

EL NEGOCIO DE LA REPARACIÓN DE BUQUES

D. Javier Echeverría Izaguirre
Astilleros Españoles

Ingeniero Naval, tiene 49 años. Ha desarrollado toda su carrera profesional en el sector naval. Primero en Astilleros Españoles, Cádiz, desde 1.972 hasta 1.990, ocupando diversos cargos: Jefe de Prefabricación y Gradas, Jefe de Nuevas Construcciones, Jefe del Departamento de Organización y Gestión, Jefe del Departamentode Producción, Director de Control de Gestión y Servicios Generales y Director Técnico y de Producción. Posteriormente en Astander como Director de Factoría. A continuación pasó a la Factoría de Astano, en Ferrol, como Director y actualmente ocupa la Dirección General de Astilleros del Norte y la Presidencia de Astilleros de Santander.

RESUMEN

Se comienza con una breve introducción sobre el origen y la evolución del negocio de reparaciones navales, continuándose con los aspectos más significativos desde el punto de vista del cliente y de los fenómenos que están influyendo en el negocio, como la mundialización y la nivelación o equilibrio de los precios de venta.

Se toman en consideración los países que significan algo en las Reparaciones de Buques y se reflexiona sobre los desplazamientos de los centros de gravedad de la actividad, y de todas aquellas actividades relacionadas de una u otra forma con el negocio.

Por último, se fija la situación actual, se considera el esfuerzo tecnológico a realizar para no perder competitividad y se termina con una estimación de la evolución futura previsible del negocio de las reparaciones navales.

INTRODUCCIÓN

Como todos los negocios, el de la reparación de buques surge de la posibilidad de ganar dinero con una actividad que demanda la sociedad y que surge como consecuencia del desenvolvimiento y mantenimiento del cambio marítimo mundial.

En un principio estuvo muy ligado a la actividad de construcción naval, porque se daban circunstancias que favorecían esta unión: el cliente natural de este negocio era el mismo dueño de los buques que el astillero había construido, y la tecnología y los medios tenían algo en común, no todo, como veremos.

Sin embargo los factores diferenciales de este negocio entre los que se encuentra la necesidad de diques de varada de tiempo corto de operación, el ciclo rápido de ejecución del trabajo, hizo que las dos actividades corrieran caminos diferentes y surgieron astilleros dedicados exclusivamente a reparar, en zonas de descarga de buques, por la necesidad de aproximar las instalaciones al cliente.

Tipo de negocio

Es un negocio que exige grandes inversiones y por ello surge en épocas en que las perspectivas de ganar dinero con él se ven seguras durante tiempo.

Construir un astillero de reparaciones con diques y todos sus medios necesarios, necesita de inversiones importantes de miles de millones, difíciles de amortizar y difíciles de decidir.

En los años 60, 70 y 80, pero sobretudo en las dos primeras décadas, se construyeron las mayores instalaciones en el mundo dedicadas exclusivamente a reparar, coincidiendo con un incremento notable y rápido del tamaño de los buques. Para hacernos una idea, en 1965 se construyó en Cádiz el mayor buque de su época para armador español y tenía 35.000 TPM, cinco años más tarde el mismo astillero construía buques de 230.000 TPM y

ASTANO construía en esos años buques de 360.000, es decir más de 10 veces mayores.

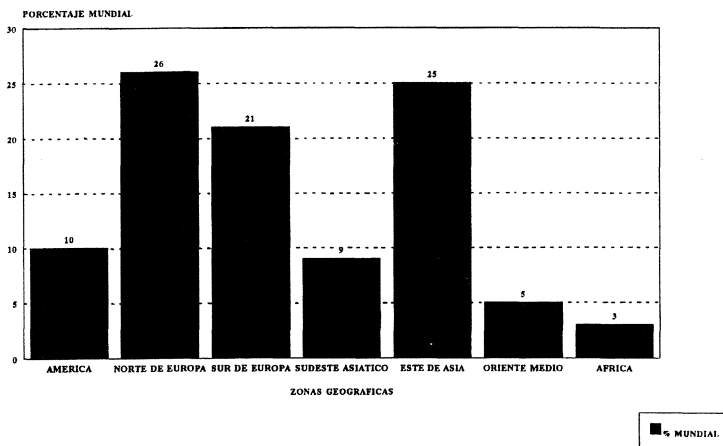
Por esas fechas en el mundo se llegaron a construir buques de hasta 500.000 TPM.

Ello significó que las perspectivas de negocio reparando buques de estos tamaños, animaron a construir instalaciones de varada de gran tamaño, realizando inversiones enormes de dinero.

Por aquellos tiempos había dos centros de gravedad del negocio, la actividad estaba concentrada en dos áreas geográficas, Europa y Japón.

Para hacernos una idea del reparto mundial de medios de varada veamos el gráfico Ferroll1.

CAPACIDAD MUNDIAL DE VARADA



En él vemos que la mayor concentración de diques del mundo está en Europa, con un 26% de capacidad en el norte y un 21% de capacidad en el sur.

El resto del mundo se reparte un 53% de capacidad con el siguiente reparto:

América un 10%; África un 3% y sobre todo Oriente, dividido en tres zonas a su vez, que son Sudeste Asiático con un 9%, Oriente Medio con un 5%, y Extremo Oriente con un 25%.

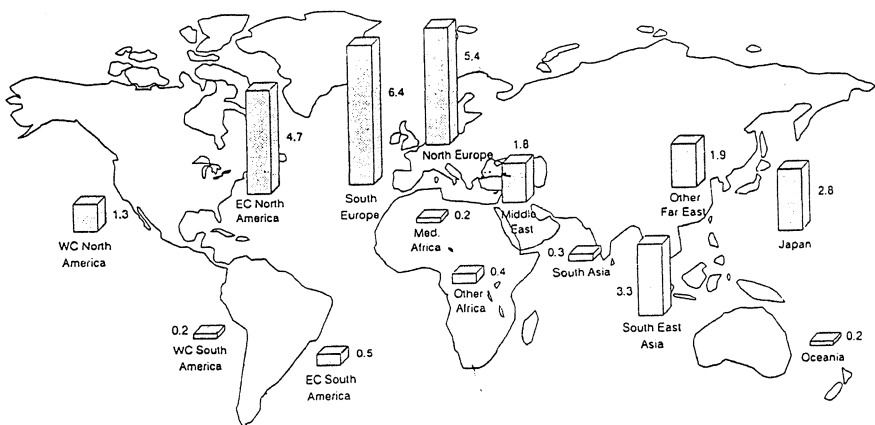
Por detallar más este reparto veamos el gráfico Ferrol2, en el que podemos apreciar la concentración de esta actividad en las diferentes zonas mencionadas.

Este reparto se refiere a la capacidad física de los medios de varada, y por ello la capacidad efectiva debería de ser afectada por la rotación, que se consiga, de los diques en cada área.

Hemos mencionado anteriormente la necesidad de aproximar el servicio a los clientes. Lo que queremos también decir es que los buques reparan descargados, es decir, con el menor calado posible, para poder entrar en dique y que por ello la mejor ubicación para un astillero es estar en el puerto de descarga o cerca de él.

Este es el motivo de ese reparto por áreas que vemos en el mundo.

REGIONAL DRYDOCK CAPACITY DISTRIBUTION
(Usable capacity - million dwt)



Source: Drewry Shipping Consultants Ltd

Estas áreas son origen o destino de tráfico de buques y consecuentemente este factor ha propiciado la creación de negocios de reparación de buques.

De una publicación conocida en el mundo de la construcción naval, he recogido una tabla interesante:

Es nada menos que una aproximación al reparto por áreas en el mundo del mercado de reparaciones.

Considerando el tráfico de entrada y salida de buques en los puertos y puntos de carga de las diferentes zonas, se ha calculado que cada zona tendría la posibilidad de "atrapar" el mercado de reparaciones originado por el 50% de los buques que entra y sale, es decir el otro 50% sería "atrapado" por la zona de origen o destino de ese mismo buque.

REPARTO TEORICO DEL MERCADO DE REPARACIONES EN FUNCION DEL TRAFICO MARITIMO (1000 HOMBRES/AÑO)

TAMAÑO BUQUES	N.AMER OESTE	N.AMER ESTE	S.AMER OESTE	S.AMER ESTE	NORTE EUROPA	SUR EUROPA	ORIENT MEDIO	S.ESTE ASIA.	JAPON	RESTO ORIENT
0/10000 T	16,2	17,9	4,2	14,8	73,6	57,1	6,1	41,9	68,6	35,9
10/40000 T	21,8	25,9	8,8	19,2	34,3	34	17	22,9	25,4	20,8
40/90000 T	9,2	14,1	0,7	12,9	11,8	10,9	5,9	7,9	10,2	7,6
90/175000 T	1,8	4,1	0,5	6,7	5,6	5,6	7,3	4,7	5,4	2,4
>175000 T	2	1,9	0,2	3,4	3,4	5,3	17,3	5,7	3,7	1,8
TOTAL	50,9	63,8	14,3	57	128,5	112,9	53,7	83	113,5	68,5
PORCENTA	6,8	8	1,8	7,2	16,1	14,2	6,7	10,4	14,3	8,6

Valorando el trabajo que se genera estadísticamente para cada tamaño de buque al año en reparaciones, se ha calculado el número de hombres a que daría trabajo.

Ahora bien, ¿qué factores distorsionan la realidad?.

Podemos considerar este orden:

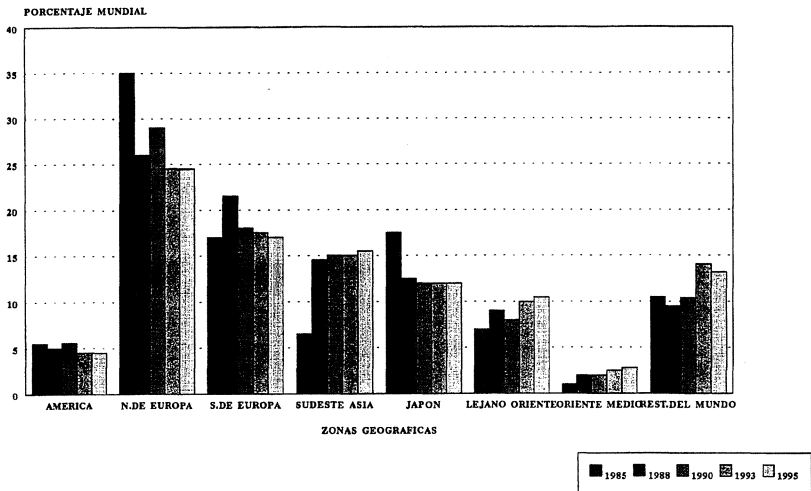
- a) Los datos recogidos del tráfico marítimo son a posteriori y por ello tienen un cierto retraso.
- b) Hay tráficos específicos como por ejemplo el del petróleo que requeriría un tratamiento unitario.
- c) Las productividades de las distintas zonas son muy dispares y por ello el número de personas para un mismo trabajo en una zona u otra serían diferentes.

d) El reparto del 50% convencional que se ha hecho, es realmente convencional, ya que la competitividad de una zona respecto a otra determinará que ese reparto sea muy diferente del teórico.

De hecho, ¿cuáles han sido las realidades y cuál se espera que sea la tendencia del reparto del mercado, tratando de corregir la teoría?

El gráfico Ferrol2 recoge por zonas y por años cual ha sido la realidad:

REPARTO DEL MERCADO DE REPARACIONES



En él se pueden apreciar las variaciones e intuir algunas tendencias, que se fijan en los valores para el 95.

Según este gráfico, bajaría algo la participación del sur de Europa, subiría la del Sudeste asiático, bajaría Japón y subiría Korea y Oriente Medio.

La cuota sur europea se fijaría en, aproximadamente, el 17% del mercado mundial. Esta cifra es superior a la que cabría esperar de un reparto teórico, con los condicionantes del gráfico anterior, nuestra interpretación de la diferencia es:

- Aún el sur de Europa oferta precios más competitivos que otras áreas.
- La calificación de la mano de obra confiere calidad a los trabajos, y el cumplimiento de los plazos es correcto.

Voy a exponer algunas opiniones personales sobre este negocio, lo que puede significar que no todos los presentes, algunos de ellos expertos en este asunto, estén de acuerdo con ellas. De cualquier modo, pienso que las discrepancias enriquecerán el debate sobre este tema.

Desde la época que he mencionado, décadas de los 60/70, han ocurrido, a mi modo de ver, dos fenómenos importantes para esta actividad:

Primero tengo que afirmar que como siempre, todos los factores que han provocado cambios en el negocio han sido económicos y tecnológicos, pero sobre todo económicos, unos derivados del negocio de nuestros clientes y otros intrínsecos del propio negocio de reparar barcos.

El primer fenómeno que se dio en el negocio fue su "mundialización". Voy a explicar lo que entiendo por ello:

Armadores de todo el mundo reparaban en astilleros de todo el mundo, en contraposición a que en épocas anteriores una parte importante de las varadas de buques de un país se realizaba en astilleros de ese país.

Este fenómeno afectó especialmente a España que, además, sufrió un descenso importante de la flota nacional.

Surgen astilleros de reparación en zonas nuevas y en nuevos países, debido principalmente a dos factores:

- a) Al ser una actividad con uno extensivo de mano de obra, se trataba de obtener las ventajas derivadas de bajos costos de mano de obra en nuevos países.
- b) El tráfico marítimo crece en otras zonas del mundo, y atrae con él, los negocios anexos como la reparación de los buques.

El hecho de que armadores de todo el mundo reparen en astilleros de todo el mundo origina otro fenómeno de trascendencia económica importante.

Un armador que ha probado precios baratos en un nuevo país, incluso en el caso de que vuelva a tener que reparar en los países tradicionales, tiene una referencia de coste del servicio muy económica, y se resiste a pagar por encima de esa referencia, lo cual es totalmente entendible incluso para nosotros, que sufrimos las consecuencias.

No pasa mucho tiempo hasta que este hecho, unido a la situación depresiva del mercado de reparaciones, hace que las tarifas se equilibren a nivel mundial.

No quiero llegar a afirmar que el coste, para el armador, de una reparación en Singapur sea exactamente el mismo que en Europa, pero las distancias se han acortado enormemente.

Es decir "mundialización" y "nivelación o equilibrio de precios de venta" son, a mi modo de ver, los dos factores clave que han caracterizado este negocio en los últimos años.

Además, y como consecuencia de la nivelación o equilibrio de los precios de venta, se ha producido, considerando el fenómeno en el tiempo, lo siguiente:

Los nuevos países reparadores no han tenido subidas notables, y en algunos casos han sido nulas, de los costes, sobretodo de su mano de obra; ello significa que sus precios de venta han tenido ligeras o nulas variaciones al alza.

Por el contrario, los países tradicionalmente reparadores han tenido subidas importantes de costes de mano de obra, y con ello los márgenes entre costes y ventas se han ido estrechando hasta casi desaparecer. Véase a este respecto la tabla que se incluye a continuación.

% DE VARIACION DEL COSTE DE PERSONAL

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1995	ACUMULADO
USA	14,26	14,33	14,77	15,57	16,42	17,26	20,11	41
CANADA	11,74	12,33	12,56	13,16	14,02	14,77	17,37	48
BELGICA	16,48	16,64	17,47	18,1	19	19,76	22,4	35,9
DINAMARCA	15,55	16,72	17,34	1788	18,68	19,52	22,28	43,3
FRANCIA	13,97	14,38	14,96	1547	16,13	16,82	19,09	36,6
ALEMANIA	19,35	20,41	21,09	21,68	22,66	23,52	26,41	36,5
HOLANDA	15,23	15,49	16,03	16,41	17,04	17,63	19,63	28,9
SUECIA	15,57	16,66	18,53	10,48	22,52	24,33	29,85	91,7
REINO UNIDO	8,91	9,1	10,06	11,02	11,71	12,33	14,4	61,6
ITALIA	14,18	14,68	15,99	16,97	18,07	19,15	22,47	58,8
ESPAÑA	9,41	10,16	10,85	11,59	12,34	13,02	15,4	63,7
JAPON	13	13,14	13,99	14,41	14,91	15,41	16,98	30,6
KOREA	2,92	3,91	5,18	5,65	6,21	6,65	7,9	270,5
SINGAPUR	3,19	3,25	3,38	3,5	3,62	3,73	4,07	27,6

Por este motivo, la competitividad de Occidente ha ido descendiendo frente a la competitividad de Medio Oriente.

El centro de gravedad de la actividad reparadora mundial está desplazándose desde Japón y Europa, hacia el Sudeste asiático, hacia Singapur.

Voy a atreverme a juzgar el negocio con la perspectiva de nuestros clientes, también con riesgo de equivocarme, pero con conclusiones basadas en éxitos y fracasos que como es lógico inducen más al análisis que los éxitos.

Creo que los factores que más definen la competitividad de un astillero a la hora de ofertar a un cliente son los siguientes:

- a) La posición geográfica del astillero respecto a las rutas del tráfico marítimo.
- b) Las instalaciones de varada que tenga ese astillero, sobre todo en lo que se refiere al tamaño de los barcos que pueda varar.
- c) La calidad de servicio reconocida por los clientes, tanto en calidad intrínseca del trabajo realizado como de cumplimiento de los plazos de entrega.
- d) El precio del servicio.

Si un astillero no cumple los plazos o la calidad del trabajo, no estará en mercado, todos los ofertantes para contrato cumplen con estos requisitos o no son tenidos en cuenta.

Si no cabe el buque, es evidente que no puede optar a repararlo.

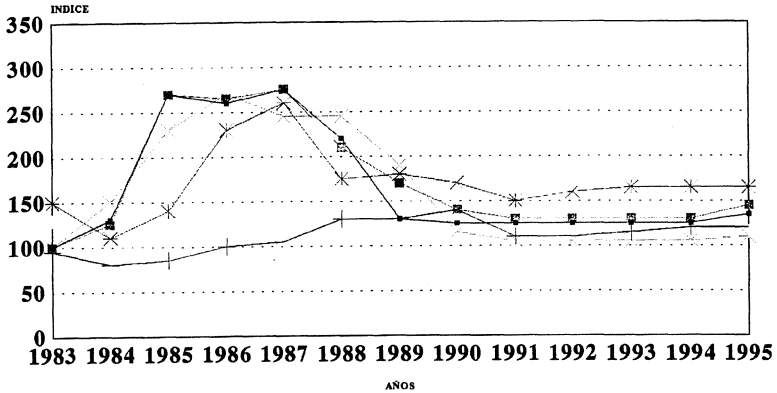
Si está lejos de la ruta del buque o de su puerto de destino, tendrá que compensar en precio y plazo la desviación.

Y por último, el precio es el factor N°1.

Al ser el precio, repito, a mi juicio, el factor N°1 de competitividad, aunque se mezcle con los otros tres, las consideraciones sobre los costes se convierten en clave.

La evolución de los precios de reparación de buques en los últimos años tomando como referencia de partida para cada país en año 1983 está recogida en el gráfico Ferrol 4.

INDICES DE PRECIO DE REPARACIONES



En él se puede apreciar el fenómeno que hemos mencionado.

Como conclusión, la situación actual de este negocio se caracteriza por lo siguiente:

- Los precios de reparaciones son muy similares en todo el mundo.
- Estos precios están fijados por los niveles de competitividad del Sudeste asiático.
- Estos países del Sudeste asiático están ganando mucho dinero con esta actividad, mientras Europa y en concreto España trabajan con márgenes muy bajos e incluso nulos.
- Los esfuerzos de Europa y por supuesto España para adaptarse a los precios de venta internacionales, han sido enormes y han producido movimientos importantes de mejora de productividad. Ya no hay subsidios para la actividad de reparación naval.
- En Europa y en España se percibe como prioritaria cualquier vía tendente a frenar el crecimiento de los costes de producción en los próximos años.

- f) La situación deprimida del mercado en general obliga a las empresas reparadoras a una lucha por la competitividad en todos los factores que la constituyen.

Esto no es exclusivo del negocio de reparación de buques sino de todos los negocios en la actualidad.

Y esta lucha vitaliza a las empresas que la asumen.

- g) Sigue habiendo a nivel mundial una sobrecapacidad de varada. Es decir, existe un desequilibrio entre las necesidades de varada y la oferta de medios de varada.

En estas circunstancias, será la competitividad de cada astillero la que determine su cuota de mercado en cada zona.

- h) Otra actividad que es habitual de algunos astilleros de reparaciones es la conversión de buques.

La conversión de buques exige mayor capacidad tecnológica, tanto al astillero globalmente como a su personal, y por ello no todos los astilleros están en este mercado, y los que están, han revalidado su capacidad en cada contrato.

Es un nicho a tener en cuenta en los astilleros españoles, a la vista de los nuevos requerimientos para buques.

A partir de esta situación, la permanencia en el negocio para cada astillero dependerá de la posibilidad de ser competitivos en precio, siempre que se cumplan los requisitos de calidad de servicio que hemos mencionado.

Sin embargo, hay algunos aspectos nuevos que están surgiendo en este y otros negocios:

Los aspectos de seguridad son cada vez más valorados y se convierten en requisitos cada vez más necesarios para las actividades industriales.

Los aspectos de protección de la naturaleza y el entorno, van a exigir la aplicación de nuevas tecnologías en algunos procesos de la reparación de buques.

La competitividad está exigiendo una cualificación cada vez más alta del personal, y su preparación para varios oficios simultáneamente (polivalencia).

La competitividad está exigiendo una enorme flexibilidad en todas las respuestas del astillero. Flexibilidad en uso de todos los medios físicos y humanos, flexibilidad en respuesta comercial, que deberemos incrementar.

El nicho comercial de las conversiones de buques, de las que no he hablado hasta ahora, al exigir una cualificación tecnológica más elevada del astillero y de su personal, ha sido una realidad en Europa y en España, y es una expectativa real para nuestros astilleros.

Nos queda un futuro duro por recorrer, los competidores no van a quedarse quietos y es esperable que incrementen su competitividad.

Si bien, dada la situación global del negocio, no es lógico pensar en construir más instalaciones de varada, sí es necesario invertir en mejoras de las actuales, que permitan una mayor rotación de los diques existentes, y sobre todo en mejoras que permitan reducir los costes de producción.

Aún hay camino por recorrer en este aspecto y aunque vaya a ser duro, el hecho de que exista ese camino debe darnos optimismo y esperanza en este negocio.

España cuenta con instalaciones de varada que cubren todo el rango de tamaños de buques hasta 400.000 TPM., tiene una posición geográfica buena, entre las rutas del norte de Europa y del Mediterráneo. Hace ya muchos años que sus clientes son internacionales, más del 80% de los buques reparados en astilleros de un cierto tamaño son extranjeros.

Se ha producido en los últimos años una fidelización de clientes, debido a la calidad de servicio que se da.

Todos estos factores positivos deberán ser potenciados para conseguir un aumento de la cuota de mercado, pero la batalla fundamental estará en los precios, y por lo tanto en los costes de producción.

Aún queda la posibilidad de que nos encontremos en una situación parecida a la presentada en los 80, con la mundialización. Quedan China e India en Asia, por citar las más importantes por sus economías, como posibles países nuevos en el mercado, con bajos costes de mano de obra, aunque aún deberán preparar sus infraestructuras y su personal para este trabajo.

El reto es importante para los que estamos en este negocio y en si mismo un aliciente para la imaginación y el esfuerzo.

Pero como he dicho aún quedan cosas por hacer, lo que también es un aliciente.