

# ADMINISTRACION DE NAVES MERCANTES

## UN CONCEPTO MODERNO

Orlando Faúndez Rojas  
Capitán de Fragata

### I.- Breve Historia

Hasta comienzo de siglo, en general, las naves mercantes eran administradas en forma autónoma. Correspondía al capitán la toma de decisiones sobre el empleo comercial, abastecimiento, mantenimiento e incluso contrato de la tripulación. De esta forma, el propietario de la nave no tenía otra opción que basar su éxito comercial en la capacidad de gestión del capitán. Lo anterior se debía, fundamentalmente, a la lentitud de las comunicaciones de la época.

En la medida en que las comunicaciones fueron progresando, comenzó a ser más fácil instruir y, por lo tanto, controlar las naves. De esta forma se llegó, prontamente, de un sistema, "primitivamente descentralizado" a uno de "centralización total", estructurado rígidamente en base a departamentos funcionales, constituyéndose en la forma de administración estándar hasta 1960. Las organizaciones así concebidas se tornaron, casi todas ellas, resistentes al cambio; consideraban que sus procedimientos y sistemas eran tan buenos y efectivos que no debían ser modificados. Sin embargo, en la década siguiente, la mayor competencia en el negocio naviero, con la consiguiente baja en el precio de los fletes, sumado a un aumento de costos en los combustibles y lubricantes, obligó al tan temido cambio.

Las antiguas y bien establecidas compañías navieras británicas, del Norte de Europa y escandinavas, fueron las primeras que debieron iniciar un proceso de mejoramiento en su gestión para poder disminuir los costos de administración de la nave (running cost). Por otra parte, se agregó a lo anterior, la nascente dificultad para obtener y mantener dotaciones adecuadas. La reacción inmediata fue tratar de bajar los costos operacionales, lo que produjo un control aún más centralizado, mayores y más detallados informes

acerca de cada aspecto relativo al rendimiento del buque, replanteamientos de los períodos de carenas, cantidad de repuestos que se mantenían a bordo, forma de efectuar las adquisiciones, etc. Sin lugar a dudas, estas acciones tuvieron algún efecto. Sin embargo, no fue suficiente. Entonces la atención se centró en el costo relacionado con tripular las naves, el cual se había transformado en un ítem de alta importancia.

Se pensó resolver el problema de las dotaciones intentando una reducción de las mismas. A esta alternativa se opusieron, por una parte, los staff técnicos, tanto de a bordo como de tierra y, por otra, los sindicatos. Los primeros visualizaban que, por esa vía, disminuiría ostensiblemente el mantenimiento; los segundos veían una disminución en las oportunidades de empleo. Por otra parte, también se buscó la solución, encargando estudios tendientes a determinar la forma de optimizar la distribución de funciones a bordo y enviando a las dotaciones a cursos de capacitación, entrenamientos y seminarios. Los estudios en comento indicaron que, efectivamente, era posible optimizar las diferentes funciones a bordo; sin embargo, también dejaron ver, claramente, que la problemática del buque no podía ser estudiada considerándolo como un ente aislado, sino que debía ser analizado como un integrante más de la empresa, el que tenía, entre otras cosas, serias dificultades de comunicaciones con los "departamentos funcionales" de tierra, los cuales habían crecido a tales niveles, que eran unidades funcionales auto-contenidas que, de alguna forma, perdían el objetivo de contribuir a que la nave operara al máximo tiempo en forma segura y confiable.

Algunas compañías buscaron la solución mediante la introducción de un coordinador con autoridad ejecutiva entre el buque y los departamentos mencionados; otras, establecieron una, en ese entonces, relativamente nueva forma de organización, conocida como matricial. El

buen éxito de esa estructura organizacional depende de muchos y diferentes factores; ciertamente el apego a procedimientos rutinarios y tradicionales, mantenidos por un gran número de años, no es uno de los que ayuda. En ese sentido la industria naviera no fue una excepción.

Con un mercado naviero deprimido, sin obtener los resultados esperados con los cambios efectuados y con "costos operacionales" en los cuales el ítem personal había llegado a constituirse en el 40% o más, la mayor parte de las grandes compañías navieras tuvieron que, obligatoriamente, acceder a la bandera de conveniencia, lo que les permitía contratar tripulaciones de cualquier país, rebajando de esa forma los costos asociados, al disponer de un mercado más amplio donde seleccionar dotaciones. Además de lo anterior, se decidieron a vender, a armadores más pequeños, la experiencia "técnico administrativa" adquirida en el manejo de las naves por sus departamentos armatoriales, para de esa forma lograr economías de escalas en sus flotas, al tener un poder de negociación mayor. De esta manera se formaron las primeras Compañías de "Ships Management" cuya función era administrar sus barcos y, al mismo tiempo las naves de terceros. Nacieron también, con expertos británicos y noruegos, otras Compañías de Shipmanagement en el lejano oriente (Hong Kong, Singapur) aprovechando las ventajas tributarias existentes.

## II.- Areas que Cubre el Ship Management

Actualmente las compañías de "Ship Management" ofrecen un servicio cuyo objetivo final es proteger el valor de la inversión de los dueños del barco, garantizando una operación segura y confiable, cumpliendo con las reglamentaciones internacionales y del país en que la nave tiene su registro; pero, todo lo anterior, a costos compatibles con el mercado internacional. Los servicios ofrecidos por las administradoras pueden ser clasificados en alguna de las siguientes áreas.

- Area recursos humanos: Obtención, selección (incluyendo aspectos médicos), reclutamiento, contratación, capacitación permanente.
- Area de abastecimiento: Compra de víveres y consumos para la nave; adquisición de repuestos y lubricantes. Para lo recién señalado, deben disponer de una red eficiente y eficaz de proveedores a nivel internacional, maximizando la reducción de costos vía economía de escala.
- Area nuevas construcciones y reactivación de naves: esto es, selección y contra-

tación de astilleros; contratos y supervisión en las diferentes etapas de un proyecto.

- Area finanzas y contabilidad: Presupuestos, control de gastos, proveer al armador de información sobre los costos operacionales "running cost"; estados y balances financieros.
- Area Seguros: Contratación de los seguros necesarios para la nave y manejo de casos.
- Area operación comercial de la nave: Estudios de mercado y empleo comercial. Es importante destacar que, si bien es cierto que un alto porcentaje de las administradoras ofrecen este servicio, el dato real sobre cuántas de ellas realmente lo están realizando, no es conocido y, además, la tendencia moderna es manejar separadamente, aunque en forma coordinada, la operación comercial de la operación armatorial (administración de los recursos humanos y materiales de la nave).
- Area de flota: (también conocido como servicio de superintendencia): Efectuar las reparaciones necesarias a la nave, incluyendo las carenas, manteniendo la maquinaria y equipos en condiciones de eficiencia y navegabilidad, cumpliendo además, con lorequerimientos de la bandera, las casas clasificadoras y otras especiales de aquellos países donde la nave efectúa tráfico.

Sin duda, todas las actividades señaladas, exceptuando la comercial y nuevas construcciones, de una u otra forma concurren o interactúan para que la gestión de superintendencia que realiza el área de flota sea exitosa. La superintendencia es el centro nervioso de la actividad de "Shipmanagement"; es el nexo entre la oficina en tierra y la nave, y es, por lo tanto, una actividad de 24 horas los 365 días del año.

## III.- La Administración de Naves en el Mercado Naviero.

Es usual clasificar las administradoras por su tamaño, dividir las en tres grupos: grandes (sobre 100 naves), medianas (entre 20 y 100) y pequeñas.

Las grandes compañías no son muchas. Algunas han descentralizado sus actividades conformando otras que siguen perteneciendo al mismo grupo. Para dar una idea del tamaño, mencionaremos las principales (sólo naves bajo administración y de acuerdo al promedio mantenido durante los últimos 12 meses):

- Nippon Yusen Kabushiki Kaisha. 327 naves (Japón)
- Barber 202 naves (Noruega-Hong-Kong. USA)

- Acomarit Services Maritimes SA. 170 naves (Noruega -Chipre)
- Hanseatic Shipping Co. 150 naves (Chipre)
- V Ships Ltda. 130 naves (Chipre-Italia-Noruega U.K.-USA)
- Wallem Shipmanagement Ltd. 122 naves (U.K. Hong Kong)
- Denholm Ship Management 120 naves (Honh Kong - U.K.)
- Peter Dohle Schiffahrts 120 naves (Alemania)
- Ahrenkiel Shipping 109 naves (Alemania, Hong Kong - U.K. - USA).

De acuerdo a antecedentes obtenidos del "Ship Manager's Register" existen en estos momentos 379 compañías; de ellas las grandes compañías abarcan un 26 % del mercado actual disponible para administración; las medianas un 47% y las pequeñas el 27% restante.

En Sud América existen compañías de ship management en Argentina, Brasil y Chile; de ellas, sólo una se encuentra entre las llamadas administradoras de tamaño mediano. Se trata de "Southern Shipmanagement Chile", primera compañía de este tipo en Latinoamérica, creada por "joint venture" entre Compañía Sud Americana de Vapores y Walle Shipmanagement HKG. Esta empresa administra, en estos momentos, 21 naves, con un deadweight aproximado de 600.000 (mt). Las naves están bajo bandera chilena, libanesa o panameña.

#### IV.- Optimización de la Gestión Administrativa

Según bibliografía especializada en la materia, existe un cierto tamaño de flota mercante bajo el cual es antieconómico para el armador propietario ejercer, por sí mismo, la función de administrar sus naves. El número que señala es de 12 buques, ya que bajo esa cantidad, aunque éstos sean de características similares, resultará muy difícil obtener las necesarias economías de escala; peor aún será sí, además, no se tiene el "expertise" que requiere el manejo de tripulaciones de diferentes culturas, requisito indispensable, para llevar a buen término la necesaria función técnica que permite operar en forma "segura" la nave.

Considerando lo recién indicado, se puede señalar que el éxito de la gestión de "ship management" se mide, normalmente, por los siguientes parámetros: disminución de los períodos "fuera de arriendo" (Off -Hire); reducción de los costos asociados a la operación de la nave; mantención del valor del patrimonio entregado en administración; cumplimiento de la "performance" del barco; operación segura del mismo,

lo que se traduce una baja en las primas de los seguros y, finalmente, un mínimo gasto por concepto de deducible.

Lograr todo lo anterior no es fácil; por ello, las compañías, para sobrevivir, deben mejorar su gestión tanto interna como externamente.

a) En el ámbito interno podemos encontrar los siguientes "aspectos que se consideran claves":

- Administración por grupos de naves similares
- Optimización de la función logística, integrando el sistema de abastecimiento, que debe ser de alta razón de respuesta y a costos razonables, con los manejos de inventarios, especificaciones técnicas, contratos de suministros, investigación permanente de potenciales proveedores, análisis de reemplazo de equipo versus reparación de los mismos, etc. En resumen, hacer que la función logística sea un firme apoyo a la gestión de superintendencia.
- Maximización del beneficio en relación al costo durante los períodos de carena.
- Mantenimiento sintomático o planificado, dependiendo tanto de la importancia relativa del equipo, como del cumplimiento de normas con las casas clasificadoras.
- Capacitación permanente de las dotaciones. Esta es mirada como una inversión rentable, no como un gasto. Además, cumple con el objeto de tener tripulaciones más versátiles y mejor motivadas.
- Control permanente de gastos.
- Control permanente de cumplimiento con normas internacionales y de la Bandera, incluyendo el sensible aspecto de la contaminación.
- Optimización y empleo adecuado de los diversos sistemas de comunicación de la nave.
- Coordinación con el operador comercial: esto es de vital importancia ya que una decisión sobre un aspecto operacional de la nave puede tener influencia en el uso comercial y viceversa.
- Control de los "performances" de la nave. Ello puede ser efectuado mediante auditorías, con especialistas de la propia empresa o con tratados al efecto.

b) En el ámbito externo se prevé que dos son los aspectos en los cuales las administradoras deben poner especial énfasis.

- Calificación para I.S.M.A.: En 1991 se formó el "ISMA" (International Shipmanager's Association). Sus objetivos principales pueden ser resumidos como sigue:
- Uniformar criterios y establecer estándares con el fin de mejorar la calidad en la administración de naves, aumentando la seguridad en la operación de ellas, y contribuyendo además, a la protección del medio ambiente. Para lo anterior se elaboró el código de estándares del

I.S.M.A. que es una combinación de la norma ISO 9002 "Modelo de aseguramiento de la calidad en la producción e instalación", y la Resolución IMO (International Maritime Organization) A647(16) "Guidelines for the management of safe operations of ship and the prevention of pollution"

El obtener la certificación aludida, le permite a una administradora enfrentar con mayor probabilidad de éxito la creciente competencias entre las compañías de Shipmanagement. Actualmente de las 379 administradora existente, sólo 7 han sido calificada por ISMA.

- Manejo de naves de registro abierto; Existen argumentos a favor y en contra del empleo del registro abierto; pero lo indiscutible, es que el administrar un buque con bandera de conveniencia en lugar de una tradicional, tiene un impacto inmediato en los costos operacionales, por concepto de manejo de dotaciones, lo que, contrariamente a lo que algunos pudiesen suponer, no necesariamente implica una disminución de la capa-

cidad profesional. Lo importante es tener presente que el "factor humano" cobrará cada vez mayor realce y las administradoras que pretendan operar con personal de baja calidad profesional perderán competitividad dado las crecientes exigencias internacionales.

## V.- Resumen

Largo sería tratar de detallar cada uno de los aspectos que abarca la parte del negocio naviero conocida como "shipmanagement". Cada tema componente es a su vez una materia que puede, por sí sólo, ser suficiente para ocupar varios capítulos de un libro. Por ello en este artículo sólo hemos pretendido dar una visión, lo más global posible, sobre este sistema de administración, bajo el cual una parte importante de las naves mercantes con bandera chilena se encuentra hoy en día operando.

## Bibliografía

- John M. Downard: Managing Ships, Fairplay Publication, 1986.
- John Spruyt: Ship Management, Lloyd's of London Press. Ltd., 1990.
- Ocean Press and Publishing Ltd.: The Shipmanager's Register. Winter/Spring 1993 edition,
- Jaime Ortiz S: El Shipmanagement; análisis y práctica, Programa Latinoamericano de Capacitación en Economía de Transporte Marítimo, 1992.

