

# Cómo optimizar sus costes operativos (OPEX)

Jan-Henrik Hübner, [jan-henrik.huebner@dnvgl.com](mailto:jan-henrik.huebner@dnvgl.com)

Global Head of Shipping Advisory, DNV-GL

Con los índices de fletes en niveles muy deprimidos en muchos segmentos, los armadores y los gestores navales se ven obligados a analizar en profundidad sus costes operativos a fin de reducirlos sin comprometer el funcionamiento de las empresas ni el valor de sus activos.

El presente artículo, publicado por DNV-GL, va dirigido principalmente a los gestores navales (*ship managers*), pero las medidas de reducción de los costes operativos a las que se hace referencia son igualmente aplicables a los propietarios y armadores que desarrollan por sí mismos la gestión náutica de sus buques.

## Aumentan las presiones sobre los gestores navales

Los fletes, que cayeron en picado al comienzo de la crisis, llevan bastante tiempo en niveles muy bajos. Muchos contratos de fletamento cerrados en los dos o tres últimos años apenas cubren los costes operativos.

Como consecuencia, el mantenimiento de un número significativo de buques se ha reducido o se ha pospuesto, pero ésta no es una estrategia sostenible para capear una larga crisis. Hay que tomar otras medidas. El reto es ser capaz de mantener un buque en buenas condiciones operativas y de seguridad, pero al mismo tiempo reducir los costes.

## Hay que fijar objetivos razonables

Es una máxima bien conocida en la economía, que maximizar el funcionamiento de las empresas y minimizar sus costes son extremos irreconciliables. Por tanto, hay que acordar entre los propietarios y los gestores navales de un buque lo que pueden ser sus expectativas u objetivos razonables en ambos sentidos.

En primer lugar hay que determinar los niveles de servicio requeridos y los costes se podrán reducir solo en tanto en cuanto no afecten a esos objetivos. Es interesante observar que los contratos típicos de gestión naval no tienen esto en cuenta. Así, el contrato estándar SHIPMAN 2009 de BIMCO se refiere a las cuestiones administrativas y legales en su cuerpo principal y a los aspectos de tripulación y presupuesto en los anexos, pero no trata sobre los niveles de servicio exigibles al buque. Esto supone una desventaja para aquellos gestores navales que quieren jugar la baza de prestar un servicio de alta calidad.

Como regla general, en los contratos de gestión naval deberían establecerse los niveles de servicio requeridos. Por una parte, el mantenimiento de la operatividad es de la mayor importancia para el fletador y afecta a la cotización del buque en el mercado de fletes. Al mismo

tiempo, la conservación del valor del buque como activo es de importancia clave para su propietario, que normalmente utiliza el buque como garantía ante su banco financiador.

Los indicadores clave de la operatividad del buque se refieren a las incidencias de *off-hire*, inspecciones de control por el Estado del puerto, estadísticas de incidentes/accidentes y, en su caso, también normas especiales para algunos segmentos del mercado, como el nivel alcanzado en el proceso de Autoevaluación de OCIMF (*Oil Companies International Marine Forum's*) llamado TMSA y los resultados de las inspecciones de "vetting" o los indicadores de InterManager (*key performance indicators*, KPIs).

Por su parte, entre los indicadores relacionados con el valor del buque como activo están también las inspecciones de control por el Estado del puerto, la TMSA y, en su caso, las condiciones de clase que se hayan podido imponer en las inspecciones rutinarias o especiales.

Es posible establecer niveles cuantificados de operatividad en los contratos de gestión naval, incluso con incidencia en la retribución fijada, para asegurar el compromiso del gestor naval con el cumplimiento de esos objetivos.

## Se deben analizar todas las partidas de costes

Incluso los gestores que quieren distinguirse por su calidad, tienen que revisar todas y cada una de las partidas de los costes para minimizar su suma, siempre dentro de los límites de servicio establecidos.

Para un gestor naval, el seguimiento de los OPEX de cada buque y su contraste con los de buques similares son los primeros pasos para conseguir una optimización de los costes.

Lógicamente, para una comparación adecuada, incluso con otros buques operados por la misma empresa, es necesario llevar a cabo una categorización de los costes y

Tribuna Profesional cuenta con el patrocinio de:



**DNV-GL**

## RESUMEN DE INICIATIVAS CLAVE PARA CONTROLAR LOS OPEX

Ahorros posibles en % de cada partida

### Varada.

#### Una buena planificación evita sorpresas.

- Crear un equipo de trabajo dedicado.
- Prepararlas bien, basándose en buques gemelos o similares.
- Aprovechar las varadas para instalar nuevos equipos.
- Estar preparado para lo inesperado.

15 - 20%

### Administración.

#### Buena organización y procesos sencillos.

- Revisar las complicaciones añadidas a los procesos.
- Estrategia integrada de tecnologías de información.
- Adaptar la organización para simplificar los procesos.

10 - 20%

### Dotación.

#### Contratar buen personal trae cuenta.

- Definir una estrategia de contratación y niveles de dotación.
- Asegurar las fuentes de reclutamiento de oficiales y subalternos.
- Mantenerse por encima del mercado en retribuciones e incentivos.
- Formar y motivar adecuadamente al personal.

±0%

### Adquisiciones.

#### De un enfoque de pura negociación a una verdadera estrategia.

- Reducir las tareas de pura negociación.
- Avanzar en las tácticas de adquisición.
- Convertirlas en una verdadera estrategia.

5 - 15%

### Mantenimiento.

#### Menos puede ser más.

- Revisar la necesidad de los trabajos de mantenimiento.
- Ligar la estrategia de mantenimiento a los objetivos de operatividad.
- Aplicar una estrategia basada en la evaluación de riesgos.
- Establecer objetivos clave de gestión también en esta área.

5 - 15%

una contabilidad analítica muy sólida y uniforme. Algunas empresas navieras disponen de la infraestructura de tecnologías de la información necesaria para llevar a cabo estos análisis. Pero otras sufren las consecuencias de una contabilidad excesivamente pormenorizada, datos de poca fiabilidad, o bien sus sistemas son inadecuados.

La comparación con datos externos es aún más complicada, ya que tiene que llevarse a cabo para buques comparables (en niveles de servicio, edad, etc.) y utilizando la misma clasificación de los costes. Algunas empresas tienen dificultades para obtener conclusiones útiles, incluso a partir de estudios de consultores acreditados. Algunas iniciativas recientes en las que participan voluntariamente las compañías armadoras, entregando datos sobre sus costes a una empresa independiente<sup>(1)</sup>, están empezando a cubrir esa laguna.

A partir de una evaluación de los costes y de su comparación con datos propios y de terceros, varias iniciativas pueden permitir reducir los OPEX.

#### Adquisiciones. De un enfoque de pura negociación a una verdadera estrategia.

En muchas empresas armadoras, los procesos de adquisición de equipos, consumibles y servicios están aún basados principalmente en procesos de negociación y regateo y los empleados de la empresa se ocupan directamente de la logística correspondiente.

Las tácticas a emplear en el proceso de adquisición, incluyendo la agrupación en categorías de los elementos que suponen mayor gasto, los procesos de petición de ofertas, negociación, etc., reciben una atención insuficiente.

Pocas empresas armadoras utilizan en la práctica consorcios de compras y plataformas electrónicas de contratación. A menudo mantienen invariables sus especificaciones y no se las replantean. Aunque algu-

<sup>(1)</sup> Aunque el autor del artículo no lo menciona, probablemente se refiere a informes como el informe "OpCosts" que publica anualmente Moore Stephens

nas tienen establecidas estrategias de adquisición adaptadas al tamaño de sus flotas, con objetivos y responsabilidades bien definidas, apoyadas en una formación adecuada de su personal, son la excepción.

Los directores de flota de grandes empresas armadoras, junto con algunas empresas de gestión naval, han sido las primeras en pasar de una "compra transaccional" a una verdadera "estrategia de adquisiciones". Con ello es realista esperar ahorros de entre un 5% y un 15%, dependiendo de las categorías de suministros.

#### **Mantenimiento. Menos puede ser más.**

Los costes de mantenimiento siguen una estable tendencia de crecimiento. Con la adopción de normas y procesos como ISM, TMSA, OVID/SIRE, etc., las tareas de mantenimiento no paran de aumentar, dando lugar a nuevos puestos de trabajo que, una vez creados, tienden a no cuestionarse más, incluso aunque difieran de los de buques similares.

Esto no solo supone directamente malgastar el dinero, sino que también puede producir otros efectos perjudiciales. La experiencia demuestra que muchos trabajos de reparaciones están causados por tareas de mantenimiento bien intencionadas pero mal ejecutadas.

Un buen mantenimiento comienza con la definición de una estrategia de mantenimiento con procesos y procedimientos en cascada, una buena organización y un personal bien preparado. Siempre que sea posible se debería adoptar un sistema de mantenimiento basado en los riesgos, basado en una clasificación de los riesgos, niveles críticos y consecuencias potenciales para así definir un plan concreto de mantenimiento junto con una gestión de respetos. La aplicación efectiva y la eficacia de este sistema se debería también monitorizar mediante indica-

dores de gestión. De nuevo en este caso, del 5 al 15% de los costes de mantenimiento y reparaciones pueden ahorrarse por esta vía.

#### **Varadas. Planificación adecuada para evitar sorpresas.**

Las varadas y reparaciones están muy relacionadas con el mantenimiento. Parece que para muchos armadores es habitual superar entre un 20 y un 30% las previsiones de coste y de tiempo, pero otros consiguen mantenerlos sensiblemente dentro de sus propias previsiones.

¿Cómo lo consiguen?, porque tienen equipos de trabajo especializados en planificar las varadas, en lugar de encomendar esta tarea a sus superintendentes habituales. Estos equipos prevén y preparan con tiempo suficiente los trabajos a desarrollar y llevan a cabo el seguimiento durante la varada. Aplican las experiencias adquiridas a buques gemelos o similares. Envían simultáneamente peticiones de ofertas para varada para varios buques y ello permite obtener mejores precios. Todo esto permite evitar sorpresas de costes y tiempos excesivos. Pero también hay que estar preparado para lo inesperado y gestionar bien las propuestas del astillero de llevar a cabo trabajos adicionales imprevistos. Finalmente, las varadas son el momento más adecuado para instalar equipos o poner en práctica procedimientos de ahorro energético.

#### **Dotación. Contratar buen personal es rentable.**

Aunque los costes laborales suponen entre un 30 y un 40% de los OPEX, las dotaciones no deberían verse únicamente como un factor de coste. Los tripulantes determinan en gran medida el grado de operatividad de los buques, afectan

a factores de los OPEX que suponen alrededor de dos veces los propios costes laborales y a los de combustible, que son aún mucho más elevados.

La política de recursos humanos de la empresa, sus fuentes de reclutamiento, tanto de oficiales como de subalternos, sus tipos de contrato, incentivos para retención del personal, normas sobre formación y promoción, deberían estar claramente por encima de la media del mercado para poder construir una plantilla bien motivada y orientada a los objetivos de la empresa.

Además se pueden conseguir algunos ahorros en los OPEX por medio de una buena gestión de procesos administrativos, buena planificación y costes de viajes.

#### **Administración. Buena organización y procesos sencillos**

Las empresas armadoras varían mucho de unas a otras en la complejidad y adecuación de sus procesos de negocio y de apoyo. En muchos casos, los procesos han ido creciendo y complicándose con el tiempo, con parches para resolver defectos y falta de buenas comunicaciones. Una estrategia integrada de tecnologías de la información y comunicaciones, que se extienda a toda la empresa y a toda su flota, es un soporte fundamental para implantar unos procesos sencillos y eficientes.

En general, los gestores navales deberían hacer todo lo posible por mejorar su propia excelencia operacional para aumentar su competitividad y la de los buques que operan. A la vez que se esfuerzan por cumplir los niveles de mantenimiento de la operatividad y el valor de los buques, deberían mirar debajo de cada piedra para buscar ahorros potenciales en todos sus procesos básicos.



## EN LOS CONTRATOS DE GESTIÓN NAVAL, LIGAR HONORARIOS A OBJETIVOS

### ¿Cómo ligar honorarios a objetivos?

- Muchos "propietarios/armadores" tienen reputación por una gestión técnica de calidad, no por excelencia en los OPEX.
- Los modelos de contratos de gestión naval no incluyen objetivos de gestión, solo las necesidades de personal y el presupuesto.
- Fijar la retribución en función de objetivos de gestión favorece a los gestores de alta calidad.

### Aspectos relacionados con la operatividad

- Importancia clave para el fletador.
- Influencia sobre cotización del buque en el mercado de fletes.

### Aspectos relacionados con el valor del buque como activo

- Importancia clave para el propietario (valor de mercado).
- Importante para el banco financiador (valor como garantía).

### Indicadores clave

- Disponibilidad/*off-hire*.
- Resultados de inspecciones PSC.
- Datos sobre incidentes y accidentes.
- Normas sectoriales como:
  - TMSA
  - Resultados de *vetting*.
  - Indicadores de InterManager.

### Indicadores clave

- Resultados de inspecciones PSC.
- Condiciones de clase.
- Inspecciones periódicas o especiales.
- Normas sectoriales como:
  - TMSA.
  - Resultados de *vetting*.
  - Indicadores de InterManager.



**DNV·GL**

ANAVE, como editora del Boletín Informativo, no comparte necesariamente las opiniones y conclusiones vertidas en los artículos de esta sección, que corresponden exclusivamente a sus firmantes. Se autoriza la reproducción total o parcial de estos artículos, siempre que se cite a ANAVE como fuente y el nombre del autor.