son paralelos con los del canal en la promoción de su uso.

Regresando al artículo en cuestión en "Fairplay", yo soy, como manifestado anteriormente, totalmente responsable de las

declaraciones hechas en ese artículo. Si lo desea, dejaré con un Notario Público, juramentado a mantener el secreto, amplia prueba documental de esas declaraciones.

En ningún caso presentaré correspondencia privada en público.

Confiando que dará a este asunto la debida consideración, quedo de usted,

Atentamente,

LO ANTERIOR ES UNA TRADUCCION FIEL DEL DOCUMENTO EN INGLES QUE ME FUE PRESENTADO. PANAMA, 21 DE AGOSTO DE 1997.



ANEXO 3

ANEXO I

TRATADO HAY-PAUNCEFOTE

18 de noviembre de 1901

Entre los Estados Unidos de América y la Gran Bretaña, celebrado en Washington el 18 de Noviembre de 1901, por el cual se subroga el Tratado Clayton – Bulwer de 1850

Los Estados Unidos de América y Su Majestad Eduardo VII, Rey del Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda, deseando facilitar la construcción de un canal para buques que una los océanos Atlántico y Pacífico por la vía que considere más conveniente, y a ese fin remover cualquier obstáculo que pudiere surgir del Convenio de 19 de abril de 1850, comúnmente llamado Tratado Clayton-Bulwer para la construcción de dicho Canal, bajo los auspicios del Gobierno de los Estados Unidos, sin menoscabo del “principio general” de neutralización establecido en el artículo 8 de aquel Convenio, han nombrado como Plenipotenciarios al efecto:

El Presidente de los Estados Unidos a John Hay, Secretario de Estado, y Su Majestad Eduardo VII al muy honorable Lord Julián Pauncefote G.C.B.G.C.M.G., Embajador Extraordinario y Plenipotenciario de Su Majestad en los Estados Unidos quienes, habiéndose comunicado mutuamente sus plenos poderes y hallándose en propia y debida forma, han convenido en los siguientes artículos:

ARTICULO I

Las Altas Partes contratantes convienen en que el presente Tratado abroge el mencionado Convenio de 19 de abril de 1850.

ARTICULO II

Se conviene en que el Canal puede ser construido bajo los auspicios del Gobierno de los Estados Unidos, ya directamente y a sus propias expensas o por donación o empréstito de dinero a individuos o corporaciones o por suscripción o compra de bonos o acciones, y en que con arreglo a las prescripciones del presente Tratado, dicho Gobierno tendrá y disfrutará todos los derechos incidentales a dicha construcción, así como el derecho exclusivo de proveer a la reglamentación y administración del Canal.

ARTICULO III

Los Estados Unidos adoptan como base para la neutralización de dicho Canal las siguientes reglas que en substancia son las mismas incorporadas en la Convención de Constantinopla, firmada el 28 de octubre de 1888 para la libre navegación del Canal de Suez, es decir:

- I. El Canal será libre y abierto a la navegación por buques mercantes y de guerra de todas las naciones que observen estas reglas, en condiciones de entera igualdad, de modo que no habrá distinción en perjuicio de ninguna nación ni de sus ciudadanos o súbditos por lo que respecta a condiciones o tarifas de tráfico ni de otra clase. Estas condiciones o tarifas serán justas y equitativas.
- II. Jamás será bloqueado el Canal, ni dentro de él se ejercerá ningún acto de guerra no se someterá ningún acto de hostilidad. Los Estados Unidos, sin embargo, estarán en libertad de mantener a lo largo del Canal la policía militar que sea necesaria para protegerlo contra desórdenes y actos fuera de ley.
- III. Ningún buque de guerra perteneciente a nación beligerante se aprovisionará ni pertrechará en el Canal excepto en caso y cantidad estrictamente necesario, y el tránsito de dichos barcos de guerra por el Canal se efectuara con la menor dilación, posible, de acuerdo con los reglamentos vigentes y con sólo aquellas intermisiones que pudieran resultar de las necesidades del servicio. Las presas quedarán sujetas en todo a las mismas reglas que los buques de guerra beligerantes.
- IV. Ningún beligerante podrá embarcar ni desembarcar tropas, municiones y materiales de guerra en el Canal, excepto en caso de obstáculo accidental en el tráfico, y en tal caso se reasumirá con la mayor prontitud posible.
- V. Las disposiciones de este artículo se aplicarán a aguas adyacentes al Canal, por un radio de tres millas marítimas en cada extremo. Los buques de los beligerantes no podrán permanecer en dichas aguas más de 24 horas seguidas cada vez, excepto en caso de situación precaria, en cuyo caso deberán partir con la prontitud posible; pero un buque beligerante no podrá partir hasta pasadas veinticuatro horas de la partida del buque contrario.
- VI. El establecimiento, edificios, talleres y todas las obras necesarias para la construcción, mantenimiento y operación del Canal serán consideradas como parte del mismo para los propósitos de este Tratado, y en tiempo de guerra, como en tiempo de paz, gozarán completa inmunidad de ataque o daño por parte de beligerantes y de actos que pudieran dañar su utilidad como parte del Canal.

ARTICULO IV

Queda acordado que ningún cambio de soberanía territorial o relación internacional en el país o países por donde haya de atravesar el Canal, afectará al principio general de neutralización o de obligación de las Altas Partes contratantes bajo el presente Tratado.

ARTICULO V

El presente Tratado será ratificado por el Presidente de los Estados Unidos, por y con el consejo y consentimiento del Senado de los mismos, y por Su Majestad Británica, y las ratificaciones serán canjeadas en Washington o en Londres, a la mayor brevedad posible, dentro de tres meses, a contar desde esta fecha.

ANEXO 2

FORMULA DE TONELAJE BRUTO DEL CIT-69

La fórmula matemática del Tonelaje bruto del CIT-69 es la siguiente:

$$GT = K_1 V$$

GT= Tonelaje bruto del buque de acuerdo al Convenio Internacional sobre Tonelaje de 1969.

V= Volumen total de todos los espacios cerrados del buque en metros cúbicos.

$K_1 = 0.2 + 0.02 \text{ Log}_{10} V$. K_1 es el factor para obtener un tonelaje bruto CIT-69 similar al tonelaje bruto nacional.

El coeficiente K_1 aumenta progresivamente, no proporcionalmente, a medida que aumenta el volumen.

La idea es permitir una reducción porcentual en el volumen a medida que aumenta el tamaño del buque.

ANEXO 3

FORMULA DE TONELAJE NETO DEL CIT-69

La fórmula del tonelaje neto es la siguiente:

$$NT = K_2 V_c (4d/3D) + \frac{K_3 (N_1 + N_2)}{10}$$

- (a) El factor $(4d/3D)$ no debe tomarse como mayor que la unidad.
- (b) El término $K_2 V_c (4d/3D)$ no debe tomarse como menor que 0.25 GT; y
- (c) NT no debe tomarse como menor que 0.30 de Tonelaje Bruto, y en la cual:

V_c = volumen total de espacios de carga en metros cúbicos.

$$K_2 = 0.2 + 0.02 \log_{10} V_c$$

$$K_3 = \frac{1.25 \text{ GT} + 10,000}{10,000}$$

D = puntal de construcción en la medianía del buque en metros, de acuerdo a la CIT-69

d = calado de trazado en la medianía del buque en metros, de acuerdo a la CIT-69

N_1 = número de pasajeros en cabinas con no más de 8 camarotes,

N_2 = número de otros pasajeros,

$N_1 + N_2$ = número total de pasajeros que le es permitido cargar al buque conforme a su Certificado de pasajeros; cuando $N_1 + N_2$ es menos de 13, N_1 y N_2 se tomarán como cero.

El factor K_2 está diseñado para obtener valores numéricos cercanos a los tonelajes nacionales. El factor de calado $(4d/3D)$ resulta en una reducción de tonelaje cuando el volumen fuera de cuadernas es menos de $\frac{3}{4}$ el puntal de construcción. Esto no puede ser menos de 1. El factor K_3 aumenta en forma lineal la cantidad de asignación de espacio para cada pasajero a medida que aumenta el tamaño del buque.

ANEXO 4

FORMULA DE ARQUEO PARA EL CANAL DE PANAMA BASADO EN EL CIT-69

La fórmula matemática de regresión para aproximarse al neto del Canal de Panamá es la siguiente:

$$PC\ NET = K_4(V) + K_5(V)$$

V = Volumen total de superficie de casco a superficie de casco. Los espacios cerrados del buque metros cúbicos.

$$FACTOR\ K_4 = (0.25 + .01\ Log_{10}V) \times 0.8320$$

El factor K_4 reduce el volumen total de superficie de casco a superficie de casco para permitir las deducciones y exoneraciones autorizados en la actualidad por las normas del Canal de Panamá.

La constante final de 0.8320 es el ajuste necesario para neutralizar el ingreso, en el caso de los buques aplicables en un modelo de tráfico proyectado para 1995-1997. Este factor se revisará cuando se establezcan las normas finales de arqueo.

$$FACTOR\ K_5 = \frac{\text{Log}_{10}(Da-19)}{\text{Log}_{10}(Da-16) \times 17}$$

El factor K_5 se aplica a buques con superestructuras de tamaño inusualmente grande, cuando el puntal promedio es mayor de 20 metros. Este factor agrega tonelaje.

Si el número de pasajeros excede de 100, o si el Da es menor o igual a 20.0 metros, entonces $K_5 = 0$

Da = El puntal promedio de un buque, determinado como sigue:

$$V / (L \times MB)$$

L = Significa el 96 por ciento de la eslora total en una flotación situada a una altura sobre el canto superior de la quilla igual al 85 por ciento del puntal mínimo de trazado, o la distancia desde la cara de proa de la roda al eje de la mecha del timón en esta flotación, si este último valor es mayor. En los buques proyectados para navegar con asiento de quilla, la flotación en la que se ha de medir la eslora debe ser paralela a la flotación en carga prevista en el proyecto.

MB = Manga de fuera a fuera de miembros, en metros.

ANEXO 5

TRATADO CONCERNIENTE A LA NEUTRALIDAD PERMANENTE DEL CANAL Y AL FUNCIONAMIENTO DEL CANAL DE PANAMA

La República de Panamá, y los Estados Unidos de América, han acordado lo siguiente:

ARTICULO I

La República de Panamá declara que el Canal en cuanto vía acuática de tránsito internacional será permanentemente neutral conforme al régimen estipulado en este tratado. El mismo régimen de neutralidad se aplicará a cualquier otra vía en territorio panameño.

ARTICULO II

Panamá declara la neutralidad del Canal para que, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra, éste permanezca seguro y abierto para el tránsito pacífico de las naves de todas las naciones en términos de entera igualdad, de modo que no haya contra ninguna nación ni sus ciudadanos o súbditos discriminación concerniente a las condiciones o costes del tránsito ni por cualquier otro motivo y para que el Canal y consecuentemente el Istmo de Panamá, no sea objetivo de represalias en ningún conflicto bélico entre otras naciones del mundo. Lo anterior quedará sujeto a los siguientes requisitos:

- (a) Al pago de peajes u otros derechos por el tránsito y servicios conexos, siempre que fueren fijados según lo estipulado en el artículo III, literal (c):
- (b) Al cumplimiento de los reglamentos pertinentes que los mismos fueren aplicados según las estipulaciones del artículo III;
- (c) A que las naves en tránsito no cometan actos de hostilidad mientras estuvieran en el Canal,
- (d) Al cumplimiento de otras condiciones y restricciones establecidas en este tratado.

ARTICULO III

1. Para los fines de la seguridad, eficiencia y mantenimiento apropiado del Canal, se aplicarán las siguientes reglas:
 - (a) El Canal será manejado eficientemente de acuerdo con las condiciones del tránsito a través del Canal y de los reglamentos que serán justos, equitativos y razonables y limitados a los necesarios para la navegación segura y el funcionamiento eficiente y sanitario del Canal;
 - (b) Se proveerán los servicios conexos necesarios para el tránsito por el Canal;
 - (c) Los peajes y otros derechos por servicio de tránsito y conexos serán justos, razonables, equitativos y consistentes con los principios del Derecho Internacional;
 - (d) Podrá requerirse de las naves como condición previa para el tránsito que establezcan claramente la responsabilidad financiera y las garantías para el pago de indemnización razonable y adecuada, consistente con las normas y prácticas internacionales, por los daños resultantes de actos u omisiones de esas naves al pasar por el Canal. En el caso de naves pertenecientes a un Estado u operadas por éste o por las cuales dicho Estado hubiere aceptado responsabilidad, bastará para asegurar dicha responsabilidad financiera una certificación del respectivo Estado en el sentido de que cumplirá sus obligaciones de pagar conforme al Derecho Internacional, los daños resultantes de la acción o omisión de dichas naves durante su paso por el Canal;
 - (e) Las naves de guerra y naves auxiliares de todas las naciones tendrán en todo tiempo el derecho de transitar por el Canal, independientemente de su funcionamiento interno, medios de propulsión, origen, destino o armamento, sin ser sometidas como condición del tránsito, a inspección, registro o vigilancia. No obstante podrá exigirse a dichas naves que certifiquen haber cumplido con todos los reglamentos aplicables sobre salud, sanidad y cuarentena. Además, dichas naves tendrán derecho de negarse a revelar su funcionamiento interno, origen armamento, carga o destino. No obstante, se podrá exigir a las naves auxiliares la presentación de garantía escrita, certificada por un funcionario de alta jerarquía del Gobierno del Estado que solicitare la exención, de que tales naves pertenecen a dicho Estado o son operadas por él y que en ese caso son utilizadas solo para un servicio oficial no comercial.
2. Para los fines de este tratado, los términos Canal, Naves de Guerra, Naves Auxiliares, Funcionamiento Interno, Armamento e Inspección, tendrán los significados que se le asignen en el Anexo A de este tratado.

ARTICULO IV

La República de Panamá y los Estados Unidos de América convienen en mantener el régimen de neutralidad establecido en el presente tratado, de cual será mantenido a efecto de que el Canal permanezca permanentemente neutral, no obstante la terminación de cualesquiera otros tratados celebrados por las dos partes Contratantes.

ARTICULO V

Después de la terminación del Tratado del Canal de Panamá sólo la República de Panamá manejará el Canal y mantendrá fuerzas militares, sitios de defensa e instalaciones militares dentro de su territorio nacional.

ARTICULO VI

1. En reconocimiento de las importantes contribuciones de la República de Panamá y de los Estados Unidos de América a la construcción, funcionamiento, mantenimiento, protección y defensa del Canal, las naves de guerra y las naves auxiliares de estas naciones, no obstante otras estipulaciones de este tratado, tendrán el derecho de transitar el Canal independientemente de su funcionamiento interno, medio de propulsión, origen, destino, armamento o carga. Dichas naves de guerra y naves auxiliares tendrán derecho de transitar el Canal de modo expedito.
2. Mientras los Estados Unidos de América tengan la responsabilidad por el funcionamiento del Canal, podrán continuar otorgando a la República de Colombia, libre de peajes, el tránsito por el Canal de sus tropas, naves y materiales de guerra. Posteriormente la República de Panamá podrá otorgar a las Repúblicas de Colombia y Costa Rica el derecho de tránsito libre de peajes.

ARTICULO VII

1. La República de Panamá y los Estados Unidos de América copatrocinarán en la Organización de los Estados Americanos una resolución que abra a la adhesión de todos los Estados del mundo el Protocolo de este tratado, mediante el cual los firmantes adherirán a los objetivos del presente tratado, conviniendo en respetar el régimen de neutralidad establecido en el mismo.
2. La Organización de los Estados Americanos servirá como depositaria de este tratado y de los instrumentos pertinentes al mismo.

ARTICULO VIII

Este tratado está sujeto a ratificación de conformidad con los procedimientos constitucionales de ambas Partes. Los instrumentos de ratificación serán canjeados en Panamá al mismo tiempo que los instrumentos de ratificación del Tratado del Canal de Panamá, suscrito en esta fecha. Este tratado entrará en vigor simultáneamente con el Tratado del Canal de Panamá, seis meses calendarios contados a partir de la fecha del canje de los instrumentos de ratificación.

BIBLIOGRAFÍA

I. LIBROS

- BENEDETTI, Eloy** Tres Ensayos sobre el Canal de Panamá, Panamá, Ediciones Nuevos Rumbos, Ministerio de Educación, 1965.
- BRACHO, Guillermo** Notas de Historia de las Relaciones entre Panamá y los Estados Unidos, 5ª edición, Panamá, Litho - Impresora Panamá, S. A., 1984.
- MACK, Gerstle** La Tierra Dividida, Historia del Canal de Panamá y otros Proyectos del Canal Istmico, 2ª edición, Panamá, Editorial Universitaria, 1978.
- McCULLOUGH, David** El Cruce entre dos Mares, La Creación del Canal de Panamá (1870 - 1914), México, Lasser Press Mexicana, S. A., 1979.
- ORTEGA, Oydén** La Lucha por el Canal. Panamá, Madrid, España, Imprime Rufino García Blanco, 1989.

II. INFORMES PARLAMENTARIOS, PUBLICACIONES OFICIALES Y DE OTROS ORGANISMOS

- CEPAL/ONU** Ingresos del Canal de Panamá y Estimación del Ahorro que significa para los Usuarios, México, diciembre 1971.

CEPAL/UNO

La Economía de Panamá y la Zona del Canal, Volumen I, México, 1972.

COMISIÓN
PRESIDENCIAL PARA
ASUNTOS DEL CANAL
DE PANAMA

Plan de Transición para la Transferencia del Canal de Panamá, Panamá, abril, 1994.

LOTERÍA NACIONAL
DE BENEFICENCIA

Revista Lotería, N° 287, Impresora Panamá, S. A., Panamá, Enero - Febrero, 1980.

Revista Lotería, N° 362, Impresora Panamá, S. A., Panamá, Septiembre - Octubre, 1986.

Revista Lotería, Edición Especial, La Experiencia Transístmica, Convenios, Contratos, Tratados y otros Documentos (Siglo XIX), Alfa Omega Impresores, Panamá, Agosto, 1996.

Revista Lotería, N° 412, Dutigrafía Impresores, Panamá, Mayo - Junio, 1997.

PCC

Proposal to increase tolls and apply certain Rules for Measurement of vessels, August, 1996.

Annual Report, Fiscal Year Ended September 30, 1994.

Annual Report, Fiscal Year Ended September 30, 1996.

- PCC Official Tariff of the Panama Canal Commission, October, 1996.
- Statistical Tables, Shipping Statistics, 1997.
- El Canal de Panamá, Una visión para el futuro, Congreso del Canal de Panamá 7-10 Septiembre, 1997.

III. PUBLICACIONES Y DOCUMENTOS

- ACOSTA, José I. El Canal de Panamá después del año 2,000, Revista Tareas N° 89, Panamá, Centro de Estudios Latinoamericanos (CELA), Imprenta Universitaria, Enero - Abril, 1995.
- GANDASEGUI, Marco A. Las Alternativas del Canal de Panamá, Revista Tareas N° 90, Panamá, CELA, Imprenta Universitaria, Mayo - Julio, 1995.
- ORTEGA, Oydén Las Modificaciones a la Ley 96-70 por el Congreso de Estados Unidos, Revista Tareas N° 89, Panamá, CELA, Imprenta Universitaria, Enero - Abril, 1995.
- SAENZ, Vicente Los Canales Internacionales, Cuadernos Americanos 16(3), México, Editorial Cultura T-G., S. A. Mayo - Junio, 1957.

- TORRES, José E. La Tarifa de Peajes en el Anteproyecto Constitucional sobre el Canal de Panamá, Revista Tareas N° 86, Panamá, Imprenta Universitaria, Enero - Abril, 1994.
- VÁSQUEZ, Juan M. Naturaleza de la Ley 96-70, Revista Tareas N° 60, Panamá, CELA, Imprenta Universitaria, Enero - Junio, 1985.
- VEGA R., Víctor Libertad de Navegación por el Canal de Panamá, Imprenta Universitaria, Agosto, 1994.

IV. PERIÓDICOS

- LA ESTRELLA DE PANAMÁ "Aumentan los Peajes del Canal", Panamá, 12 de Julio de 1974, págs. 1 y 18.
- DOMINICAL - EL PANAMÁ AMÉRICA "Orígenes, Desarrollo y Efectos de los bajos Peajes del Canal de Panamá" Por: Francisco J. Morales, Panamá, 23 de Marzo de 1976, pág. 4-E.
- LA ESTRELLA DE PANAMÁ "El Proyecto del Título Constitucional para el Canal". Por: Fernando Manfredo Jr., Panamá, 24 de Octubre de 1993, pág. C4.
- CRÍTICA LIBRE "Lujoso crucero rompe récord de peaje del Canal de Panamá" Por: Maritza Reyes, Panamá, 29 de Mayo de 1997, pág. 2 A.

- LA PRENSA "Usuarios adversan política de peajes". Por: Rolando Rodríguez B., Panamá, 11 de Septiembre de 1977, pág, 33 A.
- SPILLWAY Edición Especial, Congreso Universal del Canal de Panamá, Panamá, 19 de Septiembre de 1997.
- EL PANAMÁ AMÉRICA "Controversia por alza de peajes a naves pequeñas". Por: Británico J., Quesada, Panamá, 15 de febrero de 1998, Sección G.
- LA PRENSA "El Canal no quiere a los pequeños" Por: Aristides Cajar Páez, Panamá, 14 de marzo de 1998, 16 A.

V ENTREVISTAS

- BROCE, Luis A. UI, Profesor de Finanzas, Panamá 12 de Marzo de 1998.
- CASTILLO, Luis PCC., División de Investigación Económica y Desarrollo de Mercadeo, Panamá, 7 de Agosto de 1998.
- MANFREDO, Fernando Jr. Ex - Sub - Administrador de la Comisión del Canal de Panamá, Panamá, 16 de Mayo de 1996.

ORTEGA, Oydén

Asamblea Nacional, Legislador, Ex -
miembro de la Junta Directiva de la
Comisión del Canal de Panamá
(1986), Panamá, 7 de octubre de
1997.

TORRES, José E.

U.P. Profesor de la Facultad de
Economía, Panamá, 19 de Agosto de
1997.