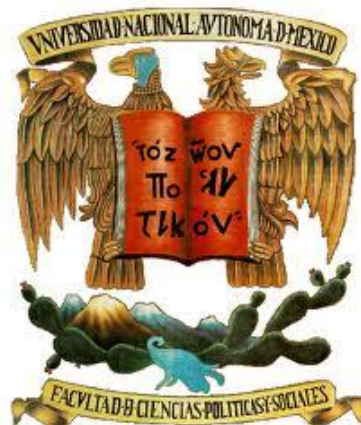


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES



INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

***“LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS
MARÍTIMOS INTERNACIONALES DENTRO DE UNA
EMPRESA NAVIERA MEXICANA, 2006-2010”***

ALUMNO: ENRIQUE ALFREDO GONZÁLEZ HUITRÓN

NO. CUENTA: 40006117-9

ASESOR: MTRO. ALEJANDRO FEDERICO MERIGO RAMÍREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA - 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

“LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS MARÍTIMOS INTERNACIONALES DENTRO DE UNA EMPRESA NAVIERA MEXICANA, 2006-2010”

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Administración de proyectos	5
2.1.1.La empresa (donde se realizaron las prácticas profesionales).....	5
2.1.2.Descripción de actividades	7
2.1.2.1.1. Análisis de mercados.....	9
2.1.2.1.2. El mercado petrolero	10
2.1.2.1.3. El mercado no-petrolero	17
2.1.3.Desarrollo de negocios	18
2.1.4.Relación con gobierno	20
2.1.5.Relación organismos internacionales.....	23
2.1.6.Relación con empresas.....	24
2.1.7.Relación con instituciones financieras	24
3. Aplicación de habilidades y conocimientos en el área de negociación	27
4. Aplicación de habilidades y conocimientos en el área de derecho internacional.....	31
5. Aplicación de habilidades y conocimientos en el área de comercio internacional, administración y finanzas	33
5.1.1.Comercio internacional	34
5.1.2.Administración y finanzas.....	36
6. Conclusiones y propuestas.....	38
6.1.1.Conclusiones.....	39
6.1.2.Propuestas.....	46
6.1.3.Propuestas para mejorar la situación de la industria marítima mexicana.....	47
6.1.4.Propuestas para los internacionalistas	51
Bibliografía	52

INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

“LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS MARÍTIMOS INTERNACIONALES DENTRO DE UNA EMPRESA NAVIERA MEXICANA, 2006-2010”

RESUMEN

En México, la industria marítima ha sido dejada en el olvido no obstante la gran cantidad de kilómetros de costa y litoral, además del gran potencial para la creación de puertos de altura y la ventaja estratégica que representa tener acceso a los dos océanos más grandes del planeta.

De la misma forma, dentro del sector marítimo mexicano, existe un nicho conformado por la industria petrolera, la más grande y productiva de México que ha generado ingresos cruciales para la economía de este país durante los últimos 30 años. La mayor parte del petróleo y gas natural que tiene México se encuentra en el lecho marino, lo que convierte a la industria marítima petrolera en un sector clave y estratégico para este país. Sin embargo, no se ha logrado obtener ni generar toda la variedad de beneficios que conlleva este sector a partir de todo el potencial que existe en él.

Dentro de este contexto, el presente informe relata las experiencias obtenidas a través de casi 5 años de trabajo en una empresa naviera mexicana dedicada a la prestación de servicios marítimos a la industria petrolera nacional e internacional, así como al desarrollo de proyectos marítimos no-petroleros.

A partir de las experiencias obtenidas, se realizaron comparaciones con países como Brasil, que con el descubrimiento de nuevas y enormes reservas de crudo en su mar territorial, se perfila como el nuevo gigante mundial en el sector petrolero internacional, demandando cantidades importantes de servicios marítimos a través de Petrobras y de empresas privadas internacionales, al mismo tiempo que aprovecha esa situación para generar riqueza y crecimiento a su interior.

Al final del documento, se ofrecen propuestas para mejorar la situación de la marina mercante mexicana a partir del aprovechamiento de las ventajas competitivas que ofrece nuestro país y de la demanda nacional e internacional de embarcaciones y servicios marítimos.

Asimismo, se demuestra que existen un sinnúmero de espacios profesionales en los que un internacionalista tiene la capacidad para integrarse y desarrollarse, aprovechando la formación obtenida en la Licenciatura en Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México y las disciplinas que la conforman.

INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

“LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS MARÍTIMOS INTERNACIONALES DENTRO DE UNA EMPRESA NAVIERA MEXICANA, 2006-2010”

1. INTRODUCCIÓN

En México, existe la percepción de que la labor de un internacionalista¹ tiende a enfocarse y limitarse desafortunadamente a unos cuantos sectores laborales: el diplomático, político, comercial y académico. Aún cuando dicha situación no va más allá de una apreciación, en esta apariencia coloca en desventaja al internacionalista frente a otras disciplinas por etiquetarlo sólo bajo la base de un prejuicio. Sin embargo, existen un sinnúmero de espacios profesionales en los que un internacionalista no sólo tiene la capacidad y la oportunidad de integrarse y desarrollarse, sino que además estos sectores requieren y demandan profesionistas cuya formación esté ligada a la Licenciatura en Relaciones Internacionales y las disciplinas que la conforman.

A diferencia de otras licenciaturas y disciplinas vinculadas al ámbito exclusivamente comercial y administrativo, los campos sociales de la carrera de Relaciones Internacionales ayudan a formar un perfil profesional con una mayor amplitud de campo laboral y profesional. Los conocimientos y las habilidades que desarrolla el internacionalista, hoy día, son necesarios en diversas áreas laborales y profesionales. Esta expansión profesional hace del internacionalista un profesional adaptable y al mismo tiempo un especialista en tantos temas como disciplinas que contiene esta carrera.

Hoy día es indispensable que las industrias requieran personas preparadas con visión internacional que participe en ellas. Existen innumerables oportunidades y puestos que hasta ahora han sido delegados a personas con formación mucho más técnica y que, por falta de conocimiento, tanto esta demanda como la oferta de internacionalistas no han podido coincidir en estos nichos. La industria naviera mexicana es una de ellas. Esta industria representa y genera el comercio más importante del país tomando en cuenta que

¹ A lo largo del presente informe, se utilizará el término “internacionalista” para referirse al profesional, cuya su labor caiga dentro del ámbito de estudio de las Relaciones Internacionales o su actividad se circunscriba a las relaciones internacionales, independientemente si su grado de estudios es de nivel licenciatura, maestría, doctorado o pasante.

la mayor parte de la producción nacional y de intercambio comercial se lleva a cabo por medios marítimos. Por ejemplo, el sistema portuario mexicano cuenta con 107 puertos y terminales; 54 en el litoral del Pacífico y 53 en el del Golfo de México y el Caribe. La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) considera a 38 puertos como los principales de acuerdo al Programa de Desarrollo del Sector Comunicaciones y Transportes 2001-2006, mientras que sólo 20 de ellos están concesionados a una Administración Portuaria Integral (API).



Por otro lado, comparado con nuestra región (América del Norte), “el comercio marítimo de América Latina y el Caribe hasta el año 2006, muestra a Brasil y México muy por encima de la media de los otros países, con un movimiento cercano a los 3,5 millones de TEU, cada uno.”² Con información más reciente, “en el Sistema Portuario Nacional se manejaron 20 millones 379 mil 220 toneladas de carga, siendo en el mes de enero del 2010, 1.0% superior en comparación con el mismo mes de 2009, años en el que se

² El comercio marítimo por contenedores en América Latina y el Caribe hacia finales del año 2006. Naciones Unidas, CEPAL. Boletín: facilitación del comercio y el transporte en América Latina y el Caribe. Edición no. 250, junio de 2007, pp. 3-5.

movilizaron 241 millones 010 mil 997 toneladas de carga, en el periodo enero-diciembre de ese año”³.

Sin embargo, dentro de la industria marítima mexicana, la petrolera se perfila como una de las más importantes para este sector, ya que es por medio del transporte marítimo que se moviliza una enorme cantidad de productos del petróleo. Tan sólo en enero del presente año, “en lo que respecta al movimiento de petróleo y derivados [por medios marítimos], totalizó 10,999,184 toneladas: esta cifra representa el 54.0% del total nacional; mientras en 2009 totalizó 127,344,183 toneladas, es decir, el 52.8% del total nacional.”⁴ Esto es un ejemplo claro de lo que el sector marítimo petrolero representa para nuestro país en términos de transporte y comercio.

La actividad petrolera de PEMEX es componente fundamental del PIB del país: éste representa el 10%.⁵ En 2007, esta actividad generó ingresos por 104.5 miles de millones de dólares⁶. Las exportaciones petroleras representaron 11% de los ingresos de la cuenta corriente. Esta función es la principal generadora de ingresos presupuestarios del sector público (cerca de 40%).⁷

Petróleos Mexicanos a través de su subsidiaria PEMEX Exploración y Producción (PEP) directa o indirectamente utiliza a diario tan sólo en la Sonda de Campeche más de 10,000 trabajadores, entre personal contratado directamente por la petrolera paraestatal y compañías que sirven a la Industria Petrolera Nacional, laboran diariamente en las instalaciones marinas (plataformas, barcas, barcos, etc.). Solamente en el Golfo de México, se operan miles de embarcaciones o artefactos navales entre plataformas, barcos de construcción/mantenimiento, contra incendio, taller, almacenamiento, areneros/loderos, de inspección/geofísica, remolcadores, lanchas de pasajeros, chalanes, unidades habitacionales, etc. Tan sólo en 2008-2009, PEP contrató cerca de 103 embarcaciones entre abastecedores, lanchas para transporte de pasajeros, barcos contra incendio, recolectores de residuos peligrosos, dispersores, remolcadores, plataformas semi-sumergibles, entre otros⁸, los cuales cobran tarifas diarias que van desde los \$ 3,000 USD (lanchas de pasaje) hasta los \$150,000 USD (plataformas) en contratos multianuales.⁹

³ Informe estadístico mensual de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Enero 2010.

⁴ Ídem.

⁵ <http://www.PEMEX.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=40&contentID=3535>

⁶ Diagnóstico: Situación PEMEX. Secretaría de Energía y PEMEX. p. 105.

⁷ Ídem. p. 48.

⁸ Plan de contratación 2008-2009 para apoyo en las operaciones de PEP en el Golfo de México, Subdirección de la Coordinación de Servicios Marinos, Gerencia de Administración y Finanzas Subgerencia de Recursos Materiales

⁹ Datos obtenidos de bases de licitaciones públicas establecidas como precios máximos de referencia durante el periodo comprendido entre enero de 2008 y abril de 2010. Dichas bases son publicadas en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

México históricamente ha tenido la necesidad de relacionarse con empresas del exterior para poder llevar a cabo todo este movimiento de carga, incluso llegando a la dependencia de lo que dichas empresas puedan ofrecer, ya que nuestro país carece de una marina mercante digna al interior. Esta dependencia se puede verificar en la solicitud de los permisos de navegación para embarcaciones con bandera extranjera. En los años 2005, 2006 y 2007, se otorgaron 516, 592 y 511 permisos de navegación, respectivamente. Según el censo de la Cámara Mexicana de la Industria del Transporte Marítimo (CAMEINTRAM), existen 217 embarcaciones (de distintos tipos que van desde chalanes de carga hasta remolcadores, dragas, abastecedores, transbordadores, etc.) registradas y afiliadas a dicha Cámara con bandera mexicana, las cuales representan el 80% del sector.¹⁰

Para la conducción de esta relación con el extranjero, incluidos los elementos económico-financieros, políticos, comerciales, jurídicos internacionales y de negociación, los internacionalistas estamos completamente preparados para realizarla debido al perfil multidisciplinario de nuestra carrera. Además, basado en mi experiencia, los internacionalistas no sólo contamos con la preparación y capacitación para ocupar los puestos que se ofrecen actualmente en esta industria, sino que también estamos ante la oportunidad de crear nuevas posiciones en las que se aprovechen nuestras habilidades para bien de las empresas del sector y de la industria. El carácter global y la multidisciplinariedad de este nicho abre la oportunidad a los internacionalistas de poder desempeñarse de forma competitiva en el medio marítimo internacional, mercado que en México por lo menos, ha sido relegado a la indiferencia legislativa, financiera y política.

Desde la perspectiva de este contexto, el presente reporte tiene como objetivo describir las labores en las que he sido requerido en una compañía naviera dedicada a la prestación de servicios a la industria petrolera mexicana y que recientemente ha tenido iniciativas de diversificación hacia el sector petrolero internacional (no mexicano) y hacia el transporte marítimo general en México. Asimismo, se describirán los distintos ámbitos en los que he tenido que desenvolverme para llevar a cabo mi trabajo, así como los retos y el aprendizaje que ha implicado esta etapa, dividiéndose en algunas disciplinas y actividades específicas que, si bien a mí me han tocado aprender, no son más que la muestra fehaciente de la multidisciplinariedad de las Relaciones Internacionales. Todo esto con el objeto de aportar datos específicos que puedan provocar el análisis posterior de este sector fundamental para la economía mexicana.

¹⁰ Cámara Mexicana de la Industria del Transporte Marítimo (CAMEINTRAM).

Se comenzará con una breve descripción de la empresa donde se realizaron las prácticas profesionales, siempre guardando la confidencialidad de ésta, continuando con el relato de las actividades que se realizaron en el periodo comprendido entre junio de 2006 y marzo de 2010. En este apartado será necesario ubicarse en el contexto de la actividad petrolera en México, por ser éste el sector donde se desenvuelve principalmente dicha empresa, así como las distintas relaciones que se desempeñaron con distintas entidades que forman parte del ámbito de dicha actividad. Por tal razón, se proporcionarán varios datos, estadísticas, tablas y cuadros que ayuden a esclarecer dicha ubicación.

Asimismo, se explicarán en los apartados 3, 4 y 5, los conocimientos y habilidades desarrolladas para llevar a cabo dichos trabajos en relación con las áreas de negociación, derecho internacional, administración y finanzas, respectivamente, para exponer en cada uno los distintos procesos que se implementan y los actores con los que se interactúa a través de diagramas y cuadros elaborados para este documento.

Para concluir, se finaliza este trabajo con un apartado en el cual se desarrollan valoraciones sobre las cuales se basarán las propuestas dirigidas hacia dos direcciones principales: por un lado, hacia los internacionalistas que tengan interés de involucrarse en este ámbito; por otro lado, al sector naviero mismo, con el objetivo de poder trabajar y generar mejores condiciones para esta importante industria nacional.

2. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

El término de “administración de proyectos” es y ha sido relacionado con la práctica de actuarios, ingenieros industriales, administradores y disciplinas a fines. En este reporte, la administración de proyectos no es más que el nombre con el cual se denominó a mi puesto en la empresa donde he realizado mis prácticas profesionales durante los últimos 4 años, no obstante que en dicha labor profesional, he desempeñado funciones que caben en la definición que David Cleland ofrece¹¹. Hay que considerar, sin embargo, que este concepto ha sido utilizado especialmente para definir el trabajo de ingenieros y gente con formación más técnica que a la labor de un internacionalista.

Aún cuando el nombre de este puesto pueda sugerir que no existe relación alguna entre las actividades de un “administrador de proyectos” y las Relaciones Internacionales, la interdisciplinariedad de mi formación como internacionalista y las distintas actividades

¹¹ La Administración de Proyectos, se define como “...la planeación, organización, dirección y control de los recursos para lograr un objetivo a corto plazo [...] llevada a cabo por un conjunto de administradores que actúan como agentes unificadores para proyectos particulares, tomando en cuenta los recursos existentes, tales como el tiempo, materiales, capital, recursos humanos y tecnología”. Ver: **Manual para la Administración de Proyectos**, David Cleland, CECOSA. Pag. 52

propias de la industria naviera, específicamente en la institución donde me he desempeñado, han construido una relación entre ambos cuya explicación daré en los siguientes apartados.

2.1.LA EMPRESA (DONDE SE REALIZARON LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES)

Por motivos de confidencialidad¹² debo mantener anónimo el nombre de la empresa donde realicé mis prácticas profesionales. Por tal razón, me referiré a ella indistintamente como “la Empresa” o “la Compañía”. También cabe señalar que no existe alguna anormalidad en la naturaleza de dicha institución, ya que es un consorcio naviero mexicano común organizado en un grupo de empresas que operan tanto para el sector público como para el privado.

Dicho consorcio cuenta con varios años de experiencia operando embarcaciones bajo contratos obtenidos a través de licitaciones públicas. También ha mantenido contratos con clientes privados, todos para y en la industria petrolera mexicana y teniendo como usuario final a Petróleos Mexicanos (PEMEX).

El origen de la Empresa se remonta al año de 1981 cuando la primera generación constituyó la compañía al separarse de un grupo de empresarios y compañías que prestaban diversos servicios a PEP. La Empresa fue una de las primeras en el ramo en brindar servicios de transporte de pasajeros de la petrolera mexicana nacional en la sonda petrolera de Cantarell, Golfo de México. La Empresa estableció su centro de operaciones en Ciudad del Carmen, Campeche por ser el puerto más importante de salida hacia las plataformas petroleras de PEMEX en la región. Posteriormente, la Empresa abrió oficinas en Paraíso, Tabasco para operar proyectos en el puerto de Dos Bocas en la misma entidad.

En el año 1993, se incorpora a la empresa la segunda generación con el actual Director y accionista mayoritario, con experiencia en el funcionamiento de empresas navieras y la intención de impulsar a la Empresa en materia de comercialización, y desarrollo de proyectos marítimos hacia nuevos nichos de mercado. La Sonda de Campeche continuó su expansión en la explotación de yacimientos petroleros, generando una gran demanda en servicios de barcos convencionales de pasajeros y abastecedores para las plataformas de exploración y perforación, haciendo que la compañía obtuviera

¹² Dicha Confidencialidad se encuentra estipulada en un Contrato de Confidencialidad suscrito por mi persona, por lo que a lo largo de este informe no se revelarán datos ni información que pueda caer en la definición de “Información Confidencial” de dicho convenio.

estabilidad, posicionamiento y crecimiento en el mercado de servicios costa afuera, incluso que fuera lo suficientemente sólida para soportar la crisis económica y devaluatoria de 1994.

Aún cuando la Empresa nació con una flota de 12 embarcaciones de distintos tipos entre lanchas de pasaje, barcos abastecedores y los llamados “utilitarios”, todas sus embarcaciones eran rentadas, muchas veces a armadores¹³ extranjeros, lo que conformó paulatinamente una flota propia que sigue vigente y en expansión.

A partir de la llegada del actual director general de la Empresa, se inició un plan de diversificación de los servicios proporcionados por ella para ampliar la presencia de la compañía en 3 sectores principales: a) el mercado marítimo-petrolero mexicano, b) el mercado marítimo-petrolero no-mexicano, y c) el mercado marítimo mexicano no-petrolero, siempre con una visión de renovación tecnológica como factor de diferenciación de los servicios prestados por la Empresa.

Basado en lo anterior, se comenzó a identificar, desarrollar e invertir en nuevos proyectos que se circunscribieran en cualquiera de los nichos descritos. Entre estos nichos, resalta el de servicios directos a PEMEX a través de licitación pública, en donde la Empresa logró adjudicarse los primeros contratos que PEP licitó para el servicio de construcción y fletamento de dos barcos manejadores de anclas-remolcadores-abastecedores (Anchor Handling Tug and Supply, AHTS). Dichos contratos incluían un periodo de dos años para la construcción de dichas naves y 5 años de servicio. Para concretar esta oportunidad, la Empresa se tuvo que asociar con una empresa pública norteamericana (cuyo nombre también se mantendrá confidencial por ser “Información Confidencial” como fue señalado anteriormente), relación que se explicará en apartados subsecuentes del presente trabajo.

Otro de esos proyectos, desarrollado por la empresa por más de 7 años, consistió en construir dos embarcaciones con contrato ganado por medio de licitación pública nacional con PEMEX, con la tecnología más avanzada a nivel mundial para transporte de pasajeros y carga ligera; diseñado por una de las compañías más grandes e importantes del mundo en desarrollo de vehículos y armas; y financiado por una de las empresas asiáticas con mayor presencia y facturación en el mundo. Dicho proyecto tuvo una serie de eventos y situaciones que han provocado una serie de procesos legales, aún en curso.

¹³ “Armador” tiene el significado de “propietario” en el lenguaje naviero, que como cualquier industria, cuenta con un argot y una vasta terminología que circunda entre lo científico y coloquial, utilizada por capitanes, marineros, ingenieros y cualquier persona vinculada con el sector. Armador = “Persona o sociedad legalmente constituida, que se dedica a administrar un barco mercante, destinándolo al transporte de mercancías, realizado por un fletador, a cuya disposición el armador debe poner el navío. Generalmente el armador es el propietario del barco y se encarga de abastecerlo y de dotarlo de la tripulación y capitán. El que explota buques de su propiedad o alquilados.” Martínez de Anda, Carlos A. (Compilador), Diccionario Naval, Tomo I. Secretaría de Marina Armada de México. Segunda edición, México, D.F. 2005. P. 74

Este proyecto requería de un equipo multidisciplinario con conocimiento y buen manejo de idiomas tanto en lectura, escritura y habla como conocimientos sobre derecho nacional e internacional público y privado, negociación y comercio internacionales, entre otras habilidades. Como se puede observar, muchas de estas habilidades y conocimientos son propias de un internacionalista por lo que mi perfil cubría las necesidades del proyecto y permitió mi inclusión en este equipo.

Mi ingreso en la compañía fue precisamente a este equipo que está encargado de la coordinación del proyecto y del enlace entre las compañías participantes en el mismo. A la fecha, dicho proyecto sigue vigente después de toda una serie de eventos y situaciones que en sí mismo lo hacen un caso de estudio en Relaciones Internacionales muy interesante pero que no se describirá en este informe.

2.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Al inicio de mi participación, mis actividades fueron puramente administrativas. Es decir, éstas estaban relacionadas con pagos, gastos, estimaciones presupuestales, coordinación y contacto con asesores marítimos, legales, contables y técnicos, así como de revisión de contratos públicos y privados. Con el paso del tiempo, se me fueron asignando nuevas tareas que implicaban contacto con instancias y organismos públicos, visitas de campo a los muelles e instalaciones portuarias de la empresa, negociación con y entre las empresas participantes, todas ellas empleando el idioma inglés. En esta etapa, mi desempeño en la compañía se limitaba únicamente al proyecto mencionado, sin embargo, cuando éste llegó a un punto en el que la participación de la Empresa fue limitado, el perfil internacional que tenía yo en ese momento, sumado a la experiencia que había obtenido hasta entonces, motivaron mi continuidad en la compañía y la creación de una nueva posición en el organigrama de ésta: Administrador de Proyectos, desempeñando actividades diversas, con las órdenes y supervisión del Director General. Las actividades de esta nueva posición seguirían requiriendo un perfil con conocimientos y habilidades que un internacionalista posee por su formación, aunque adaptados a las necesidades de la empresa. A continuación se describen algunas de las actividades principales desarrolladas:

1. Elaboración de modelos de proyecciones económico-financieras
 - a. Desarrollo de proyecciones financieras
 - b. Actualización de datos
 - c. Evaluación de escenarios
2. Control de documentos corporativos
 - a. Secretaría de la sociedad
 - i. Actas de asamblea
 - ii. Sesiones de consejo

- iii. Minutas operativas
 - b. Poderes y trámites ante fedatarios públicos
 - c. Estructuras corporativas
- 3. Comercialización
 - a. Apoyo en licitaciones
 - b. Acuerdos y negociación con posibles socios
 - c. Contacto con intermediarios (brokers)
 - d. Contacto y negociación con clientes
 - e. Elaboración y seguimiento de cotizaciones de nuevos servicios
- 4. Legales
 - a. Revisión de contratos (de fletamento, servicio, participación conjunta, confidencialidad, etc.)
 - b. Contacto con abogados
 - c. Seguimiento a procesos legales (demandas, quejas, conciliaciones) en materia comercial
 - d. Control de documentos corporativos
- 5. Nuevos proyectos
 - a. Detección de oportunidades de negocio
 - b. Evaluación de nuevos proyectos
 - c. Desarrollo de negocios
 - d. Negociación
 - e. Seguimiento a proyectos y negocios
 - f. Contacto con instituciones financieras (bancos, fondos de inversión, etc.)
 - g. Evaluación, desarrollo y estudio de nuevos mercados
- 6. Proyecto en Brasil
 - a. Seguimiento
 - b. Contacto con socios
 - c. Trámites legales, corporativos
 - d. Contacto con representantes y consultores
- 7. Proyecto de transbordador de alta velocidad
 - a. Investigación de mercado
 - b. Análisis de mercado
 - c. Coordinación de proyecto

Todas estas actividades son enumeradas de forma enunciativa, más no limitativa, ya que el margen tan amplio que da la palabra “proyectos”, puede abrir la puerta a innumerables actividades adicionales derivadas de uno u otro “proyecto” además de que varias de ellas requieren visitas, viajes y contacto con un sinnúmero de personas.

Así, en los siguientes apartados, se ahondará de manera general en algunos temas que abarca la lista anterior, abundando en algunos puntos y resumiendo en otros, sobre las actividades, los problemas y las variables con las que se enfrenta un administrador de proyectos en el día a día.

2.2.1. ANÁLISIS DE MERCADOS

Si se toma en cuenta que una embarcación (especialmente las diseñadas para el sector petrolero) debe fabricarse con estándares internacionales (mismos que se desarrollarán más adelante en la sección de 2.2.4), entonces el mercado marítimo se debe entender como un mercado igualmente internacional, por lo que el análisis que se tiene que realizar al momento de evaluar un mercado potencial para una naviera se tiene que recurrir a información heterogénea (es decir, de diversos orígenes y cualidades), así como de recursos y conocimientos del ámbito internacional. Así, el mercado marítimo internacional en general, se conforma de una serie de elementos diversos que lo distinguen de muchos otros mercados internacionales. Aún cuando el comercio internacional tiene su columna vertebral basada en el transporte marítimo¹⁴, el sector naviero se mantiene en un anonimato producido por la ignorancia y la indiferencia en muchos países -incluso en México. Sectores más afamados, aunque estadísticamente menos productivos en términos de promoción de la economía y de utilización en las cadenas productivas como el transporte aéreo, resultan más familiares o aparentemente más conocidos que el marítimo, lo que provoca mucha ignorancia y hasta desinformación que obstaculiza el desarrollo de esta industria en México.

Más aún cuando, al carecer nuestro país de suficientes astilleros y tecnología para la construcción y reparación de embarcaciones especializadas, la industria marítima y la flota mercante mexicanas dependen patológicamente de la producción de embarcaciones que se lleva a cabo exterior al carecer México de una industria de construcción naval en nuestros días. Esto hace que la labor de los intermediarios o brokers sea prácticamente indispensable para la identificación de embarcaciones técnicamente capaces de satisfacer las demandas de servicios costa afuera que tanto PEMEX como sus contratistas requieren para la industria mexicana más importante y estratégica.

La labor de los brokers abre las puertas al mercado internacional de embarcaciones, que es muy amplio y especializado a la vez, con el objetivo de que las necesidades de barcos que existan en una región sean satisfechas por un dueño con una embarcación que

¹⁴ Más del 80% del comercio internacional se realiza a través del transporte marítimo según el reporte del transporte Marítimo (Review of Maritime Transport) 2008, publicado por la UNCTAD.

puede ubicarse al otro lado del mundo. Sobra decir que por esta labor se generan y derraman ganancias millonarias por la simple pero importante labor de intermediación. La usanza es que los intermediarios cobren un porcentaje sobre la tarifa diaria contratada con el cliente final. Aún cuando no hay un límite –ni piso ni techo- de precios por este servicio, el estándar internacional oscila entre el 1.5 y 3% sobre el contrato con el cliente último.

Debido a todos los factores señalados en este apartado y muchos otros como tipo de cambio, oferta y demanda de barcos petroleros, etc., los mercados internacionales reaccionan aún con cambios ligeros en algunos de ellos. Sin embargo, otras reacciones son provocadas por coyunturas nacionales o internacionales, económicas, comerciales o hasta políticas que se conjugan e impactan a la industria marítima por ser una industria global.

2.2.1.1. EL MERCADO PETROLERO

En México, “el 32% de las reservas probadas de crudo se ubican en la zona terrestre y 68% en porción marina. En cuanto a las reservas probadas de gas natural, 62% se ubica en la zona terrestre y 38% en la porción marina. Por otro lado, el 52% de las reservas 3P¹⁵ de crudo se ubican en zonas terrestres y 48% en la porción marina. Asimismo, 76% de las reservas 3P de gas natural se ubica en zonas terrestres y 24% en la porción marina.”¹⁶ Esto indica que hoy día, la mayor cantidad de petróleo que produce México se obtiene por debajo del lecho marino. “En 2007 los descubrimientos marinos ascendieron a 101 millones de barriles de crudo y 49 miles de millones de pies cúbicos de gas natural, es decir, 114 MMbpce¹⁷. Las reservas 3P ascendieron a 515 millones de barriles de crudo y 933 mil de millones de pies cúbicos de gas, o 713 MMbpce. Las reservas provienen de los descubrimientos de reservas en yacimientos de los campos Ayatsil, Maloob, Kuil y Xulum, localizados en las en las cuencas del Sureste, y de Lalail, campo localizado en la cuenca del Golfo de México Profundo con 709 mil de millones de pies cúbicos de gas natural, o 139 MMbpce.”¹⁸

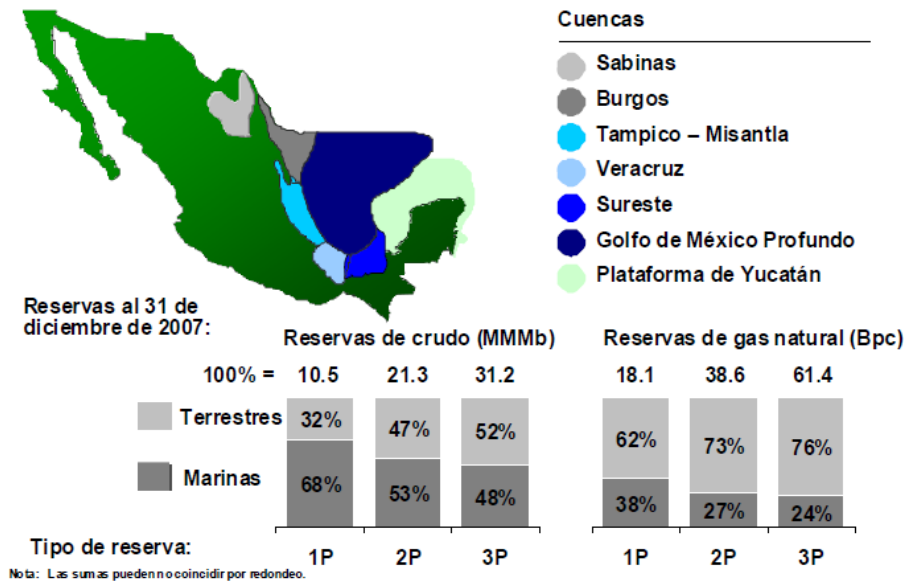
¹⁵ 3P significa la suma de las reservas probadas más las reservas probables más las reservas posibles.

¹⁶ **Reservas de hidrocarburos al 31 de diciembre de 2007**, Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Finanzas, Relación con Inversionistas. 26 de marzo de 2008. Ver tabla “Distribución geográfica de las reservas”.

¹⁷ MMbpce significa millones de barriles de petróleo crudo equivalente de reservas probadas

¹⁸ **Reservas de hidrocarburos al 31 de diciembre de 2007**, Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Finanzas, Relación con Inversionistas. 26 de marzo de 2008. Ver tabla “Distribución geográfica de las reservas”. Ver tabla Descubrimientos 2007.

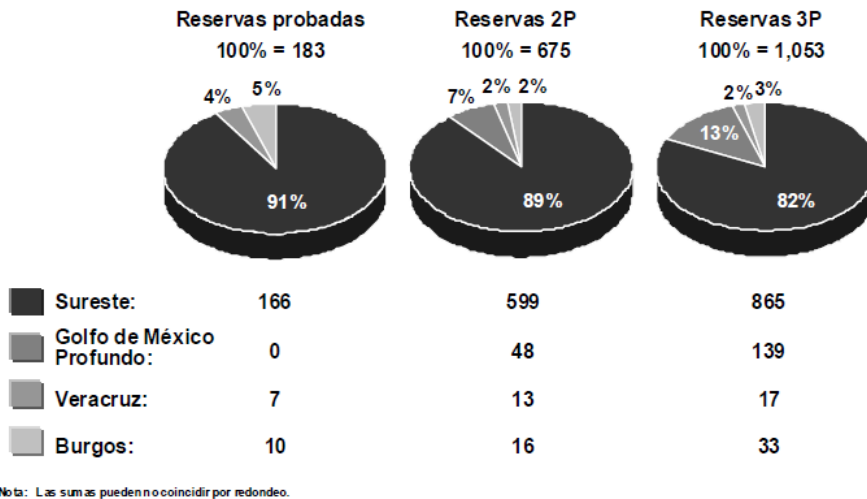
Distribución geográfica de las reservas



Fuente: *Reservas de hidrocarburos al 31 de diciembre de 2007*, Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Finanzas, Relación con Inversionistas. 26 de marzo de 2008

Descubrimientos 2007

Descubrimientos al 31 de diciembre de 2007
MMbpce



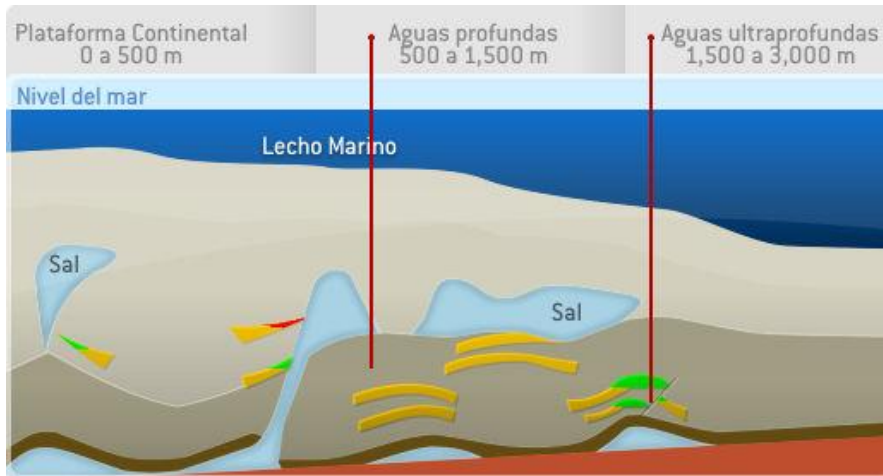
Fuente: *Reservas de hidrocarburos al 31 de diciembre de 2007*, Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Finanzas, Relación con Inversionistas. 26 de marzo de 2008.

De esta forma, la actividad marítima derivada de una fuente de riqueza primordial para nuestro país se convierte en una industria estratégica, que a su vez provoca una derrama económica tanto por la necesidad de bienes y servicios como por su generación de empleos directos e indirectos. La infraestructura que PEMEX (especialmente PEMEX exploración y Producción) ha logrado instalar costa afuera debe ser atendida y mantenida por embarcaciones de distintos tipos, capacidades y desarrollo tecnológico para llevar a cabo la correcta y adecuada explotación de los recursos petrolíferos nacionales. “La estrategia de exploración se enfoca en mantener la actividad en las cuencas maduras para tomar ventaja de la infraestructura existente para desarrollar los futuros descubrimientos.”¹⁹ Esto quiere decir que, aún cuando la producción petrolera de los campos y pozos que actualmente se explotan va a la baja, se han detectado nuevos yacimientos en aguas profundas que requerirán de los mismos servicios que actualmente están provistos a la paraestatal, más muchos otros con mayor nivel tecnológico, y por lo tanto, con costo más elevado.



Fuente: Aguas Profundas. 10 de Marzo de 2008. Preguntas y respuestas. En:
<http://www.pemex.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=11300&contentID=17758>

¹⁹ Ídem.



Fuente: Aguas Profundas. 10 de Marzo de 2008. Preguntas y respuestas. En: <http://www.pemex.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=11300&contentID=17758>

Actualmente, ya existen actividades en instalaciones muy alejadas de la costa. Tamil-1 “se localiza en aguas territoriales del Golfo de México, frente a los estados de Campeche y Tabasco, a 146 kilómetros al Noroeste de Ciudad del Carmen, Campeche, y a 131.8 kilómetros al Noreste de Dos Bocas, Tabasco.”²⁰ Ambos son los puertos más importantes de actividad petrolera en México de la Región Marina Sureste de PEMEX. Sin embargo, tarde o temprano se tendrá que emigrar hacia zonas más alejadas donde ya han sido detectados varios pozos y que están a la espera de ser explotados.

Año	2004	2004	2006	2007	2007	2008 *
Pozos	Chukta-201	Nab-1	Noxal-1	Lackach1	Lalall-1	Tamil
Tirante (metros)	513	679	936	988	806	666
Profundidad (metros)	4,901	4,050	3,640	3,813	3,815	-
Prueba de producción	Improductivo	1,178BPD	9.5MMPCD	25-30MMPCD	18 MMPCD	-
Reservas totales	-	32.6 MMBPCE	0.42 MMMMPC	1.3 MMMMPC	0.71MMMMPC	-

* Empezó a perforarse el 7 de marzo de 2008

Fuente: Aguas Profundas. 10 de Marzo de 2008. Preguntas y respuestas. En: <http://www.pemex.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=11300&contentID=17758>

De esta forma, “se incrementará la exploración en cuencas subexploradas, como la cuenca del Golfo de México Profundo, donde se estima la mayor concentración de recursos

²⁰ Las Reservas de los Hidrocarburos en México. Secretaría de Energía. 1 de enero de 2009. P. 75

prospectivos del país, 55%.”²¹ Si se desea verlo de esta forma, al menos el 55% del petróleo que podríamos explotar, se encuentra en el mar.

El mercado marítimo petrolero hace referencia a los servicios y productos que se comercializan, directa o indirectamente, al sector público o privado, que realiza actividades relacionadas con la exploración, producción, explotación y transporte de petróleo y gas por la vía marítima, es decir, por medio de embarcaciones ya sea operadas por el mismo PEMEX como a las manejadas por empresas privadas nacionales o extranjeras.

En México, el mercado petrolero se compone primordialmente por PEMEX como principal y cliente último, sin embargo, entre los servicios costa afuera y PEMEX puede haber un sinnúmero de intermediarios o prestadores de servicios secundarios. Ejemplos claros son los dos segmentos a los que la Empresa se dedica: por un lado, a trabajar con asignación de un contrato de servicios obtenido por medio de licitación pública directo con PEMEX, o en su defecto, a trabajar bajo contrato con un subcontratista de PEMEX, mismo que a su vez fue ganador de una licitación publicada por PEMEX para un servicio integral (o “servicio de integridad”, como suele llamársele en la industria). Por esta razón, el análisis de este mercado se sugeriría como actividad sencilla que se limita a captar convocatorias de licitación por parte de PEMEX o contratos con clientes privados que le trabajen a esa paraestatal, sin embargo, va mucho más allá de eso.

En primer lugar, la gama de barcos que PEMEX necesita en su operación diaria es muy amplia, por lo que el mercado se ha subsegmentado en los operadores de barcos grandes como buque tanques y de transporte de carga a granel con enorme capacidad, los operadores de barcos de apoyo y logística como los abastecedores, remolcadores, manejadores de anclas, utilitarios, entre otros; los que se dedican al transporte de pasajeros y carga ligera; así como los muy especializados como los que se encargan del manejo de desechos, residuos peligrosos, los llamados “quimiqueros”, entre muchos otros más. Este factor de segmentación por tipo de barcos conlleva una gran complejidad, sobre todo en un país con una producción nula de barcos, ya que no sólo hace más difícil conseguir, ya sea por medio de compra o renta, un barco con la especificación requerida por Petróleos Mexicanos, sino además incrementa los costos en el negocio al tener que movilizar dicho barco de su lugar de origen (o donde opere en ese momento) a México para su explotación. Esta mención es un ejemplo frecuente.

En segundo término, desde mi perspectiva, el mercado privado, dentro del sector petrolero mexicano, representa una enorme fuente de oportunidades para las navieras. Prueba de ello es que el consorcio DMGP, conformado por Grupo Diavaz y Mexub, además

²¹ Ídem.

de la estadounidense Grey Star y la inglesa Penspen Group, todas empresas grandes en sus ramos, ganó en 2009 una de las licitaciones más importantes en la historia de PEMEX para “llevar a cabo trabajos de mantenimiento en 1,466 kilómetros de ductos en el Golfo de México, Tabasco y Campeche”²², donde el monto del contrato es de \$ 1,304,493,300 USD, por un plazo de 10 años²³. Sin duda, al tratarse de este tipo de cantidades, este nicho de mercado resulta atractivo para las empresas y muy importante para el país y aún más cuando muchos de estos recursos provocan una derrama para la contratación de servicios necesarios para llevar a cabo las actividades incluidas en este tipo de contratos, para las cuales se deberán contratar barcos de trabajo y de transporte de pasajeros, como los que la Empresa ha prestado a Diavaz por más de 10 años.

Sin embargo, cuando se trabaja de forma indirecta para PEMEX, es decir, para un contratista de la petrolera, se depende también de las necesidades de dicha compañía, con las ventajas y desventajas que esto conlleva. Una clara ventaja es que no se depende de ganar una licitación directa (sino de que el cliente gane su propia licitación como la mencionada en el párrafo anterior) para poder acceder a un contrato, basta con tener el producto o servicio disponible y ofrecerlo al cliente por un canal de venta tradicional. Por otra parte, los contras también son de relevancia, al acceder a contratos mucho más cortos que los que ofrecería el sector gubernamental, a una tarifa menos competitiva, y con el riesgo de atraso de pago, lo cual, dicho sea de paso, es muy frecuente en la industria. No obstante, cuando los contratistas de PEMEX tienen contratos como el mencionado de DMGP, se tiene la gran seguridad de que por 10 años, habrá trabajo al existir quien demande estos servicios.

Otro factor importante acentuado en México es que la industria petrolera está muy politizada. Ésta se encuentra siempre bajo la lupa de la opinión pública y llena de prácticas y actores que sacan provecho político, además del económico, de este sector tan estratégico. Esto provoca un factor añadido conocido como sobre-regulación, ya que por lo antes mencionado y por los montos tan grandes que se operan en los distintos contratos y transacciones, generan que el marco normativo que lo envuelve sea amplísimo. Un ejemplo de estas características es las acusaciones de que cierta empresa haya sido “naviera por decreto de Fox”, como se dice en el medio naviero mexicano, al insinuar que, presuntamente, muchos de los contratos obtenidos por dicha compañía fueron fruto de la buena relación que tiene su accionista mayoritario con el ex-presidente.

²² En sitio web de Reuters: <http://mx.reuters.com/article/topNews/idMXN1127625120090311> y sitio web de PEMEX: <http://www.PEMEX.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=40&contentID=19877>

²³ Ídem.

De igual forma, la corrupción, por su lado, no deja de hacer acto de presencia en el ámbito petrolero nacional, al tratarse de contratos multianuales y multimillonarios. Han existido varios casos en que supuestos actos de corrupción han sido identificados –y muchos otros que no–, así como reconocidos funcionarios y figuras políticas de nuestro país, lo que ha derivado en una constante revisión por parte de organismos y autoridades para intentar evitarlo. Sin embargo, así como la corrupción existe en las altas esferas, de la misma forma penetra las bases de las estructuras de PEMEX. Las inspecciones y supervisiones de contratos en el área operativa caen frecuentemente en este tipo de prácticas con “comisiones” de hasta el 10% de la cantidad en juego, como regla no escrita pero bien sabida por actores de este medio.

No obstante lo anterior, el mercado petrolero mexicano ha sido, es y seguirá siendo un área de enormes oportunidades para las navieras, al encontrarse en el mar el 68% de las reservas probadas de petróleo y el 38% de las reservas probadas de gas, al igual que el 48% y 24% de las reservas probables de crudo y gas, respectivamente²⁴.

Por otra parte, México no es el único país con producción de petróleo y gas en el mundo, por lo que el mercado petrolero se extiende a todos aquellos países que realicen exploración, explotación y producción de estos hidrocarburos. Casos como Brasil, Arabia Saudita, Venezuela, Irán, Guinea Ecuatorial, Nigeria, con compañías petroleras públicas nacionales; o como EEUU, Gran Bretaña, Rusia, Noruega y varios países más con compañías privadas que realizan este tipo de actividades. Esto agrega un factor más al análisis de los mercados petroleros; un factor que complica de sobremanera dicha investigación por el simple hecho de basarse en legislaciones, costumbres, políticas e instituciones diferentes a las nuestras y entre ellas.

Un ejemplo ilustrativo de la gran correlación e interacción de los mercados marítimos internacionales, en especial del offshore, es la situación que hoy día se suscita en 3 de los segmentos más importantes de este sector. Mientras en el Mar del Norte y en el Golfo de México se han recortado las actividades y por lo tanto los contratos para embarcaciones de todos tipo, en Brasil ha aumentado la actividad²⁵, lo que conlleva a dos consecuencias muy importantes para el sector offshore: la sobreoferta de embarcaciones para trabajar en Brasil, y la caída de las tarifas por servicios, efecto de la misma. Aún cuando las causas de la contracción de la actividad en el Mar del Norte y México tienen causas distintas, ambas se conjugan para provocar una consecuencia común que llega a afectar negativamente a armadores y operadores marítimos a nivel mundial y de forma positiva a la compañía como

²⁴ Ver: Reservas de hidrocarburos al 31 de diciembre de 2007. Petróleos Mexicanos, Dirección corporativa de Finanzas relación con inversionistas, 26 de marzo de 2008, p. 4. Véase también la figura 5 del mismo documento.

²⁵ Ver: http://www.nuestromar.com.ar/noticias/politica_y_economia082006_brasil_un_lider_latinoamericano

Petrobras, que de un día a otro tiene varias opciones de embarcaciones que requieren para su actual expansión, al mismo tiempo que goza de tarifas bajas por esos servicios. Sin embargo, estas condiciones pueden revertirse igual de vertiginosamente que como fueron originadas. A manera conclusiva es notable señalar que el mercado petrolero frecuentemente responde a momentos, cuyas causas y efectos involucran millones de dólares de ganancia o pérdidas para uno u otro lado.

Por estas y otras razones, el análisis del mercado petrolero requiere de compenetración y experiencia en el ámbito, ya que se conjugan muchos elementos y factores, nacionales e internacionales que pueden hacer viable o inviable un proyecto o negocio particular si alguno de ellos se altera.

2.2.1.2. EL MERCADO NO-PETROLERO

De acuerdo con la visión de mercado de la Empresa, el mercado no-petrolero se refiere a todo aquel servicio que no tiene relación con el abastecimiento, mantenimiento, transporte o apoyo al sector costa afuera, tanto público como privado, prestado a empresas dedicadas a la industria petrolera. Es decir, se refiere a un gran segmento del mercado marítimo ocupado por las navieras que prestan servicios como el transporte de pasajeros, vehículos y/o carga como mercancías en contenedores o a granel. En fin, este mercado es una amplia gama de servicios donde no interviene la industria petrolera.

Este mercado, al ser más amplio o menos específico que el petrolero, conlleva su dificultad en la gran diversidad de la que se compone ya que, al ser el transporte marítimo el más barato para movilizar grandes cantidades de carga en distancias igualmente grandes, suele utilizarse para cualquier tipo de producto. El transporte para y derivado de la minería, la construcción, el abasto de materia prima, bienes intermedios y de cualquier tipo, contenerizado o a granel, se realiza por medio marítimo, utilizando desde enormes cargueros de miles de toneladas de capacidad, hasta chalanes (barcazas) simples de algunas toneladas. Sólo en 2007, el comercio de bienes por medios marítimos ascendió a 8.02 miles de millones de toneladas, 4.8% más que el año anterior²⁶.

Dentro de este mercado, la Empresa ha detectado un mercado y desarrollado un proyecto de transporte de pasajeros y carga roll-on roll-off (carga rodada)²⁷, al público en general, desde el concepto de fast ferry (transbordador de alta velocidad). En este caso, el análisis que he llevado a cabo sobre el mercado trata sobre el tráfico actual de pasajeros y

²⁶ Reporte del transporte Marítimo (Review of Maritime Transport) 2008, UNCTAD 2008. P. 21

²⁷ Se le llama *roll-on roll-off* o carga rodada a la carga que aborda a la embarcación rodando, es decir, en un tracto-camión y/o un semirremolque, automóvil, etc.

carga rodada, la legislación aplicable para este tipo de servicios, el barco adecuado y con las capacidades técnicas, los términos y condiciones económicas viables para el proyecto, los medios de financiamiento, la comercialización del servicio, los potenciales clientes y contratos, la gestión con autoridades, los medios y estructuras de financiamiento, los requerimientos de asesoría y capacitación técnica, consultoría legal, entre otros.

Dentro de este mismo segmento de mercado, el mismo servicio puede replicarse en otras partes del mundo²⁸ en donde se pueda identificar un mercado potencial igual o parecido al mencionado en el párrafo anterior. En este sentido, la experiencia, la proyección internacional y el contacto con distintos grupos, compañía y personas en todo el mundo han hecho posible que la Empresa haya podido detectar dichos mercados en Asia, África y Sudamérica y que se encuentre actualmente evaluando la viabilidad y desarrollando los aspectos necesarios para concretar estos proyectos.

De esta forma, como se ha podido observar, un internacionalista puede llevar a cabo análisis de mercados internacionales con mayor facilidad tanto en la forma de comunicarse como en la manera de hacerse de información, al contar con métodos de investigación y análisis que permitan ubicar las características esenciales de un negocio que forzosamente se llevarán a cabo entre distintos países e instituciones.

2.2.2. DESARROLLO DE NEGOCIOS

De la misma forma que el análisis de mercados, el desarrollo de los negocios en una empresa naviera, depende de la constante comunicación, intercambio y generación de información entre la naviera y otras empresas, gobiernos e instituciones internacionales. Este continuo contacto y comunicación, la realización de inspecciones en sitio, negociaciones, investigaciones de campo, y todas las actividades requeridas para desarrollar un negocio con estas características hacen que el internacionalista emplee capacidades propias de su disciplina y desarrolle muchas más que la complementan.

Derivado de mi experiencia en la Empresa, el desarrollo de negocios comienza desde la identificación de la necesidad o el mercado, después el análisis y estudio, para continuar con la localización y diseño del producto o servicio que se comercializará para ofrecerlos a ese mercado, para después buscar el financiamiento o capitalización necesarios para poder concretarlo y al final llevarlo a cabo y darle continuidad. En una empresa naviera, la primera etapa nace cuando se detecta la necesidad de transporte competitivo, es decir, cuando no existe un medio de transporte ni condiciones para

²⁸ En Europa y Asia, este tipo de servicios conforman la base del transporte de pasajeros como el Estrecho de Gibraltar, El canal de la Mancha, entre archipiélagos de Indonesia, Malasia, Filipinas, Japón y varios lugares más.

introducirlo o cuando los ya existentes no son tan eficientes por sus altos costos o en su defecto, con una licitación. Las siguientes etapas se podrían resumir como la elaboración del plan de negocios, en la que se identifica al tipo de barco adecuado para poder proporcionar el mencionado transporte de manera profesional y competitiva o en su caso el diseño de construcción de una embarcación a la medida; después se esbozaría el o los servicios colaterales que se ofrecerán junto con el transporte; pasando después a la evaluación de la viabilidad económica y financiera del proyecto; el siguiente paso es la obtención del financiamiento que permita concretarlo para después ejecutarlo y al final darle el seguimiento apropiado en el departamento de operación y mantenimiento.

En todo este proceso, intervienen varias y distintas áreas como la legal, financiera y operativa por resaltar las más importantes, sin embargo, la administración de proyectos tiene presencia en la mayoría de ellas al coordinarlas a toda para poder llevarlas a la realidad. Una parte indispensable del desarrollo de negocios es la elaboración de un modelo que permita visualizar de manera conjunta los retos y riesgos operativos, y financieros para así poder evaluar objetivamente la viabilidad del proyecto. En la industria marítima, estos dos factores (operativo y financiero) son determinantes para que un proyecto pueda concretarse ya que, al involucrar montos de dinero muy grandes, cualquier error en el análisis y proyección podría significar un riesgo y una pérdida muy importante para la compañía. En este sentido, parte esencial de mi labor de desarrollo de negocios es la realización de modelos²⁹ de simulación de la operación de algún servicio, así como la integración a dicho modelo de las proyecciones y resultados financieros que arrojaría ese negocio.

La característica fundamental de estos modelos de proyección financiera es la flexibilidad y la habilidad que deben tener para poder cambiar y ajustar información según cambien las condiciones operativas y/o financieras del negocio. Dicha importancia reside en que el sector naviero se desenvuelve en un mercado internacional que cambia tan rápidamente que las embarcaciones disponibles, sus capacidades, sus tarifas, entre varios otros factores, aunados a la variabilidad propia de las condiciones financieras, puedan hacer que un mismo proyecto arroje resultados tan dispares con tan sólo llevarlo a cabo con un barco ligeramente distinto.

2.2.3. RELACIÓN CON GOBIERNO

²⁹ A manera de aclaración, con “modelo” me refiero a hojas de cálculo que incluyen operaciones y fórmulas, basadas en premisas operativas y financieras, para proyectar ventas, estados de resultados y una serie de indicadores financieros que demuestre (o no) la viabilidad de un proyecto.

El quehacer diario de una naviera que tiene como cliente final (directa o indirectamente) a PEMEX, debe mantener constante contacto con instancias de gobierno. Esto ya que para prestar servicios a cualquier paraestatal, y una tan importante como PEMEX, se requiere de cumplir con una infinita variedad de regulaciones y normas que van desde la transparencia, pasando por los procesos licitatorios, las inspecciones y auditorías, hasta los recursos de revisión, conciliación y juicios administrativos. En todos estos procedimientos, intervienen instituciones públicas federales, secretarías de estado, organismos descentralizados... En fin, toda una serie de instancias que rigen y regulan las actividades de cualquier prestador de servicios al gobierno.

El sector marítimo en México se regula por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), a través de la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante y sus diferentes áreas: Dirección General de Puertos, Dirección General de Marina Mercante y la Dirección General de Fomento y Administración Portuaria³⁰. Las empresas navieras requieren tener contacto y comunicación constante con las dos últimas direcciones, ya que de la segunda se desprenden las capitanías de puerto, máximas autoridades portuarias y representantes oficiales de la SCT en los puertos³¹ y de la tercera las Administraciones Portuarias Integrales (API), sociedades mercantiles establecidas con el amparo de la Ley de Puertos, a la que se le encomienda la planeación programación y desarrollo de los bienes y servicios portuarios por medio de una concesión³². Esta figura, aunque privada por ser una sociedad mercantil que goza de autonomía en su gestión operativa y financiera³³, mantiene limitantes e incluso incidencia del ámbito público al estar constituida por el Gobierno Federal o Estatal. Ejemplos de esto son la API del Puerto de Topolobampo, con incidencia federal en el control y administración únicamente de ese recinto portuario; y la API de Baja California Sur (API BCS), cuyo presidente del Consejo de Administración es el Gobernador de esa entidad, quien se encarga de la administración de la mayor parte de los puertos en la misma entidad. En el caso de la API BCS, por contar ese estado con uno de los puertos turísticos más importantes de México, Los Cabos, debe compartir actividades con otra API, controlada en este caso por FONATUR, con el nombre de Fonatur Operadora Portuaria S.A. de C.V., lo que nos indica un tipo muy específico de API, al ser operada por un organismo dependiente de la Secretaría de Turismo, parte del Ejecutivo Federal.

De esta manera, se ejemplifica la diversidad y complejidad que existe en la relación que se debe tener con entidades públicas, privadas y sus “híbridos”, y con los que

³⁰ Para más información, consulte: <http://www.sct.gob.mx/puertos-y-marina-mercante/coordinacion-general/>

³¹ El abanderamiento de una embarcación exige que el capitán de puerto sea quien lo ejecute como representante de la SCT, a su vez representante del Ejecutivo Federal.

³² Artículo 38 de la Ley de Puertos

³³ IDEM

frecuentemente se establecen contratos de cesión parcial de derechos (para poder instalar oficinas y muelles de atraque) o simplemente de prestación de servicios portuarios (para acceder a energía eléctrica, agua potable, descarga de sentinas, etc.), entre otros.

Con el objetivo de mantener el contacto con algunas de estas instituciones, el internacionalista debe tener conocimientos básicos de derecho y de las leyes que son aplicables a cada caso dependiendo de la entidad gubernamental de la que se trate. De la misma forma, al haber una fuerte interacción internacional en el sector marítimo, también hay que tener conocimientos sobre derecho internacional, tanto público como privado, desde el momento en el que las embarcaciones demandadas por PEMEX son, en su gran mayoría, construidas en el extranjero, con infraestructura y tecnología extranjera y bajo normas y códigos internacionalmente aceptados.

Por esta razón, esta relación no se realiza exclusivamente con el gobierno mexicano. En repetidas ocasiones se debe tener contacto con gobiernos de otros países al momento de comprar, arrendar, importar o exportar equipos como barcos, sus refacciones, tecnologías, etc.

Dentro de este ámbito, la relación en materia fiscal es uno de los temas más importantes de la actividad marítima internacional, ya que las operaciones en las que las navieras se ven involucradas ascienden a sumas millonarias que causan impuestos y retenciones en sus respectivos países, de acuerdo con los tratados comerciales, acuerdos bilaterales o multilaterales para controlar los aranceles o para evitar la doble tributación, entre otros convenios.

Otro aspecto importante los conforman los trámites para abanderar una embarcación o en su caso cambiar de bandera de una nacionalidad a otra cuando las reglas de cada país difieren. En esta materia, la diferencia de legislaciones y de costumbres entre los distintos estados complica el ejercicio naviero al tener que diseñar las estrategias de comercialización según convenga y según lo permitan sus regulaciones. En este sentido, existe lo que internacionalmente se conoce como Banderas o Pabellones de Conveniencia³⁴, en las que hay países cuyos requerimientos para abanderar o retirar la bandera es un trámite muy simple, además de que da una serie de facilidades y beneficios a los propietarios de las embarcaciones como costos bajos en los trámites, exención de impuestos, libertad para emplear personal marino de distinta nacionalidad (y por ende de bajo costo). Aunque son varios los países que ofrecen las llamadas banderas de conveniencia, los que lo hace con mayor frecuencia son los siguientes: a) Panamá, b)

³⁴ También son conocidas como registros abiertos, registros refugio o banderas piratas.

Bahamas, c) Liberia, d) Malta, e) Chipre, f) Islas Kerguelen, g) Islas Marshall, h) Bermudas y i) Bolivia.

Por otra parte, existen países cuyos requerimientos y regulaciones son muy estrictos en materia de abanderamiento, tal es el caso de EEUU en donde una embarcación no puede tener bandera estadounidense si ésta no ha sido construida en ese país. Además, en el caso de que una embarcación con bandera norteamericana migre hacia otra de cualquier país, ésta no podrá volver a enarbolar ese pabellón de nueva cuenta.

En este mismo sentido, existen otros países con regulaciones similares como Francia, Noruega, Suecia, Dinamarca, Reino Unido, Brasil, entre otros, en los cuales existen distintos tipos de bandera o pabellón, dependiendo de la clase de servicio que se proporcione y de la nacionalidad de la empresa que los preste. Esto puede verse como una medida proteccionista y de favorecimiento de la industria de la construcción naval en aquellos países.

Aunado a esto, existen regulaciones sui generis para casos específicos como el derivado del embargo que tiene EEUU hacia Cuba que prohíbe tocar puerto estadounidense a toda aquella embarcación que haya tocado puerto cubano.

La Empresa tiene todas sus embarcaciones abanderadas mexicanas. Esto significa que debe llevar un estricto control en cuanto a permisos, certificados, inspecciones, auditorías y documentos de revisión y renovación continua para seguir prestando sus servicios. Esto, además de las obligaciones, también conlleva beneficios y ventajas competitivas con las demás navieras ya que PEMEX regularmente (no exclusivamente) contrata embarcaciones con bandera mexicana. Sin embargo, existe una norma que obliga a realizar una “circularización” de los barcos que entren en servicio en México; esto es, circular a través de los medios de comunicación frecuentados en la industria (especialmente a través de la Cámara Mexicana de la Industria del Transporte Marítimo, CAMEINTRAM) una circular enviada por correo electrónico en la que se anuncie que hay una necesidad de contratación de una determinada embarcación y que a ese momento sólo se han detectado barcos extranjeros que serían contratados para prestar un servicio en México y en caso de que existiera un barco abanderado mexicano con igual especificación que el extranjero, éste último tendrá preferencia por ser nacional, de acuerdo a lo establecido en el artículo 40 de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos³⁵. Esta “circular” se envía más frecuentemente cuando algún armador solicita un permiso de navegación para cabotaje con bandera extranjera o cuando Pemex solicita a la

³⁵ Ley de Navegación y Comercio Marítimos: Artículo 40.- Sin perjuicio de lo previsto en los Tratados Internacionales, la operación y explotación de embarcaciones en navegación interior y de cabotaje estará reservada a navieros mexicanos con embarcaciones mexicanas.

CAMEINTRAM que busque entre sus agremiados a armadores que tengan embarcaciones como las que Pemex tiene en su plan de contratación y que estén abanderadas mexicanas.

Todo esto demanda continuidad en la interacción con instancias gubernamentales, así como constante actualización en lo referente a las normas que rigen la actividad marítima en México y el mundo, y que las navieras deben cumplir obligatoriamente para poder prestar sus servicios.

2.2.4. RELACIÓN CON ORGANISMOS INTERNACIONALES

De igual forma, al interactuar en el mercado internacional, las navieras de cualquier país deben normarse y regularse por organismos internacionales. Claros ejemplos de la necesidad de actuar conforme a esto es que todas las embarcaciones deben contar con un número de registro ante la Organización Marítima Internacional (OMI), acuerdos entre los cuales se encuentra algunos códigos como el Convenio Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuaria (ISPS, en su abreviatura inglesa) así como acuerdos como el Acuerdo sobre Seguridad de la Vida en el Mar (Safety of Life at Sea o SOLAS) y el Convenio Internacional para prevenir la contaminación por los Buques (MARPOL, por sus siglas en inglés); que las embarcaciones que den servicio a PEMEX deben contar con certificados de clase expedidos por alguna casa clasificadora miembro de la International Association of Classification Societies (IACS, por sus siglas en inglés); y que al ser equipos extranjeros que frecuentemente se registran como importaciones (temporales o definitivas) deben cumplir con las reglas y acuerdos internacionales de comercio.

Otro ejemplo importante es el arbitraje internacional. Los contratos de arrendamiento, compra-venta, participación conjunta, acuerdos de accionistas, préstamos y financiamientos entre entidades, empresas y/o personas de distintos países, regularmente incluyen cláusulas de resolución de conflictos, entre las que frecuentemente se incluye una cláusula de arbitraje internacional. Asimismo, este tipo de acuerdos tienen como ley y jurisdicción aplicable a las de diversos países o entidades de distintos países. Por ejemplo, existen contratos cuya ley aplicable del estado de Nueva York, EEUU, o la de Londres, Reino Unido (leyes muy especializadas en cuanto al comercio, especialmente el marítimo). Por otra parte, los idiomas de dichos acuerdos y los del arbitraje pueden variar. De esta forma pueden coexistir acuerdos cuyas partes contratantes sean japonesa y mexicana respectivamente, su legislación aplicable sea la de Nueva York y el arbitraje se realice en la cámara de comercio en México en idioma inglés. Por esta razón, la interacción con este tipo de organismos o asociaciones internacionales cobra tremenda importancia, ya que un

conflicto de varios millones de dólares puede definirse en la negociación de las reglas y leyes que van a regir con convenio de este tipo a través del arbitraje internacional.

2.2.5. RELACIÓN CON EMPRESAS

Cualquiera pensaría que las únicas empresas con las que una naviera tendría contacto serían con astilleros, con sus proveedores de refacciones y, como cualquiera, con sus clientes según el nicho de mercado al que se dedican. Sin embargo, tanto en estas tres categorías como en otras, una naviera tiene contacto con diversas compañías privadas que interactúan o de alguna forma intervienen en los proyectos marítimos. Además de las señaladas, estas empresas pueden ser diseñadoras de ingeniería, de abastecimiento, de asesoría y, por supuesto, por un sinnúmero de firmas de abogados.

Asimismo, las empresas de corte financiero son una parte muy importante de las empresas con las que una naviera debe tener contacto. Éstas se explicarán en el apartado siguiente.

2.2.6. RELACIÓN CON INSTITUCIONES FINANCIERAS

El área de finanzas en el sector naviero también requiere de habilidades en la práctica internacional; las hay públicas y privadas, por lo que las primeras caerían en el rubro de contacto con gobierno, sin embargo al ser primordialmente banca de desarrollo decidí insertarlas en este mismo punto.

Por una parte, la banca privada conforma un recurso de primera mano para obtener distintos tipos de financiamiento, el cual puede ser en la forma de créditos a largo o mediano plazo, revolventes, créditos puente, entre otros. Este tipo de banca es tradicionalmente conservadora por lo que regularmente realizan análisis muy específicos y exhaustivos para cada proyecto, además de tener, en algunos casos, nichos muy específicos que no tienen permitido invertir; sin embargo, la ventaja que tiene esta banca es que puede ser internacional y, por lo tanto, adaptar los perfiles que pueden tener los bancos del extranjero a necesidades muy específicas, como un proyecto naviero, atrayendo la inversión de un banco de algún país cuya actividad marítima es muy conocida. Por otra parte, la banca de desarrollo puede tener ventajas como estar dedicada al desarrollo de la infraestructura lo que, al ser los barcos un medio de transporte importante (y más al servicio de PEMEX) resulta que este sector regularmente cae dentro del ámbito de acción de este tipo de instituciones.

Existen diversos foros internacionales como Marine Money en varias sedes del mundo, la Offshore Technology Conference en la ciudad de Houston, el WorkBoat Show en Nueva Orleans, y varios más que promueven la inversión y el financiamiento del sector marítimo. Auspiciados por bancos internacionales y/o asociaciones internacionales de armadores, estos foros resultan panaceas interesantes para acceder a financiamiento a precios y condiciones accesibles (aunque no siempre) cuando las bancas nacionales no lo pueden ofrecer.

Desafortunadamente el sector bancario y financiero en México está caracterizado por una profunda ignorancia de la industria marítima nacional lo que, aunado a la insipiente aprovechamiento de los 11,122 km de litoral³⁶ que tiene México y al nulo apoyo a la inversión nacional en este sector, construyen obstáculos insorteables para que en nuestro país se comience a generar una verdadera industria naval y producción de embarcaciones. Esto contrasta con las diversas opciones que existen en otros países que impulsan tanto desde el sector público como el privado al desarrollo de sus marinas mercantes nacionales al proveer financiamiento competitivo la construcción de embarcaciones de todos tipo, reactivando y motivando sus propias economías.

Este esquema tradicional de financiamiento, con garantías tradicionales (inmobiliarias) está lejos de ser ideal tanto para las navieras en países como México, que lejos de aprovechar el mercado propio inherente a su necesidad de explotación petrolera en el mar, provoca que no solo el diseño, la construcción de embarcaciones y la derrama económica generada por ésta se realicen en el extranjero, sino que además que el financiamiento y por tanto la inversión se produzca fuera del país cuando la fuente de recursos es nacional. Esto provoca a todas luces una vía de fuga de capital y de recursos que podrían ser invertidos en nuestro país, generada por la carencia de conocimiento e interés en el sector marítimo mexicano.

Por otra parte, la oferta de capital privado es otra fuente de recursos que puede ser utilizada para llevar a cabo proyectos marítimos. Sin embargo, el mismo desconocimiento provoca que los fondos de capital privado, sean demasiado cautelosos en la evaluación de este tipo de proyectos y por lo tanto sean pocos los que se atrevan a financiarlos y lo hagan con altos costos que deje fuera a empresas navieras chicas y medianas.

El mercado bursátil también ha comenzado a involucrarse en este tipo de operaciones, al permitir que las empresas grandes del sector, como Transportación Marítima Mexicana (ys sus subsidiarias)³⁷, puedan emitir deudas multimillonarias a través

³⁶ INEGI <http://mapserver.inegi.gob.mx/geografia/espanol/datosgeogra/extterri/frontera.cfm?c=154>

³⁷ Ver: <http://www.tmm.com.mx/HTML/noticias2010/noticia-jul30-2010.html>

de la bolsa Mexicana de Valores (BMV), aunque una vez más, hasta ahora sólo lo hayan logrado las compañías que tienen la capacidad y el respaldo económico-financiero suficiente para acceder a enormes cantidades de recursos, dejando fuera, hasta el momento, a empresas medianas de este mismo sector.

Por otro lado, el esquema de arrendamiento ha sido una de las alternativas más socorridas por el sector naviero mexicano, al rentar las embarcaciones que operan a compañías, o en su defecto a arrendadoras internacionales con condiciones tan específicas que se podría decir que el papel de dichas arrendadoras se realiza sobre la base de “caso por caso”.

Dos casos interesantes que he observado durante mi actividad en esta compañía, son los de España y Brasil. En el país ibérico, existen varios astilleros que se han aglomerado y, apoyados por la Unión Europea, promovido una asociación³⁸ en la que además de bajar los costos de la construcción al formar economías de escala entre varios astilleros europeos, gestionan y proporcionan a sus clientes un paquete que incluye financiamiento de sus productos a tasas muy competitivas. Con esto no sólo atraen a más clientes a nivel mundial, sino que además promueven sus productos basados en una infraestructura económica y financiera tan sólida que han hecho que varias compañías operadoras (entre ellas algunas mexicanas como Oceanografía S.A. de C.V.) manden construir sus barcos con ellos.

En el caso brasileño, existe un método más nacionalista y proteccionista, en el que por decreto, la gran mayoría de los barcos que prestan servicio con licitación a Petrobras, son construidos en Brasil, aún cuando los dueños u operadores puedan tener participación extranjera (mayoritaria o minoritaria). Aunado a esto, la ley obliga a que para entrar a este mercado, se cumplan con varias disposiciones que ayudan a que la inversión que se realice en este país, para dicho mercado, sea mantenida dentro del país generando empleos y más inversiones. Esto, si bien no reduce los precios de los barcos (si no por el contrario los encarece), sí ofrece una alternativa con financiamiento competitivo que permite que la inversión sea muy rentable tanto para empresas nacionales como extranjeras, además de promover la economía nacional y la inversión en ese país. Sólo para el periodo entre 2009 y 2013, en Brasil se invertirán alrededor de \$174.4 billones de dólares para la construcción de 146 embarcaciones de apoyo marítimo a la exploración y producción petrolera en Brasil³⁹ (sólo por medio de Petrobras, sin incluir empresas que también operan en Brasil como Chevron, Shell, etc.).

³⁸ Como por ejemplo UNINAVE: <http://www.uninave.es/ingles/astilleros.asp>

³⁹ **Ward, Rob. Owners hit by crew shortage and scramble for newbuilds.** Offshore Support Journal, July-August 2010. p. 39.

3. APLICACIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE NEGOCIACIÓN

La negociación es parte fundamental de las actividades laborales que realizo cotidianamente. El contacto con los brokers (marítimos y/o financieros), socios, proveedores, asesores, clientes, dueños de barcos, etcétera, implica una constante negociación de los precios, términos y condiciones de los barcos que la Empresa pretende construir, comprar, rentar, arrendar o arreglar; el financiamiento que requiere para hacerlo, los aumentos de capital y acuerdos de accionistas de las empresas afiliadas o en inversión conjunta (joint venture) con otras compañías o socios; las condiciones que se ofrecen a los clientes potenciales y a los que actualmente se les presta el servicio, sólo por mencionar algunos ejemplos.

Como se ha comentado, en estas relaciones se involucra a gente no sólo de diversos orígenes nacionales sino además de distintos sectores al interior de sus países: se tiene relación con inversionistas, funcionarios gubernamentales, empresarios, financieros, navieros, y un sinnúmero de gente de diversas disciplinas y que posiblemente cada uno provenga de distintos países y nacionalidades.

La manera de hacer negocios en cada país y en cada sector puede ser tan similar para algunos o tan diferente para otros que provocan que la negociación pueda ser un trámite más o pueda convertirse en una travesía sinuosa y complicada. En esta manera de hacer negocios intervienen factores como el cultural, el legal, las costumbres comerciales, el tamaño de las compañías intervinientes, su actividad, en fin, toda una serie de elementos que al conjugarse pueden derivar en una fórmula exitosa o en un componente muy volátil.

Las negociaciones más representativas a lo largo de mis actividades han sido primordialmente con grupos estadounidenses, brasileños y japoneses⁴⁰. Aún cuando en ocasiones ha habido grupos europeos, especialmente los griegos, y australianos, estos no han requerido negociaciones más frecuentes ni han sido tan destacadas como los primeros grupos mencionados.

⁴⁰ Hago la aclaración que en este apartado se hacen análisis y descripciones que corresponden únicamente a las experiencias que he tenido en mis labores profesionales, con todos los factores y circunstancias particulares que las han envuelto y no pretenden en ningún momento sugerir que todas las compañías, personas o agrupaciones de los países mencionados tengan las mismas características ni sigan los mismos patrones de comportamiento al negociar, ni mucho menos establecer una regla para llevar a cabo una negociación. La intención de este apartado es el de describir dichas experiencias para que sean tomadas en cuenta como parte de mi labor profesional y los escenarios que, como yo, cualquier internacionalista podría encontrarse en su caso.

En el caso de los griegos y europeos, la negociación ha sido caracterizada por una dualidad compuesta por la facilidad de hablar sobre el tema marítimo y la dificultad de tratar de adaptarse a la manera en la cual los europeos ya tienen estandarizada su forma de hacer negocios. Aquí hay dos factores claramente identificables para determinar si una negociación puede facilitarse o complicarse desde el principio: por un lado, el conocimiento del tema; por el otro, la similitud de costumbres en una industria en particular. En Europa, especialmente en países como Gran Bretaña, Grecia, España y los países nórdicos existe una cultura marítima muy avanzada. La tradición naviera de todos esos países es amplia y, por ello, la mayor parte de los estándares y normas internacionales están basadas en las costumbres, sugerencias y legados de estos países. Esto hace que la negociación se lleve a cabo con pleno conocimiento del tema y fluya mucho más rápido.

Sin embargo, precisamente por la enorme tradición naviera de estos países, están acostumbrados a imponer condiciones y costumbres usadas entre ellos y que muchas veces no son viables en países latinoamericanos o que encarecen las transacciones. Un ejemplo de esto es que muchos de los dueños de barcos de estos países tiene sus bases en países que son paraísos fiscales, lo que provoca que, únicamente por ese simple factor, provoca un encarecimiento del 25% en la renta del barco o la transacción por la retención de impuestos que hay que pagar en países como México⁴¹. Aún así, la mayor parte de los europeos, específicamente los griegos, mantienen un pragmatismo y apertura que hace posible una relación mucho más llevadera y que afinidades que permiten llegar a acuerdos. Hay que mencionar que los grupos europeos tienen la apertura para sentarse a negociar con una contraparte que no necesariamente conocen a la perfección, pero que tienen la seguridad de que podrán llegar a un acuerdo por tener ellos muy clara su posición, sus motivaciones y sus alcances.

Los brasileños, por su lado, reflejan un perfil mucho más suelto y relajado, es decir que, sin restarle seriedad ni importancia a la negociación, parten de un punto de mutua confianza y cooperación con la contraparte, lo que evidencia su pragmatismo y apertura para los negocios digno de resaltar. No se puede dejar de tomar en cuenta que los brasileños son confiados y directos en sus intereses; regularmente están seguros de sus objetivos y de sus habilidades para conseguirlos; tratan de evitar conflictos a toda costa por lo que se puede decir que siempre negocian en buena fe y con el mayor compromiso de que cada quien realizará su parte. Sin embargo, dado que son muy flexibles para adaptarse, le restan importancia al primer acuerdo, ya que seguramente las condiciones cambiarán dependiendo del progreso de la sociedad, proyecto o participación conjunta. Una ventaja coyuntural de esta época, derivada del surgimiento de Petrobras como una de

⁴¹ Ley del Impuesto sobre la renta, artículo 212. Última Reforma DOF 31-12-2010.

las compañías petroleras más grandes del mundo por sus recientes descubrimientos en la zona de Pre-Salt, es que la actividad naviera, especialmente la dedicada al mercado petrolero costa afuera, está convirtiéndose en un foco de desarrollo económico por lo que esta actividad está siendo cada vez más conocida en Brasil y, por lo tanto, la negociación en este sector se vuelve mucho más ágil por el conocimiento previo que ya tienen las empresas brasileñas. En resumen, en la negociación, los brasileños son abiertos, serios, cooperativos, mientras el objetivo sea suficientemente claro para ellos, son prácticos y flexibles para acomodar las condiciones y adaptarse con el fin de lograr el objetivo final.

Los estadounidenses, por su parte, hacen honor a su famoso pragmatismo. Con ellos la negociación es directa, resumida, no por eso corta ni fácil, pero al final es simple en el sentido de que si hay posibilidad de acuerdo éste siempre llega y si no, la vía legal es un instrumento siempre disponible. Por lo anterior, los norteamericanos siempre incluirán diversos medios y herramientas comerciales, legales y arbitrales en sus acuerdos.

La herramienta del Memorando de Entendimiento para iniciar un acercamiento que pueda derivar en un contrato integral es muy usado por las empresas norteamericanas. Esta herramienta permite confirmar la intención firme de las partes para llevar a cabo una transacción. Cabe resaltar que este instrumento ha sido muy utilizado por la Empresa para iniciar sus acercamientos con socios, clientes, proveedores y demás relaciones comerciales y de negocios.

Los norteamericanos, marcados por su pragmatismo, no invierten su tiempo en perseguir oportunidades en las cuales no se han asegurado con certeza que tienen la intención de realizar una transacción. Esto no quiere decir que desechen por completo la oportunidad, al contrario, la mantienen en espera (stand by) y estándola mantienen para poder estar siempre disponibles a reabrir una negociación o posibilidad de negocio más adelante. Esto no significa invertir demasiado tiempo ni recursos. Asimismo, suelen protegerse mucho en los contratos y acuerdos que firman, lo que les da otra razón para que el consejo legal sea sumamente importante para ellos.

Los japoneses, por su parte, se perfilan como el caso más complejo debido a que la diferencia en la cultura y las costumbres es significativa. Por ello, la manera de hacer negocios difiere drásticamente de la mexicana. En primer lugar, la estructura jerárquica es absoluta y estricta. Esto provoca dos grandes problemas al negociar que derivan en varios más: i) que los negociadores no son los tomadores de decisiones y, por lo tanto, deben acudir a un nivel jerárquico superior para transmitir la discusión de la negociación para que se tome una decisión; y ii) que la decisión tome mucho más tiempo en tomarse debido al punto anterior. Una consecuencia grave de este estilo o sistema es que al provenir la decisión de un nivel alto, los negociadores carecen de margen de maniobra para realizar su

función, lo que hace que las decisiones sean tomadas unilateralmente, sean casi impuestas, intransigentes y con nula flexibilidad. Su estructura jerárquica es tan rígida, que aún cuando el que ejecuta la decisión tomada desde una instancia superior no esté de acuerdo con ella, éste la debe llevar a cabo al pie de la letra incuestionablemente.

Otro aspecto importante es que la opinión legal y el abatimiento de cualquier riesgo potencial en un contrato, acuerdo o documento cualquiera, que tenga que ser firmado por la parte nipona, debe ser minuciosamente analizado y cubierto por abogados. Esto no sólo hace más tardada la generación de acuerdos, más cara la elaboración de contratos (por los costos legales que requiere), sino una excesiva y exhaustiva redacción en volumen y forma de documentos. Generalmente, los acuerdos con empresas japonesas desembocan en gran cantidad de páginas, muy reiterativas, que intentan cubrir hasta el último resquicio posible de riesgo, y en caso de que exista algún cambio en las condiciones, se tendrá que pasar casi por el mismo procedimiento para enmendar un contrato o documento legalmente vinculante.

Imponer condiciones es parte primordial del estilo de negociación japonés. Esto surge gracias a que frecuentemente ellos mantienen el control de los fondos, la mayoría de las acciones o en general el control de la operación. Sin embargo, cuando no están en esa posición, se ubican en una postura incómoda que incluso provoca desesperación y desaciertos en ellos.

Otro factor representativo de la negociación con grupos nipones es que si están tratando un tema que para ellos sea desconocido, se rodean de asesores y no escatiman en gastos para obtener información acerca de dicho tema. Esto podría verse como una ventaja, ya que indica interés y la posibilidad de que en poco tiempo, las partes se comuniquen bien al hablar de un tema en común que beneficie a la negociación. Sin embargo, se puede caer en situaciones adversas cuando la información que ellos reciban no sea la adecuada o que difiera de la que la contraparte está acostumbrada, añadiendo un conflicto que ni siquiera era parte de la negociación al principio de ésta.

En resumen, la negociación japonesa es agresiva, imponente, poco pragmática y basada en estructuras rígidas que obligan a las partes a que sea un entendimiento elaborado y exhaustivo que en cuyos casos puede ser productivo y exitoso por los pocos riesgos que quedan sin abatir. Sin embargo, por muchos riesgos que se abatan, no se eliminan todos ellos.

Hasta ahora hemos tomado como referencia principal la nacionalidad de las contrapartes con quienes llevar a cabo las negociaciones, sin embargo, existen otros puntos de referencia para analizarlas. Un rasgo a resaltar es el tipo de instituciones a las

cuales pertenecen estas contrapartes. Por ejemplo, dos sectores con los que me he tenido contacto en mi experiencia han sido, por un lado, las entidades gubernamentales; por el otro lado, las entidades financieras. Ambas representan una complejidad distinta entre sí, y con dificultades muy específicas y que algunas veces tienen relación.

En el caso de las entidades gubernamentales, la burocracia representativa de ellas constituye su principal obstáculo, ya que al constar de estructuras complejas y al estar bajo el constante escrutinio de los controles internos oficiales, requieren de formas y tiempos específicos y que frecuentemente resultan muy largos y tediosos para trámites muy simples. El simple uso del término negociación se traduciría en un malentendido y en el que cualquier irregularidad en la que pueda caerse, aunque sea por descuido, significaría el derrumbamiento de los avances de una gestión, que sería la palabra más adecuada para referirse a una relación con gobierno.

Por otro lado, ahondando en el ejemplo de una entidad financiera, como se comentó en el punto 2.2.6, éste tipo de instituciones, especialmente en México, se caracterizan por una profunda ignorancia del mercado y sector marítimo, marcada por su desconocimiento de instrumentos como la hipoteca marítima, sin embargo, el problema más grave es que aún con ese desconocimiento no se promueve el interés por adquirirlo, ya que en lugar de rodearse de asesores o investigar sobre este segmento, intentan hacer que la empresa y el sector se adapten al lenguaje y costumbres financieros. Es decir, ni siquiera hacen el intento por tomar conocimiento un poco de las actividades. En algunos casos, esta situación es tan extrema que desde el inicio, cuando se menciona que la solicitud de financiamiento es para el sector naviero, algunas instituciones declinan de inmediato sólo por tratarse de éste.

4. APLICACIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE DERECHO INTERNACIONAL

El sector naviero está regulado por varias normas, leyes, tratados y convenciones, nacionales e internacionales, públicas y privadas. Esto hace que exista la necesidad de conocer, aunque sea someramente, dicha normatividad que engloba a la actividad marítima. Existen contratos estandarizados como el BIMCO⁴² BARECON, Supply time, entre otros que son utilizados hoy día en innumerables operaciones de fletamento de embarcaciones.

⁴² BIMCO son las siglas en inglés de la Baltic and International Maritime Council, Consejo marítimo Báltico e Internacional, una asociación naviera internacional independiente con gran tradición ya que sus miembros son dueños de barcos, armadores, *brokers*, agentes y varias entidades del ámbito naviero.

Por otra parte, en la actividad diaria que he realizado, me he encontrado con la interrelación entre la regulación típica del sector naviero, así como la de otras disciplinas como la comercial, la corporativa, la financiera, entre muchas otras más. Esta interrelación entre distintas ramas del derecho desempeña un papel fundamental en el desarrollo de proyectos marítimos ya que, al carecer nuestro país e de inversionistas (y por lo tanto de capitales) que se atrevan a invertir en el sector marítimo, éstos suelen provenir del extranjero. Esto requiere de la innovación por medio de diversas estructuras corporativas que, dentro del margen otorgado por la Ley de Inversión Extranjera, Ley de Navegación y Comercio Marítimos, Ley general de Sociedades Mercantiles, Ley general de títulos y operaciones de crédito, entre otras y con sus distintos reglamentos.

Lo anterior requiere una labor exhaustiva, ya que por un lado, ni las leyes nacionales ni el gobierno mexicano ha logrado conformar un marco legal que promueva y apoye una industria marítima nacional, y por otro, ha creado un cerco que complica la inversión y atracción de capital extranjero a este sector por tratarse de un “sector estratégico” y reservado.

La Ley suscribe que:

“la inversión extranjera podrá participar en...hasta 49% en Sociedades navieras dedicadas a la explotación comercial de embarcaciones para la navegación interior y de cabotaje, con excepción de cruceros turísticos y la explotación de dragas y artefactos navales para la construcción, conservación y operación portuaria” (Art. 7-II-v de la Ley de Inversión Extranjera)

Por otra parte, para que una empresa mexicana pueda convertirse en naviera, además de cumplir el requisito arriba establecido, debe ya poseer embarcaciones, lo que suena contradictorio

El artículo 11 de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos exhibe que:

“Las personas físicas o morales mexicanas constituidas de conformidad con la legislación aplicable podrán, solicitar el abanderamiento y matriculación de embarcaciones y artefactos navales en los siguientes casos:

- I. Cuando sean de su propiedad; y*
- II. Cuando se encuentren bajo su posesión mediante contrato de arrendamiento financiero celebrado con una institución de crédito mexicana, o bien con una extranjera autorizada para actuar como tal conforme a las leyes nacionales.” (Art. 11 de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos)*

Y a su vez, el artículo 20 indica que:

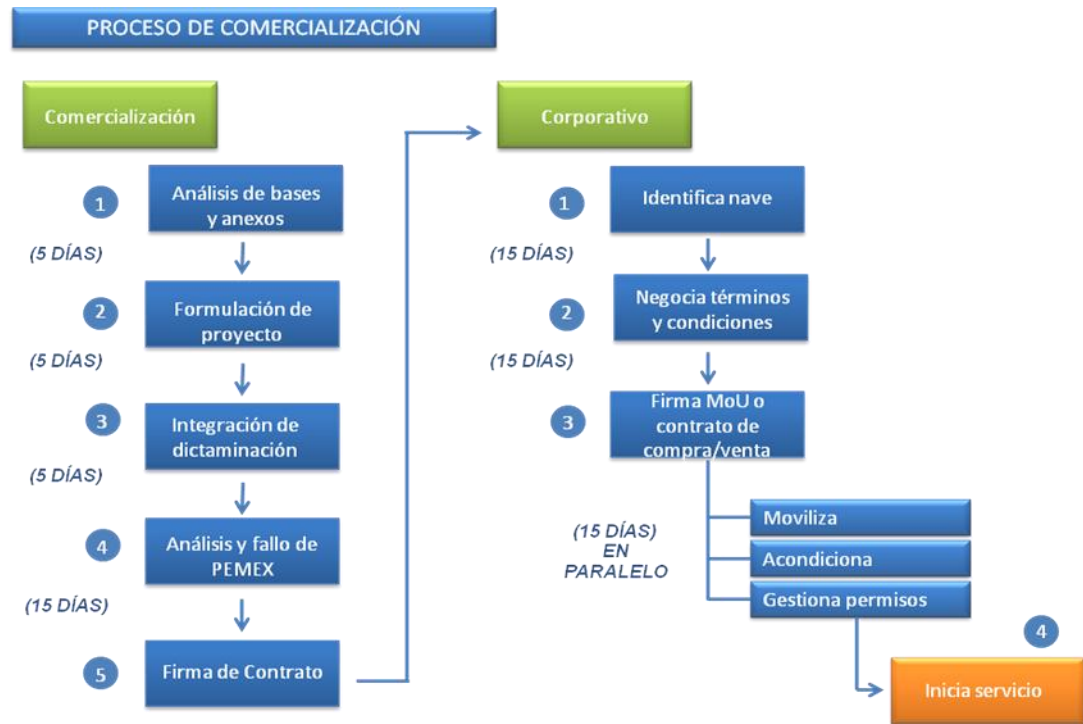
“Para actuar como naviero mexicano se requiere:

- I. Ser mexicano o sociedad constituida conforme a la legislación mexicana;*
- II. Tener domicilio social en territorio nacional;*
- III. Estar inscrito en el Registro Público Marítimo Nacional; y*
- IV. Ser propietario o poseedor de una o varias embarcaciones cuyo tonelaje total sea de un mínimo de 500 toneladas de registro bruto.” (Art. 20 de la Ley de Navegación y Comercio Marítimos)*

En un tema separado, pero vinculado al ámbito legal, la resolución conflictos y de disputas en la interacción tan diversa, compleja y sobre-regulada en la que se circunscribe la actividad naviera, exige la necesidad de acogerse a jurisdicciones lo suficientemente completas para poder contar con recursos internacionales de resolución de dichas disputas. El arbitraje es un ejemplo claro de estos recursos.

5. APLICACIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL ÁREA DE COMERCIO INTERNACIONAL, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Dos áreas de conocimiento utilizadas en mi labor diaria, y adicionales a las que se ha mencionado, son la comercial y la financiero-administrativa. Aún cuando esto conforma un punto de convergencia entre tres disciplinas separadas y distintas entre sí: comercio, administración y finanzas, la conjunción de ellas en una sola es una muestra más de la interdisciplinariedad requerida para el desempeño de un internacionalista y de mis funciones en la Empresa. Al formar parte del equipo de comercialización, los conocimientos y habilidades comerciales son indispensables para el efectivo actuar diario. Esta área no sólo consiste en detectar oportunidades de negocio, sino además de analizar su viabilidad (comercial y financiera), desarrollar dicha oportunidad y consolidarla para llevarla a cabo. En este sentido, es muy relevante la habilidad para “vender” una idea, sin embargo, no se trata sólo de “venderla”, sino de hacerla realidad. Es aquí donde la relación entre estas y muchas otras disciplinas encuentran un punto neural, al hacerse indispensable su interacción eficiente y efectiva para que, desde sus distintas perspectivas, den su visto bueno a la viabilidad del proyecto u oportunidad. Por esta razón, a continuación desmenuzaré en dos partes estas disciplinas.



Este diagrama fue realizado con base en el proceso de comercialización actualmente vigente en la Empresa.

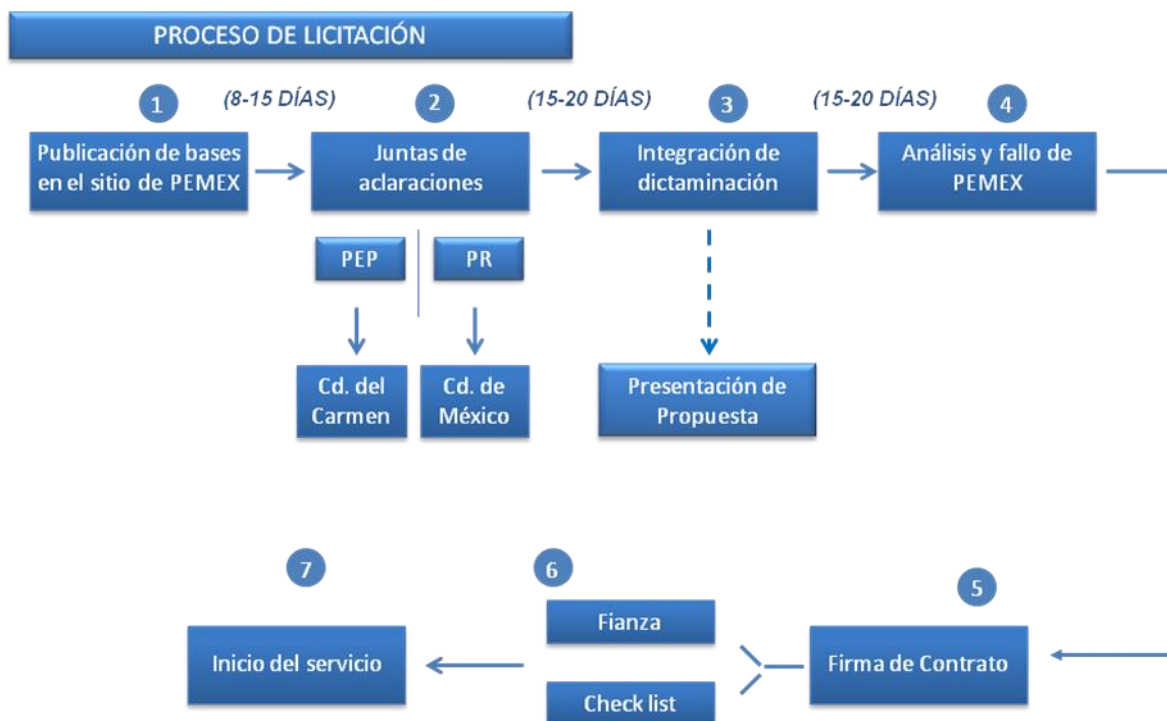
5.1. COMERCIO INTERNACIONAL

La actividad comercial es percibida como la simple venta de bienes o servicios, sin embargo, incluye mucho más que eso, ya que es necesario que ésta incluya una labor de identificación, negociación (como la tratada en el capítulo 3 de este trabajo), desarrollo, seguimiento, y renovación. A lo largo de estas 5 etapas generales, se aplican diferentes habilidades. La identificación es, la etapa generadora de ideas y detección de oportunidades que a la postre derivarán en proyectos y al final en negocios. Esta fase no sólo se limita a generar un proyecto, sin a analizar su viabilidad, ya que si carece de ella, no valdrá la pena invertir dinero ni tiempo, pero en caso de tenerla, se deben identificar además los elementos fundamentales así como los términos y condiciones sobre los cuales se basa los supuestos que conforman dicha viabilidad, y, por lo tanto, dicho proyecto. Después de la primera etapa, la negociación es fundamental para asegurarse que los términos y condiciones en los que se cimenta el proyecto puedan orientarse para hacer más rentable y sobre todo más sencillo de desarrollar. En este sentido, la negociación definirá las bases y las limitantes por donde el proyecto tendrá que caminar hasta su consolidación. En tercer lugar, el desarrollo, se encargará de echar a andar el (todavía) proyecto y realizar todo lo necesario para que éste funcione. Esta fase incluye un sinnúmero de actividades, que varían dependiendo de las condiciones a las que se llegó en la etapa anterior. Este paso, es el que requiere de mayor inversión, tiempo, atención y

recursos de todo tipo para llevarse a cabo y lograr su consolidación; al final de esta etapa, la oportunidad desarrollada no es más un proyecto, sino un negocio en marcha. La labor de seguimiento es fundamental para que una oportunidad de negocio pueda seguir teniendo vida, peor lo más importantes es que es la que puede dar pie a la replicación del ahora negocio y lograr el crecimiento del mismo. Por último, la renovación significa la mejora continua del negocio, apelando al comienzo de un nuevo ciclo, ya con un camino recorrido, en el que la idea original se lleva a mayores dimensiones. Esta fase no sólo intentará dar perpetuidad al negocio, sino además lo expandirá hacia diversas y nuevas oportunidades que seguirán el mismo camino.

Este ciclo comercial tendrá una duración variable, dependiendo del tipo de proyecto, del sector en el que se pretenda aplicar, de la habilidad de los que lo llevan a cabo (los comercializadores, directores, etc.), así como de la inversión que se tenga disponible.

En la Empresa, existen proyectos cuyo ciclo comercial está establecido por agentes externos, como en el caso de una licitación. PEMEX, como organismo público, tiene un proceso licitatorio muy definido para cada caso, ya sea para adquisiciones o para contratación de servicios. En el caso aplicable a los servicios que presta la Empresa, el proceso de licitación se resume como se muestra en el siguiente cuadro:



PEP= PEMEX Exploración y Producción (para el caso de barcos de servicios a plataformas, etc.).

PR= PEMEX Refinación (para el caso de buquetanques).

Checklist = Inspección para aprobación de que el barco cumple con las especificaciones requeridas en las bases de licitación.

Este diagrama fue realizado con base en el proceso de seguimiento de licitaciones actualmente vigente en la Empresa. Dicho proceso de licitación se rige actualmente por la Ley de Petróleos Mexicanos y su Reglamento y las Disposiciones Administrativas de Contratación.

Por otra parte, también hay proyectos que, por los términos y las condiciones que requieren para su desarrollo, su ciclo puede durar años como en las licitaciones para construcción de embarcación(es). En este caso, tomando en cuenta lo expuesto en el cuadro anterior, los tiempos entre la firma del contrato y el checklist sería predeterminado en las bases y corresponde al periodo de construcción y entrega de la(s) embarcación(es) licitada (frecuentemente, dicho periodo oscila entre los 19 y 24 meses, dependiendo del tipo de barco). Todos estos proyectos y su desarrollo y comercialización, dependen de factores nacionales e internacionales, que ya se han descrito en los apartados anteriores.

5.2. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El área financiero-administrativa abarca una enorme variedad de temas y disciplinas, muchas de las cuales no son propósito de este documento. Sin embargo, mi labor diaria en la Empresa al estar encargado de realizar evaluaciones de viabilidad de los proyectos, proyecciones financieras, de las distintas actividades y negocios realizados por las empresas del grupo y por estar en contacto directo con la subdirección de administración y finanzas de la Empresa, esta área se ha vuelto parte importante de mi quehacer diario.

En este sentido, la labor administrativa se vuelve fundamental a la hora de estar encargado de “administrar” los proyectos de la Empresa y en el momento en el que dichos proyectos, aún desarrollándose en el medio marítimo, requieren de distintos enfoques, aplicaciones y herramientas que los vuelven muy diferentes entre sí. Por tal razón, las habilidades y conocimientos administrativos requeridos para coordinar de manera eficiente varios proyectos a la vez son fundamentales para el desempeño de esta tarea.

Por otra parte, el contacto con instituciones financieras, como fue descrito en el punto 2.2.6 de este trabajo, demanda conocimientos de esta rama, la cual –dicho sea de paso– también posee una terminología y lenguaje propio del medio que se interpone como una barrera de entrada a este ámbito. Por todo esto, resulta necesario conocer y saber evaluar balances, estados de resultados, flujos de efectivo, el manejo de variables macroeconómicas como la inflación, la aplicabilidad de los impuestos (nacionales o extranjeros), tasas de interés, estructuras crediticias, factoraje, fideicomisos, etc. Como ya se ha comentado, la viabilidad de los proyectos marítimos, especialmente en México,

dependen en gran medida de la competitividad de los financiamientos, por lo que si no se conoce o no se tiene la habilidad y creatividad para desarrollar y conformar estructuras financieras eficientes, muy posiblemente el proyecto resulte inviable.

A esto hay que añadir los productos financieros que se van desarrollando por este tipo de instituciones, que vienen a mejorar la competitividad del negocio, en este caso, el marítimo. Las operaciones de factoraje o descuento electrónico que ahora se realizan son un ejemplo. Esta operación se lleva a cabo entre el proveedor del servicio, el banco y el cliente, para que el último pueda mejorar su cobranza al primero con la intermediación del segundo mediante una especie de crédito al amparo de las facturas emitidas por el proveedor y cuyo costo financiero se traslada al cliente. De esta forma, el factoraje reduce los días cartera en los que los clientes le deben a sus proveedores. Estos instrumentos tienen como función el mejorar los retrasos en los cobros de los contratos de Pemex que se pudieran generar por retrasos en las partidas presupuestales que pudiera tener la Paraestatal.

Otro ejemplo serían los créditos refaccionarios, los cuales pueden marcar una diferencia muy grande para los negocios navieros en los que el mantenimiento de los barcos demanda bienes y productos del extranjero, cuyos procesos de importación tardan mucho tiempo y cuya necesidad para adquirirlos es extremadamente urgente. Un barco puede quedar fuera de servicio, con su consecuente pérdida de ingresos y aumento de costos, sólo por requerir una pieza en un motor. Los créditos refaccionarios permiten que las empresas, en este caso, las navieras puedan mantener un almacén vasto de refacciones, sin que ello les represente mayor costo ni mucho menos correr el riesgo de detener sus servicios por falta de refacciones.

Como se ha podido ver, el conocimiento, la creación y apropiada aplicación de los distintos instrumentos financieros que se han mencionado representan una parte medular en la administración de proyectos marítimos, sobre todo cuando los montos manejados son tan altos como en esta industria.

Asimismo, existe un tema que se encuentra entre el ámbito legal y el financiero y éste es el fiduciario. El fideicomiso, en sus distintos tipos y vertientes, es una figura que ha cobrado importancia y, por lo tanto, la utilización de éste en el ámbito financiero-corporativo. Podrían enumerarse más de 15 tipos de fideicomisos, sin embargo, los más utilizados son los de administración y fuente de pago, patrimoniales, lo de control accionario, fideicomisos de fondeo o emisión y los de "escrow account" o cuentas concentradoras.

Este tipo de mecanismos financiero-legales han tenido tanto auge que han sido tomados en cuenta en los formatos de contrato de servicios de PEP con el objetivo de facilitar este tipo de operaciones, sin que ello vaya en detrimento del servicio que se contrata por la paraestatal ni que se presente a posibles casos de corrupción. Incluso, este tipo de operaciones pueden utilizarse como medios eficientes para prevenir y evitar la corrupción en la actividad naviera del sector petrolero (como ejemplo), ya que el flujo de fondos se realiza de una forma muy transparente y regulada por la ley.

De tal suerte, para llevar a cabo mis labores relacionadas con el ámbito administrativo-financiero, no sólo he tenido que aprender nuevas formas de llevar a cabo las actividades que me han asignado, sino además adaptarme a los cambios que se han ido generando durante mi participación en la Empresa. Como en todo, la constante actualización de los conocimientos y habilidades, así como del marco legal en el que se circunscriben sus actividades, juega un rol importante para el buen desempeño de las funciones de cualquier internacionalista.

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Después del recorrido por la descripción de las prácticas que he realizado a lo largo de casi 4 años y de la coincidencia de la formación de los internacionalistas en diversas disciplinas con las actividades de una naviera mexicana, desagregaré a continuación una serie de conclusiones sustentadas en la experiencia obtenida en esta labor, así como en los datos y documentación ofrecida en este trabajo. Esto con el motivo de identificar ciertos elementos que a la vez nos permitan generar propuestas, las cuales se desarrollarán posteriormente en las conclusiones.

6.1. CONCLUSIONES

Como se ha visto, el sector marítimo ocupa un lugar preponderante en la industria petrolera mexicana e internacional. Gracias a este sector, el movimiento económico generado por la exploración, producción, abasto, refinación e intercambio de los distintos productos y derivados del llamado oro negro, proporciona un dinamismo fundamental en la economía nacional de los países que lo tienen.

La industria naviera petrolera mexicana enfrenta una problemática basada en varios factores:

a. Depende de un único cliente: PEMEX

- i. Una sola entidad marca toda la demanda de servicios

- ii. Plazos de contratación de corto plazo
- iii. Tarifas bajas
- iv. Retraso en pagos
- v. Demanda cada vez mayor de equipos nuevos y con mejores tecnologías
- vi. Crisis presupuestales

b. las problemáticas propias de la industria marítima como:

- i. Activos con precios muy altos
- ii. Carencia de financiamiento eficiente
- iii. Falta de apoyos gubernamentales
- iv. Nula industria de construcción naval en México
- v. Altos costos de operación y mantenimiento
- vi. Altos riesgos y pasivos laborales
- vii. Competencia extranjera (respaldada por mejores condiciones de financiamiento y apoyos por sus respectivos gobiernos)

Hoy día, únicamente la operación y el mantenimiento de las embarcaciones que trabajan para PEP derraman recursos en México al construirlos y financiarlos. Como se muestra en la tabla de abajo, esto únicamente representa el un porcentaje minoritario de los negocios directos de la industria marítima petrolera que deja fuera de México una gran parte de la generación de empleos y riqueza. Al construir y financiar en México, se estaría incluyendo el no sólo el resto de dicha derrama económica, sino que además se estaría se generarían miles de empleos, se reactivaría la industria de la construcción naval y se comenzaría a generar.

ANÁLISIS DE ESCENARIO A 2 AÑOS

MONTOS SUPUESTOS EN USD	ASTILLERO	FINANCIAMIENTO*	O&M**	TARIFA***
FSV	\$ 7,000,000	\$ 805,000	\$ 2,555,000	\$ 14,192
PSV	\$ 25,000,000	\$ 2,875,000	\$ 6,570,000	\$ 47,185
AHTS	\$ 30,000,000	\$ 3,450,000	\$ 7,300,000	\$ 55,822
TOTAL DE LAS 3 NAVES	\$ 62,000,000	\$ 7,130,000	\$ 16,425,000	\$ 117,199
% DEL RUBRO VS TOTAL	72%	8%	19%	\$ 85,555,000

ANÁLISIS DE ESCENARIO A 4 AÑOS

MONTOS SUPUESTOS EN USD	ASTILLERO	FINANCIAMIENTO*	O&M**	TARIFA***
FSV	\$ 7,000,000	\$ 1,376,667	\$ 5,197,500	\$ 9,141
PSV	\$ 25,000,000	\$ 4,916,667	\$ 13,365,000	\$ 29,146
AHTS	\$ 30,000,000	\$ 5,900,000	\$ 14,850,000	\$ 34,175
TOTAL DE LAS 3 NAVES	\$ 62,000,000	\$ 12,193,333	\$ 33,412,500	\$ 72,462
% DEL RUBRO VS TOTAL	58%	11%	31%	\$ 107,605,833

ANÁLISIS DE ESCENARIO A 8 AÑOS

MONTOS SUPUESTOS EN USD	ASTILLERO	FINANCIAMIENTO*	O&M**	TARIFA***
FSV	\$ 7,000,000	\$ 3,325,000	\$ 10,220,000	\$ 7,036
PSV	\$ 25,000,000	\$ 11,875,000	\$ 26,280,000	\$ 21,628
AHTS	\$ 30,000,000	\$ 14,250,000	\$ 29,200,000	\$ 25,154
TOTAL DE LAS 3 NAVES	\$ 62,000,000	\$ 29,450,000	\$ 65,700,000	\$ 53,818
% DEL RUBRO VS TOTAL	39%	19%	42%	\$ 157,150,000

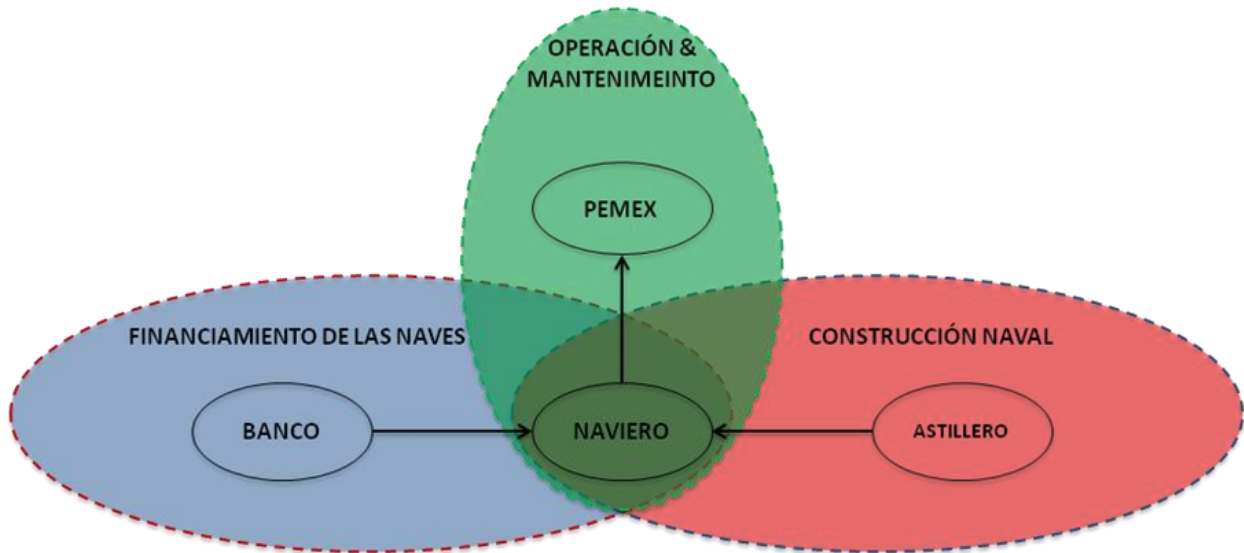
*El financiamiento se calculó a una tasa de 12% anual por el número de años de cada análisis.

**La operación y mantenimiento (O&M) es la tarifa diaria de: FSV-US\$3,500; PSV-US\$9,000; AHTS-US\$10,000 durante el periodo.

***La Tarifa se refiere a la cantidad que se debería cobrar para amortizar el barco (construcción y financiamiento) así como pagar el O&M durante el periodo señalado y resulta de calcular: (Costo del barco + Financiamiento + O&M)/ periodo de contrato).

NOTA: No se consideró ajuste por inflación.

Como se puede observar en el cuadro anterior, actualmente se deja fuera de México casi el 70% de la derrama económica que Pemex genera a través de la industria marítima petrolera nacional. Sólo con promover la construcción naval en México de las embarcaciones que el mismo Pemex necesita para su operación de los próximos 10 años, se podrían generar miles de nuevos empleos directos e indirectos.



Reactivar la industria de la construcción naval en México, tendría un efecto multiplicador en varias industrias en varios estados de la República Mexicana, como los que se enlistan a continuación:

a. Negocio de la construcción naval en México:

- i. La derrama económica generaría empleos e inversión en México.
- ii. Mayor base de contribuciones por impuestos aportados por la industria y empleos nuevos.
- iii. Reactivar/crear nuevas industrias y consolidaría las existentes.
- iv. Provocaría desarrollo tecnológico a México
- v. Reduciría costos operativos, tiempos fuera de servicio, reparación, diques y mantenimiento a embarcaciones.
- vi. Mayor rentabilidad de los proyectos por disminución de costos en general

b. Más acceso a mejor financiamiento:

- i. Abriría más oportunidades para el sector financiero mexicano (sin que sea más riesgoso)
- ii. Reduciría costos y aumentaría la rentabilidad de los armadores
- iii. Daría mayor competitividad a las ofertas a PEMEX

c. Mejores condiciones para PEMEX:

- i. Al recibir más ofertas se beneficiará PEP de más y mejores opciones de naves.
- ii. Al ser más bajo el costo de financiamiento, las tarifas serán más competitivas.

- iii. Se tendrá un mejor control de precios de las naves debido al horizonte de largo plazo de los contratos.
- iv. Habrá mejoras en la eficiencia, seguridad y avance tecnológico de la flota.

Por otra parte, Brasil, como caso ejemplar, que por medio de su empresa petrolera nacional Petrobras ha maquilado toda una estrategia multimillonaria alrededor de sus enormes reservas y su actual producción petrolera que la han colocado entre las empresas con mejores prospecciones del mundo en este ámbito. La industria petrolera internacional se ha volcado a Brasil a través de Petrobras, apostando e invirtiendo enormes cantidades de recursos y capitales que ya están llegando al gigante sudamericano y que a su vez han generado una gran derrama de esos mismos fondos a la generación de empleos para la construcción de embarcaciones, desarrollo industrial y para la capacitación de todos los brasileños que estarán operando, por ley, toda esa infraestructura que se está edificando.

Tan sólo el sector naviero se ha visto beneficiado por la gigantesca inversión en cientos de barcos de nueva construcción con bandera brasileña y cientos de barcos con bandera extranjera (mientras acaban de construir los nuevos). La mano de obra para la construcción, así como para la operación de esta nueva y enorme flota de embarcaciones de apoyo petrolero, proporcionará empleo a millones de brasileños al menos por los próximos 20 años. Esto ha producido una derrama que se ha visto reflejada en los incrementos de ingresos por seguridad social de todos estos empleados, además de un efecto multiplicador que ha empapado de competitividad y desarrollo a sus demás industrias a través de los siguientes elementos clave:

– **Demanda:**

- Petrobras planea la contratación de 146 embarcaciones de distintos tipos entre 2010 y 2014 para el apoyo en sus operaciones de exploración y producción. Todas serán construidas en Brasil.

– **Contratos:**

- Los contratos de Petrobras incluyen entre 2 y 3 años de construcción, + 8 años de servicio, con opción de 8 años adicionales a través de una extensión de contrato previamente pactada.
- Los contratos incluyen un ajuste de costos a los armadores y la posibilidad de entrar en servicio anticipadamente en caso de que la embarcación esté lista antes de la fecha pactada de inicio de servicio.

- Petrobras emitió la colocación de deuda más grande de la historia a través de un bono y la bursatilización de sus ingresos (más usd\$70,000 millones) ⁴³
- **Elementos de las propuestas:**
 - Debe haber un mínimo de 60% de contenido nacional (brasileño).
 - La industria naval ha explotado y los astilleros nacionales se encuentran saturados por la demanda de las embarcaciones solicitadas por petrobras.
 - Navieras y astilleros internacionales han invertido en ese país, transfiriendo su tecnología y generando miles de empleos nuevos.
- **Financiamiento:** el fondo nacional de marina mercante ofrece financiamiento de:
 - Hasta el 80% de valor total del barco
 - Plazos del financiamiento a 15 años para la amortización del crédito
 - 2.5 años de gracia antes de realizar el primer pago
 - Tasas de interés alrededor de 4% anual
- **Derrama económica**
 - Todos los barcos operados en Brasil tendrán 100% tripulantes brasileños.
 - Se han generado cientos de miles de empleos derivados de la enorme demanda de la industria marítima.
 - La oferta de egresados de las escuelas navales brasileñas está excedida.
 - Los astilleros están rebasados por la enorme demanda de embarcaciones y trabajadores especializados.
 - Sólo en aumentos por seguridad social, los estados y gobiernos brasileños han incrementado dramáticamente sus ingresos.
 - El efecto multiplicador ha alcanzado ya otras industrias como la de venta y mantenimiento de motores, diseño y construcción de embarcaciones, etc.
- **Rentabilidad**
 - La rentabilidad para el inversionista que deriva de contratos a largo plazo, aunado con financiamiento competitivo es de al menos el 16% sobre cada embarcación.
 - El mercado brasileño ha acaparado capitales de muchas partes del mundo.

⁴³ Ver: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/24/petrobras-brasil-accion-pemex-expansion>

En nuestro país, por otro lado, no ha ocurrido esto aún cuando el petróleo ha sido durante más de 30 años un pilar económico y más cuando la mayor parte del éste ha provenido de fuentes marinas. Sin embargo, todavía estamos a tiempo para aprovechar lo que nos queda de la explotación de este hidrocarburo para construir alrededor de él la infraestructura y el dinamismo económico que sirva para cuando nuestras reservas se extingan. Una de estas apuestas, sin duda, debe orientarse hacia la industria naviera que, como muchas otras industrias mexicanas, se ha malacostumbrado a limitarse a vivir de las precarias condiciones de la marina mercante nacional, en lugar de promover su renovación y reorganización interna para aprovechar la demanda que genera PEMEX y cortar de tajo su dependencia de los capitales, financiamientos y empresas extranjeras y emigrar hacia la competitividad que la lleve no solamente a consolidarse en su mercado interno sino a competir en los externos.

Sin embargo, las estrategias, iniciativas y medidas deben venir de esfuerzos conjuntos, pero sobre todo coordinados, de parte los sectores públicos y empresariales nacionales a su vez. Como cualquier industria de cualquier país, se tiene que promover el reforzamiento interno y promover la sana competencia entre los nacionales, para poder competir, igual de sanamente, con los demás actores internacionales.

Una vez más, hay que recalcar que no se trata de orientar esfuerzos hacia una dependencia de la industria petrolera, sino de utilizar inteligentemente ese mercado petrolero nacional para generar la competitividad de los navieros mexicanos para poder aprovechar oportunidades a nivel mundial y, al mismo tiempo, en el camino, provocar una derrama que dinamice otros elementos y factores económicos que interactúan con el sector naviero como el sistema financiero, el comercio internacional, el empleo y la infraestructura.

Mientras nuestro país se envuelve en discusiones bizantinas sobre la participación del sector privado en PEMEX, se pierde de vista la realidad actual de la paraestatal y la enorme dependencia que ya tiene de ese sector y que beneficia en gran medida a compañías transnacionales cuando bien podría beneficiar también –y en mayor medida– a sociedades mexicanas. Empresas como la perforadora Schlumberger o la naviera Tidewater se benefician con contratos multimillonarios derivado de la prestación de servicios y operación de embarcaciones para la exploración y producción petrolera mexicana, dejando en segundo término a varias empresas mexicanas que se limitan a quedar como comisionistas al tener que alquilar barcos extranjeros para subarrendarlos a PEP o, en el mejor de los casos, hacerse de algunos barcos de segunda mano con capital propio o a través de participación conjunta con consorcios internacionales que puedan proporcionar los fondos necesarios para la compra o construcción de tan costosos activos. Esto desde la premisa de “más vale un 3% de algo, que un 100% de nada”.

Asimismo, el tema del fondeo nos lleva directamente a una lamentable realidad en nuestro país: la carencia de financiamiento eficiente. Por un lado, en la banca de desarrollo mexicana persisten los infinitos obstáculos y tiempos de la burocracia, que hacen que los múltiples o pocos recursos locales y federales se conviertan en un viacrucis de trámites, formatos y procedimientos que en la mayoría de las ocasiones no se acopla con los tiempos de la industria, haciendo que fracasen los proyectos o que simplemente sean inviables. Esto, sumado a la ausencia total de una política de estado que promueva o siquiera tome en cuenta al sector marítimo, ha derivado en la indiferencia total hacia cualquier artefacto que flote. Por el otro lado, la banca privada, conformada por bancos extranjeros y una insipiente banca nacional, carece de interés a raíz de su ignorancia sobre esta industria. A lo anterior se añade la falta de visión y planeación para hacer lo que hoy día Brasil está desarrollando: una industria interna, a partir de la oferta petrolera que ya tiene.

De esto, podemos concluir que existe una profunda ignorancia del sector marítimo nacional, producto de varias circunstancias y razones, algunas de forma, otras de fondo. Entre las de forma, el sector naviero no es un medio glamuroso que se promueva diariamente en spots de televisión debido a que su mercado es muy específico. Aún cuando algunos servicios marítimos vayan dirigidos al público en general, como ferries y embarcaciones de pasaje y turismo, el grueso del mercado marítimo es la carga y la logística que si bien hacen posible y ofrecen competitividad al comercio de más de 90% de los bienes que se importan y consumen en nuestro país, la gente no sabe siquiera de su fundamental papel en las cadenas productivas comerciales.

En otro sentido, una razón de fondo es la indiferencia por parte del Estado Mexicano hacia el sector marítimo y portuario; mientras México es uno de los países con más aeródromos y aeropuertos, asimismo es uno de los que tiene menos puertos de altura con capacidad suficiente para recibir embarcaciones de gran calado. Fuera de Veracruz, Altamira, Ciudad del Carmen (únicamente por su actividad petrolera) y Progreso en la costa del Golfo de México, y Salina Cruz, Ensenada, Lázaro Cárdenas, Manzanillo y Mazatlán en el Pacífico, sin menospreciar Acapulco, Puerto Vallarta y Topolobampo, y sin que todos los mencionados sean Puertos de máxima categoría, los demás puertos quedan reducidos a actividades locales, pesqueras y de comercio menor. Dicha carencia de puertos, no sólo provoca la poca o nula atracción de capitales (nacionales o extranjeros) a invertir, sino que también ocasionan que la actividad marítima y por lo tanto la flota mercante, se mantenga en ese mismo nivel de mediocridad. Todo esto repercute en lo que hoy día conforma nuestra marina mercante mexicana, es decir, una flota vieja, carente de tecnología y totalmente dependiente de lo que se haga o se deje de hacer en el exterior.

Pasando al tema de los internacionalistas, y su gran cabida en el sector marítimo, se puede decir que por su perfil multidisciplinario, un egresado de relaciones internacionales se ajusta adecuadamente a un sector igualmente pluridisciplinario en donde deprede ejercer en las distintas ramas y áreas de su preparación. Según los ejes del conocimiento de un estudiante de Relaciones Internacionales en la UNAM son el teórico-metodológico, la política internacional, economía internacional, derecho internacional, política exterior de México y estudios regionales⁴⁴. Todos estos ejes son útiles en el sector marítimo. La metodología de investigación, un ejemplo global, resulta muy efectiva a la hora de realizar investigación de mercados; los conocimientos en política internacional coadyuvan a la efectiva negociación entre representantes de empresas de distintos países y a la buena relación con ellas; los conocimientos sobre economía internacional proporcionan la posibilidad y facilidad para crear estructuras financieras convenientes para diversas partes aún cuando éstas provengan y se desenvuelvan en locaciones diferentes; la buena instrucción acerca de los marcos jurídicos y las diversas normatividades deriva en convenios y acuerdos sólidos; mientras la política exterior y los estudios regionales colaboran al buen manejo de las relaciones y coyunturas en los cuales se pueden realizar negocios o proyectos transnacionales. Consolidando esto en un ejemplo muy específico, uno de los proyectos que me tocó administrar, involucraba a una empresa japonesa, en participación con la Empresa (mexicana), para construir dos embarcaciones en Filipinas, cuya ingeniería y diseño era propiedad de una de las corporaciones estadounidenses más importantes del mundo en fabricación de vehículos militares y civiles, donde la relación se regía con leyes de Nueva York, en idioma inglés y cuyos contratos de servicios resultaron de una licitación pública nacional de PEMEX que obligatoriamente era regida por leyes federales mexicanas.

Como se puede observar, la presencia de un internacionalista es casi obligada en una relación con todos esos componentes y elementos. Por lo tanto, al ser este tipo de relaciones una constante en el sector naviero, los internacionalistas tienen abierta una oportunidad bastante amplia para incursionar en esta industria y al mismo tiempo, general el cambio que ésta merece por la magnitud de la importancia que tiene para nuestro país.

6.2. PROPUESTAS

A manera de muestra de las aportaciones que un internacionalista puede hacer al sector naviero, a continuación esbozaré algunas propuestas, derivadas de las experiencias a lo largo de los 4 años laborando en una empresa naviera mexicana y que representan

⁴⁴Descripción sintética del Plan de estudios de la Licenciatura en relaciones Internacionales, en https://www.dgae.unam.mx/planes/f_ciencias_politicas/Relsint.pdf

esbozos para mejorar la situación de la marina mercante nacional. Asimismo, la segunda parte de propuestas estarán encaminadas a los internacionalistas que deseen incursionar en este sector.

6.2.1. Propuestas para mejorar la situación de la industria marítima mexicana

Como se ha descrito a lo largo de este reporte, los navieros mexicanos deben enfrentarse a distintas problemáticas del entorno nacional e internacional, las cuales, sumadas a las propias de la industria a la que pertenecen, hacen de este sector uno con barreras de entrada muy considerables. Esta situación se agrava cuando el gobierno mexicano no otorga apoyos suficientes para promover esta industria y la derrama que ésta provoca. Por tal razón, la primera propuesta sería dirigida, necesaria e indivisiblemente tanto al sector naviero como al gubernamental: invertir en el sector marítimo. Hay que recalcar que esto debe hacerse de manera conjunta, ya que si bien actualmente existen empresas navieras que han invertido cantidades sustanciales de recursos en esta industria, también hay que decir que varias empresas navieras no han logrado hacerlo debido a la carencia de apoyos, financiamiento y sobre todo de competitividad antes capitales procedentes del extranjero. Por tal motivo, esta propuesta debe hacerse extensiva al sector financiero público y privado. El primero por ser uno de los medios para que el gobierno invierta de facto en la industria naviera mexicana; y el segundo como un promotor de la inversión privada nacional. Es decir, hay que revertir el círculo vicioso en el que se encuentran los navieros, consistente en carencia de inversión por ausencia de respaldo financiero tanto del gobierno como de los bancos, y dar paso a la incentivación de la inversión, promovida desde la inversión pública y respaldada por la banca privada.

Si bien ya existen fondos y mecanismos de apoyo financiero a la marina mercante nacional, éstos no han sido suficientes, por lo que un ejemplo de esfuerzo en esta dirección, sería incrementar el monto asignado al Fondo de Desarrollo de la Marina Mercante Mexicana (FONDEMAR) para fomentar la construcción de embarcaciones en astilleros nacionales y de esta forma impulsar la renovación de la flota mercante nacional e incentivar a que los astilleros y armadores generen más empleos para que los navieros mexicanos puedan hacerse de embarcaciones nuevas y de calidad. El mencionado caso tan exitoso del Fondo para la Marina Mercante brasileña es paradigmático en este sentido.

Una propuesta más de como inversión directa por parte del gobierno sería el de los subsidios y/o beneficios fiscales. Desafortunadamente éste ha sido un tema controvertido en el gobierno federal actual. Esto es otorgar a los navieros mexicanos un subsidio o estímulo fiscal en el consumo de diesel marino consistente en un precio preferencial por

litro a fin de que las embarcaciones mercantes puedan elevar su competitividad. Esto sería un apoyo sólido, ya que el costo más alto de la operación de un barco, se encuentra en el consumo de combustible. Cabe señalar, que la inversión directa no es ni debe ser la única forma de contribución por parte del estado mexicano, ya que esto también lo puede hacer desde varias trincheras, que a su vez conforman dos propuestas adicionales a ésta.

Por un lado, otra forma de contribuir es el incremento en la demanda de servicios marítimos. Tener al Estado como cliente, caso concreto PEMEX, establece una base sólida que invita tanto a los navieros como a los bancos a apostar por este mercado. Es bien sabido en la industria marítima petrolera nacional, que una crisis presupuestal de PEMEX significa y deriva en una seria crisis financiera de los navieros de este sector. También es conocido que los presupuestos otorgados a PEMEX dependen en gran medida de coyunturas y factores de orden político más que económico-financiero, por lo que en este sentido, las navieras petroleras mexicanas se encuentran sometidas indirectamente ante cambios políticos que afectan a la paraestatal y por lo tanto a buena parte de las industrias que dependen de ella. Resolver esta situación, en sí misma, sería una aportación gigantesca para mejorar la situación tanto de PEMEX como de las navieras mexicanas.

Contrario a como se expresa en el reporte de la Comisión Nacional de Hidrocarburos⁴⁵ no “debe darse una alta prioridad al desarrollo de los recursos y reservas que se encuentra en el ATG”⁴⁶ ya que esto reduciría los recursos orientados a la mejora tecnológica que es necesaria para la exploración y producción en aguas profundas. Orientar todos los esfuerzos y recursos a una zona terrestre que si bien demanda un alto nivel tecnológico (que representa inversión y gasto) también se tiene claro su límite de producción, resulta caro e ineficiente si se compara con la inversión en más y mejor tecnología para la explotación de una reserva mucho mayor en aguas profundas. Explorar e invertir en Chicontepec es necesario, sin embargo la prioridad debe ir hacia donde está el volumen de hidrocarburos que realmente represente una elevación de la producción nacional de petróleo, y esa está en el mar. El miedo a aprender a perforar en el mar no sólo va a provocar un retraso adicional al que ya posee la industria petrolera nacional, sino además provocará un efecto multiplicador de ese atraso hacia industrias como la naviera, que ya padecen hoy día rezagos significativos. Todavía queda una buena oportunidad de sacar partido a nuestra industria naviera sobre la base de lo que la exploración y explotación petrolera queda por darnos, sólo hay que aprovecharla.

⁴⁵ **Proyecto aceite terciario del golfo. Primera revisión y recomendaciones.** Comisión Nacional de Hidrocarburos. Abril 2010. Secretaría de Energía. p. 37.

⁴⁶ Aceite Terciario del Golfo (ATG), nombre oficial que PEP dio a sus labores de exploración y producción de los 8 sectores de Chicontepec.

Por otro lado, dentro del marco regulatorio que rodea al mundo marítimo, existen grandes lagunas y carencias que dejan en estado de indefensión a las empresas navieras mexicanas que compiten contra grandes corporaciones transnacionales y contra la competitividad que les otorgan sus respectivas características financieras. En este sentido, una mejora y apoyo en el este marco normativo, podría derivar en el incremento de la competitividad de las empresas navieras mexicanas y, al mismo tiempo, promover el empleo y una derrama económica que beneficie a millones de personas, micro, pequeñas y medianas empresas que hoy día viven o sobreviven de este sector.

En este sentido, se podría establecer un esquema que incentive las ofertas que derramen la mayor cantidad de beneficios en México, a través de:

- (a) Publicar licitaciones para participación de navieras mexicanas, solamente. Esto obligará a las navieras extranjeras a asociarse con los nacionales.
- (b) Incluir en la evaluación de propuestas un sistema de prelación que incentive el mayor contenido nacional en las ofertas, por ejemplo:
 - i. Naviera mexicana con oferta de embarcación construida en México
 - ii. Naviera mexicana con oferta de embarcación construida en el extranjero

Por otro lado, Cabildear en paralelo con las autoridades correspondientes fondos gubernamentales de apoyo a la creación de una marina mercante auténticamente mexicana, es decir, se formaría una marina mercante construida en México (no sólo abanderada mexicana), además de que se generaría una derrama económica a distintas industrias mexicanas.

Un ejemplo específico de cómo llevar a cabo esto es mediante el esclarecimiento y aplicación de lo estipulado en el Artículo 28 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que a la letra dice:

“Para determinar la conveniencia de precio de los bienes o servicios, se considerará un margen hasta del diez por ciento a favor del precio más bajo prevaleciente en el mercado nacional, en igualdad de condiciones, respecto de los precios de bienes o servicios de procedencia extranjera que resulten de la investigación”.

Este artículo se ha invocado durante varias licitaciones públicas, para argumentar que el producto o servicio que está siendo licitado involucra bienes con alto contenido nacional (mexicano), es decir, que dio empleo y fue fabricado, maquilado o producido por empresas y trabajadores nacionales, y que por lo tanto, debería tener preferencia, si es que existe un producto o servicio equivalente en la misma licitación pero que tenga el menor porcentaje o nulo contenido nacional.

Sin la intención de crear un debate jurídico de este caso, y evitando desviar el espíritu de esta propuesta, he de afirmar que esto no es más que sólo un ejemplo de lo que el estado mexicano tiene en sus manos para poder promover a una industria que hoy día genera empleos a muchos mexicanos, pero que podría generar más, a la vez que mejora su situación y al mismo tiempo que colabora para prestar mejores servicios a PEMEX. La explotación y producción petrolera marina, representa una gran oportunidad para hacer que Pemex resurja, pero también es una excelente oportunidad para que exista una industria marítima nacional sólida.

La agilización del marco regulatorio con la facilitación de los trámites para el abanderamiento y matriculación de embarcaciones es otro beneficio para la mejora de la flota mexicana. Es costumbre ya, que al carecer de tecnología suficiente para el diseño, desarrollo y construcción de embarcaciones muy complejas, se suele importar este tipo de equipos del exterior. Sin embargo, los trámites de importación, abanderamiento y matriculación requieren de tiempos y requisitos que bien podrían agilizarse, que no exentarse, para el mejor aprovechamiento de estos equipos en nuestro país. De esta forma, podríamos tener diversos tipos de embarcaciones de alta tecnología, a la mano para poder comenzar nuestra propia industria para su construcción y mantenimiento.

No obstante, el abanderamiento mexicano de embarcaciones de origen extranjero no necesariamente significa una renovación de la marina mercante mexicana. Por muchos años, se han solicitado pabellones mexicanos para embarcaciones viejas que podrán dar servicio algunos años para luego convertirse en producto de “desguace⁴⁷”. Por esto, hay que ser cuidadosos, ya que se puede caer en una situación que no colabore en nada con la modernización de la flota mercante mexicana, sino al contrario, que le haga más obsoleta. Por esta misma razón, todas las propuestas deben ser consideradas como una parte de una iniciativa integral mucho mayor.

Por este lado, la clave es aprovechar la demanda de embarcaciones que PEMEX requiere para sus operaciones marítimas. Si la mitad de las naves que PEMEX utiliza se construyeran en nuestro país, se provocaría un efecto multiplicador en la industria naval mexicana, y en industria de motores a diesel, entre muchas otras que intervienen en este tipo de activos. Por supuesto, también debe invertirse en el desarrollo y capacitación de los astilleros que llevarían a cabo esas construcciones, por lo que al principio, la participación de PEMEX como inspector de la construcción de esas naves sería fundamental. Actualmente existen en México algunos astilleros con capacidad para construir barcos chicos y medianos como los que PEMEX está acostumbrado a utilizar hoy en día. Además,

⁴⁷ Término marítimo para desecho.

en la paulatina incursión de la paraestatal en aguas profundas, necesariamente tendrá que echar mano de embarcaciones diferentes a las usadas actualmente y que mucha parte de ellas deberá ser de nueva construcción para cumplir eficientemente con los trabajos de los próximos 10 años. Esta visión debe ser aprovechada como una gran oportunidad para aprovechar lo que hoy día tenemos, lo que sabemos que vamos a necesitar, y conjugarlo con una buena planeación que deje múltiples beneficios a la industria marítima mexicana, así como a los mexicanos en general a través de empleos y más oportunidades de negocio. Por esta razón y por el futuro inminente de la exploración y producción en aguas profundas, la industria marítima mexicana debe apostar por la tecnología. La importación de tecnología marítima para su posterior desarrollo interno representa una llave tanto a la modernización no sólo de esta industria, sino además para el país mismo, la que esto deriva en la necesidad de gente preparada para operar, mantener e innovar a partir de ésta.

Cabe señalar que este reporte se centró constantemente en el mercado petrolero, por ser la naturaleza predominante de la Empresa. Sin embargo, también se tocaron temas no-petroleros hacia donde la Empresa quiere dirigirse. Esa diversificación es algo que también necesita el país y donde la cultura marítima puede convertirse en un promotor de la diversificación del transporte en nuestro país. El sector marítimo tiene presencia global y constituye un mercado igualmente grande de cual nuestro país puede y debe ser parte al tener amplios litorales y espacios suficientes para hacerlo.

6.2.2. Propuestas para los internacionalistas

La carrera en Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México ofrece una gran amplitud de conocimientos por medio de sus distintas áreas, en un intento de abarcar de forma general la igualmente amplia gama de conocimientos que el internacionalista requiere para su vida profesional. Como se ha resaltado, la multi e interdisciplinariedad son una de las características que resaltan más en esta carrera, y lo que la hace distinta de muchas otras en donde la especialización no es una opción, sino el único camino. Así, como se ha descrito a lo largo de este trabajo, en la industria marítima convergen y se desarrollan varias disciplinas que se articulan para el buen desempeño de la actividad naviera.

El ejercicio de prospección, técnica utilizada por los internacionalistas, se vuelve una herramienta útil como fundamento para la planeación en una empresa, máxime cuando ésta empresa actúa diariamente en un mercado internacional con distintos entornos como el precio del petróleo, el tipo de cambio, coyunturas internacionales, accidentes petroleros, entornos políticos sobre empresas petroleras, y un sinnúmero de elementos que afectan sus actividades día con día.

Por otra parte, los idiomas resultan indispensables para la labor diaria en el sector marítimo mexicano e internacional, ya que más del 50% de las comunicaciones que se tienen son con extranjeros al negociar acuerdos, contratos, alianzas, compraventas, rentas, arbitrajes, etc. ya sea en inglés o incluso en el idioma del país de la contraparte con quien se lleve a cabo la negociación. Por tal motivo, los internacionalistas están obligados a dominar, entender y hablar varios idiomas.

Una propuesta más, reside en el fomentar hacia una crítica constructiva y sustentada del internacionalista hacia el sector marítimo, ya que derivado de la formación integral del egresado en Relaciones Internacionales, se pueden conformar diversas aportaciones al medio, ya que aún con la naturaleza internacional de este sector, en México no se cuenta con una visión internacional. Dicha contradicción provoca que este ámbito mantenga deficiencias que bien pueden ser cubiertas por internacionalistas adecuadamente preparados.

Esta crítica que se propone, puede realizarse desde diversos sentidos, como el referente al Derecho Internacional, donde los conocimientos del internacionalista pueden aprovecharse en un ejercicio de vinculación entre legislaciones nacionales e internacionales con el objetivo de armonizar el accionar del sector marítimo entre esos dos parámetros legales. Un sentido más podría ser el punto de vista económico-financiero, tratando de vincular y homogeneizar parámetros que se utilizan en distintas partes del mundo para evaluar y detonar negocios marítimos y que en México no se hace por desconocimiento de tales parámetros.

Todo lo anterior deriva en la propuesta de que los internacionalistas que estén interesados en involucrarse en este sector, se preparen en los terrenos y campos que la industria implica y demanda, para que su inserción sea mucho más fácil y dirigida. En este sentido, no deben limitarse al estudio exclusivo del derecho marítimo, sino a una preparación integral y multidisciplinaria, ya que ésta es la clave del buen desempeño en el ámbito marítimo internacional.

BIBLIOGRAFÍA:

- **Derecho de los Negocios Internacionales**, Claudio Rodríguez, Editorial Porrúa, 2008, 423pp.
- **Derecho de los Negocios Internacionales**, Gómez Palacio, Ignacio, Editorial Porrúa, 2006, 382pp.

- **Negocios Internacionales en un Mundo Globalizado: Teoría y Práctica**, Karen Arriaza Ibarra, Editorial CECSA, 2004, 500 pp.
- **Negocios Internacionales: Competencia en el Mercado Global**, Charles W. L. Hill, Mcgraw-Hill Interamericana, 6ª edición, 2007.
- **Negocios Internacionales: Estrategias Globales**, Clemencia Martínez Aldana, Lemoine Editores, 1ra edición, Colombia, 2006, 366 pp.
- **Marketing Internacional**, Juan Garcia Sordo, Mcgraw-Hill Interamericana, 2ª edición, 2007.
- **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**, O.C. Ferrell y otros. McGraw-Hill Interamericana, 4ta edición México, 2004. 540pp.
- **Administración de Proyectos: Optimización de Recursos**, María Eugenia González de la Cueva, Trillas, 1ª edición, México, 2007.
- **Manual para la Administración de Proyectos**, David Cleland, CECSA.
- **Review of Maritime Transport 2008**, UNCTAD, 2008.
- **Diccionario Naval**, Tomo I. Martínez de Anda, Carlos A. (Compilador). Secretaría de Marina Armada de México. Segunda edición, México, D.F. 2005.
- **Programa Maestro de desarrollo Portuario Puerto de Pichilingue 2006 – 2011**. Administración portuaria Integral de Baja California Sur.
- **Las reservas de los Hidrocarburos en México**. Secretaría de Energía. 1 de enero de 2009.
- **Ley de navegación y Comercio Marítimos**
- **Ley de Inversión Extranjera**
- **Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público**
- **Anuario estadístico 2008. Petróleos Mexicanos**. Dirección Corporativa de Finanzas, en: www.PEMEX.com.
- **Reservas de hidrocarburos al 31 de diciembre de 2007**, Petróleos Mexicanos, Dirección Corporativa de Finanzas, Relación con Inversionistas. 26 de marzo de 2008.
- **Aguas Profundas, preguntas y respuestas**, 10 de marzo de 2008: <http://www.PEMEX.com/index.cfm?action=news§ionID=8&catID=11300&contentID=17758>
- **El comercio marítimo por contenedores en América Latina y el Caribe hacia finales del año 2006**. Naciones Unidas, CEPAL. Boletín: facilitación del comercio y el transporte en América Latina y el Caribe. Edición no. 250, junio de 2007.
- **Programa de desarrollo de la infraestructura marítimo y portuario**. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Coordinación General de Puertos y Marina Mercante. 2008.
- **Ward, Rob. Owners hit by crew shortage and scramble for newbuilds**. Offshore Support Journal, July-August 2010. pp. 35-41

- **Informe estadístico mensual de la** Coordinación General de Puertos y Marina Mercante. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Enero 2005 – febrero 2010.
- **Proyecto aceite terciario del golfo. Primera revisión y recomendaciones.** Comisión Nacional de Hidrocarburos. Abril 2010. Secretaría de Energía. 52 pp.
- **Comisión Nacional de Hidrocarburos. Informe de Labores 2009-2010.** Secretaría de Energía. 70 pp.
-