

# PREPARACIÓN Y UTILIZACIÓN DE FUERZA TÉCNICA EN EL SECTOR MARÍTIMO PORTUARIO

Miguel A. Ortega Fernández  
PESPORT, Cuba

## RESUMEN

El presente trabajo se realizó a partir de un Proyecto elaborado, tomando en consideración aspectos importantes, tales como necesidad de fuerza de trabajo calificada para actividades especializadas, regulaciones internacionales vigentes, así como los requerimientos específicos exigidos por los receptores del personal. Para la ejecución de este Trabajo se parte del análisis de los Estudios de Mercado y la elaboración de la Matriz DAFO correspondiente, tomando en consideración un periodo de consolidación del Proyecto de 10 años. El Proyecto prevé la colocación en el mercado internacional de fuerza de trabajo calificada al personal especializado que, a partir de la depresión de las flotas de pesca y mercante nacionales, requieren de una alternativa laboral que les garantice las posibilidades de empleo y un ingreso estable. A su vez, representa una fuente de ingresos importante para el País, en Moneda Libremente Convertible de forma directa. Se aplica un Sistema de Calidad Integral durante todo el Proyecto, de acuerdo a la legislación internacional que rige en el ámbito de la Contratación de Gente de Mar ( Organización Marítima Internacional, Federación Internacional del Transporte).

## INTRODUCCIÓN.

El desarrollo tecnico-cultural de nuestro País es una fuente importante para la creación de ingresos, a partir de su utilización inteligente en aquellas ramas de la economía internacional en la cual esta fuerza técnica puede ser empleada.

El sector marítimo es un campo en el cual, debido al desarrollo de los países del primer mundo, los Armadores están confrontando serias dificultades para completar sus tripulaciones, debido a que, al existir posibilidades de trabajo en instalaciones de tierra, no están dispuestos a navegar, actividad compleja y peligrosa, lo que obliga a estos empresarios a buscar fuerza técnica calificada en otros países, fundamentalmente Filipinas, Malasia y otros de la Micronesia.

A diferencia de estos países, los tripulantes cubanos, además de su preparación técnica, se caracterizan por su fiabilidad y honradez, lo que los hace una posibilidad atractiva para estos armadores.

Este proyecto, en vías de ejecución, brinda oportunidades de empleo a los tripulantes cubanos que, debido a la disminución de las flotas cubanas, confrontan algunas dificultades para enrolarse de manera estable en buques cubanos, de bandera nacional o BdC.

La creación de una Agencia de Contratación off-shore se hace una necesidad impostergable, toda vez que, mediante esta se puede establecer un contrato de exclusividad en el servicio, condición que no le está permitida a las organizaciones 100 % cubanas y, a través de esta, todas las Agencias existentes en el País pueden brindar sus servicios a los Armadores y Empresarios extranjeros, por tanto, la existencia de esta, lejos de ser un escollo, resulta un canal para viabilizar la colocación de Gente de Mar en el exterior.

## DESARROLLO.

Como se ha venido expresando, el proyecto de Colocación de Gente de Mar está fundamentado en la necesidad de aprovechar la Oportunidad que se brinda a nuestro País de utilizar la fuerza técnica altamente calificada en el sector marítimo, para dar respuesta a las necesidades del mercado en un determinado segmento compuesto por más de 1000 embarcaciones mercantes, a partir de la depresión sufrida por las flotas mercantes y pesqueras

cubanas, lo que ha traído como consecuencia el tener una fuerza laboral numerosa en condiciones de subsistencia a partir de las prestaciones de la Seguridad Social, lo que representa en la actualidad una importante erogación monetaria por parte del Estado.

Como aspecto importante que fundamenta el proyecto, partimos de la hipótesis de que las características técnico-ético-laborales del personal cubano supera con mucho a la mano de obra que en la actualidad está siendo utilizada en el mundo, lo que evidentemente representa una fortaleza para iniciarnos en este mercado.

Para demostrar las oportunidades y ventajas que existen, hemos utilizado información estadista recopilada en nuestra organización, a partir de los contactos personales con empresarios extranjeros, los cuales nos han manifestado sus necesidades y explicado nuestras potencialidades en este campo de acción.

Hemos realizado los estudios de marketing correspondientes, a partir de información extraída de INTERNET y validada con los propios armadores interesados en la actividad, definiendo el ancho y longitud de nuestra línea de servicios, analizando siempre, el entorno en su variante menos favorable, así como la amplitud del canal de nuestros servicios de contratación.

En el cuerpo del trabajo exponemos los razonamientos y análisis que se realizan, a partir de los cuales, queda plenamente demostrado que el proyecto es viable y representa una variada línea de beneficios para el País en cuestión, entre las cuales resaltan dos:

- Ingresos importantes en MLC, tanto para los hombres como para el País.
- Creación de una importante fuente de empleo.

En el desarrollo de nuestro trabajo se dan las premisas seguidas en la conformación del proyecto y la fundamentación necesaria que demuestra la necesidad de realizar proyectos de este tipo y su proyección en el tiempo, así como que se da la información básica que fundamenta el proyecto a partir de las necesidades comprobadas de este tipo de técnicos durante los 10 próximos años en el área.

Al analizar la Matriz DAFO presentada en nuestro trabajo, debemos detenernos en algunos aspectos de interés, tales como cuando hablamos, dentro de las FORTALEZAS, del concepto AFINIDAD.

Bajo este criterio analizamos la realidad tangible de los puntos de coincidencia entre las características idiosincrásicas de los cubanos, en relación con las de los italianos, que, según los propios socios italianos, son afines, por otra parte, la raíz idiomática común.

También juega un papel importante el hecho de que el aprendizaje del idioma, como medio de comunicación, es mas factible para los cubanos que para otras nacionalidades de origen asiático o eslavo.

El FINANCIAMIENTO es otra FORTALEZA definitoria, toda vez que, analizadas las ventajas que representan los cubanos, los socios extranjeros estuvieron en disposición de garantizar todos los recursos monetarios y logísticos para el desarrollo del proyecto.

Dentro de las AMENAZAS, debemos detenernos en el concepto LEGISLACIÓN.

En Cuba no existe una legislación que armonice adecuadamente con la práctica internacional en el campo de la contratación de Gente de Mar. En el momento actual se están realizando contactos con los órganos rectores de estas actividades (MTSS, MININT, CTC, FMC, etc.) para llenar este vacío que existe.

En las Líneas de Dirección Estratégica se definen las acciones más generales que se deben acometer para, de una parte, consolidar las FORTALEZAS que garanticen la utilización óptima de las OPORTUNIDADES y resolver armónicamente las AMENAZAS mas perentorias que minimicen las DEBILIDADES, tanto estructurales como organizativas.

## **CAPITULO I.- FUNDAMENTACIÓN ANALITICA DEL TRABAJO.**

Tomando en consideración los conocimientos adquiridos se ha procedido a realizar los análisis básicos imprescindibles que demuestren el valor y factibilidad del proyecto que presentamos

### **Visión.**

Ser la mejor y más eficiente Agencia de Contratación de Gente de Mar en el Mercado Nacional y en el área del Caribe.

### **Misión**

Lograr la colocación de la mayor cantidad posible de Gente de Mar cubanos a bordo de buques europeos de todo tipo.

### **Producto**

Gente de Mar calificada para tripular buques europeos de todo tipo.

### **Mercado**

Dado el desarrollo económico alcanzado en Europa, los Armadores confrontan serias dificultades para encontrar tripulantes para sus buques, lo que los obliga a contratar en otros Países.

### **Segmento**

La Flota Italiana del Segundo Registro, es el segmento de mercado que nos interesa ocupar en la parte inicial del desarrollo del Proyecto.

## **CAPITULO II.-AGENCY FEE Y MANNING FEE, ¿QUÉ SON?**

Cada Armador o su representante, es responsable de tripular sus buques con personal que posea las exigencias y calidad requerida para el desempeño seguro de sus operaciones a bordo

Entendemos la acción tripular, como el proceso que incluye las fases de reclutamiento (captación, entrevista y selección), contratación (firma de los correspondientes contratos de enrolo) y colocación (traslado del personal contratado al buque). Obtener estas tripulaciones exige determinados niveles de gastos monetarios que todo Armador contempla en sus presupuestos anuales de operación.

Usualmente, partiendo del criterio de que es menos costoso, alquilar un servicio necesario que producirlo, los armadores optan por el empleo de agencias especializadas (que asumen en mayor o menor grado estas tareas), llamadas Agencias de Contratación y Colocación.

En algunos casos, estas Agencias pueden actuar como agentes de corretaje

(Brokers) bien en nombre del Armador u operador o bien a nombre de otra agencia de contratación que actúa prestando servicios como departamento de tripulaciones. Estas últimas, si así lo desean, pueden crear sus propios departamentos o grupos para implementar la labor de mercadotecnia y en general las operaciones comerciales.

En Cuba, desde 1995 se han desarrollado en diferente grado dos modalidades:

Las agencias de Corretaje (Crewing Agency ) .

Las Agencias de Empleo o “Empleadoras” (Crew Management Agency).

Cuando los armadores solicitan los servicios que prestan algunas de estas Agencias, el pago del servicio que reciben por el servicio prestado se denomina Comisión ( Fee).

Comisiones de Agencia (Agency Fee ). Comisión de Tripulación (Manning Fee).

La Comisión de Agencia es el monto total que recibe cualquier Agencia de contratación y Colocación por los servicios prestados, pagados totalmente por el Armador o su representante ( empleador).

Si el servicio prestado consiste en poner a disposición del Armador toda la información y realizar las acciones necesarias para que este seleccione, entreviste y contrate personal, la comisión recibe el nombre de Manning Fee y su cuantía se define por tripulante contratado.

Podemos decir que el **Manning Fee incluye todos los costos en que se ha debido incurrir para la captación, selección, preparación, actualización, registro y control de personas listas con los requerimientos y exigencias necesarias para prestar servicios a bordo de los buques.**

Normalmente pueden existir algunas agencias de contratación que pueden prestar otros servicios no incluidos en el llamado Manning Fee, que son responsabilidad del Armador y que esta, de mutuo acuerdo puede asumirlas en su nombre (a cuenta de). En tales casos la comisión que se paga por tal caso se define como un % de la factura total de gasto en que incurre la Agencia por este concepto. El Armador o su representante paga el gasto en que se incurrió (debidamente facturado) más la comisión correspondiente, como un % de la factura.

¿Qué servicios pueden ser estos?.

Reservaciones de viajes ( Taxis, aviones, buques)

Visado

Entrega de dinero de bolsillo

Pago de hoteles (Acomodación de transito)

Pagos de impuestos de aeropuertos

Gastos de reclutamiento no incluidos en el Manning . etc.

De acuerdo a lo que hemos planteado anteriormente, **el Manning Fee es la comisión propia de las agencias de contratación que prestan servicios de departamento de personal** y el resto de las comisiones es típica de aquellas que desarrollan una actividad basada principalmente en las operaciones comerciales vinculadas la contratación de servicios para asumir tareas que son responsabilidad del Armador.

Puede darse el caso ( como ocurre en nuestro país) que las Agencias de corretaje se asocien con las agencias de empleo para aumentar su sinergia. En tales casos, la comisión debe ser compartida de mutuo acuerdo.

Manning. Ficha de Costo.

Es obvio que para generar ingresos por concepto de comisiones, una Agencia debe cumplir como primera condición que estos sean de una magnitud tal que le permita cubrir sus costos ( cuyas partidas están contenidas en la ficha de costo), dejando un mínimo de utilidades que le permitan realizar inversiones para mejorar el servicio. **Al no ser esta una actividad lucrativa, no está prevista la obtención de dividendos.**

Brindar servicios con bajos niveles de comisión, se convierte en una fortaleza competitiva de las Agencias, por lo que la disminución de los costos, como política. Es una condición indispensable.

En Cuba, a diferencia de la práctica internacional, del salario de los marinos se permite deducir los gastos en que incurren las llamadas agencias de empleo. Debido a ello puede decirse que al Manning tradicional, ya explicado, pagado por los empleadores se une esta "forma de Manning no tradicional" que es cobrada por la Agencias de Empleo, dejándose la otra parte como la comisión de las agencias que actúan como Crewing Agency.

### CAPITULO III.- PRONOSTICO DE CONTRATACIÓN 2000-2010.

El estudio que se muestra a continuación confirma que en la actualidad y en los próximos diez años, nuestra área geográfica seguirá siendo la de mayor demanda y relativamente menos oferta en oficiales y subalternos.

#### Características del estudio.

Segmentación sobre la base de criterio de homogeneidad:

**Geográfica** (por regiones marítimas)

**Método de segmentación:** indiferenciada

**Atractivos de los segmentos:** Los armadores, al evaluar la contratación de Gente de Mar para sus buques, toma en cuenta, entre otros, dos elementos, la asequibilidad y la compatibilidad de las tripulaciones asociadas a la región de operaciones de sus buques. Por ello es más conveniente, definir los segmentos sobre la base de áreas marítimas, las que, por lo anterior, están vinculadas estrechamente a las necesidades y demandas de fuerza de trabajo.

**Segmento objetivo:** Región Atlántico Norte-Sur. Es la región de mayor tráfico marítimo. Se encuentra ubicada en el hemisferio Occidental, Factor compatibilidad, que es nuestra zona de ubicación natural. Alrededor del 67% de los buques con BdC se encuentran matriculados en países de la región como Panamá, Belice, Bermudas, Honduras San Vicente etc.

#### Resultados estimados. Año 2000-

Tabla 1.-Oferta - Demanda mundial de Gente de Mar. (MHombres)

Categoría	Oferta	Demanda
Oficiales	404	420
Subalternos	823	599
Latinoamérica	129	275
Oficiales	41	87
Subalternos	88	187

Aunque hay un exceso de subalternos, la demanda de "nativos" de la región no está cubierta por la oferta. Por ello, estos nichos en la práctica son cubiertos por otras nacionalidades tradicionales como filipinos, indonesios, croatas, ucranianos etc. Latinoamérica solo aporta el 2% de los subalternos, Africa apenas el 1%.

Tabla 2.-Oferta – Demanda de Latinoamérica, para buques BdC con tripulaciones mixtas, acorde la proporción de estos en la flota mundial.

Categoría	Oferta	Demanda
Oficiales	16	34
Subalternos	33	71
Total	49	105

### Pronósticos 2000 – 2010

Hipótesis establecidas sobre la base de criterios menos favorables.

Primera: La flota mundial crecerá a razón del 1% anual.

Segunda: Oferta de oficiales será invariable. Apenas 1% en el periodo.

Tercera : No crecerá el nivel de rotación de la tripulación a pesar del impacto del Convenio STCW

Cuarto : Los niveles de escala de tripulación no serán reducidos.

Quinto : Los niveles de reclutamiento compensarán las “mermas”.

**Tabla 3.-Déficit/ demanda. Latinoamérica. M/Hombres**

Categoría	2000	2005	2010
Oficiales	18/34	36/68	54/102
Subalternos	38/71	76/142	114/213
Total	56/105	112/299	168/315

Tabla 4.-Potencial de remesa ( 80% de un salario consolidado que en un contrato de 10 meses será de USD 13000 promedio para los oficiales y USD 7000 promedio para subalternos. USDM

Categoría	2000	2005	2010
Oficiales	94/177	187/354	281/530
Subalternos	106/199	213/398	319/596
Total	200/276	400/752	600/1126

Los pronósticos anteriores no incluyen la demanda de personal para buques Cruceros. Estudios y cálculos realizados por modelación a partir de los patrones y parámetros de la Compañía Princess Cruises, la tercera del mundo revelaron que, si se asume un flujo anual de turistas de 12.6 millones, solo hacia América., cifra alcanzada en el año 97 ( la actividad crece a razón de un 3.4 % anual desde 1992), el estimado de buques en operaciones sería de alrededor de 243 en todo el año. Tal nivel de actividad necesitaría de tripulaciones cuya cifra total alcanzaría 202 500 tripulantes entre personal de hotel, artistas y personal de operación de buque.

### Mediano plazo ( Hasta 3 años )

Varias Grandes Empresas Navieras Internacionales, debe convertirse en los dos “Grandes Clientes “ de nuestro sistema, en primer plano. **CONFITARMA**, que ya es nuestro virtual cliente, debe darnos un acceso creciente a la flota de travesía y cabotaje italiana cuyo número de buques oscila alrededor de las mil unidades. Los conocidos esfuerzos que , de manera conjunta, se hacen en el campo de la formación profesional puede llevarnos a la aproximación de uno de nuestros grandes objetivos, que es el de convertir a Cuba en un centro certificado internacional. Recordemos que en nuestra área se encuentran matriculados aproximadamente el 61 % de los

buques con banderas de conveniencia, cuyos tripulantes deben cumplir las normas de formación y titulación establecidas por los estados de abanderamiento. Ello constituye una fortaleza que debe ser tomada en cuenta. **CONFITARMA** desea también entrar al mercado de fuerza de trabajo en Europa con ofertas de personal cubano, como una alternativa al modelo Danés de suministro de Filipinos. Ello indudablemente nos colocaría en una situación de liderazgo en el área del Atlántico N – S.

#### **CAPITULO IV. CÁLCULO ECONÓMICO.**

En el primer año, se pretende contratar a 100 marinos cubanos e ir aumentando dicha cifra proporcionalmente a la cantidad de buques de CONFITARMA. Al mismo tiempo, en el 2002, ir incrementando el número de personal de hotel en los buques de cruceros de CONFITARMA. Además, comenzar a incluir cadetes en los buques de esta Naviera.

Los marinos se seleccionarán sobre la base de su competencia, a saber:

1. Actitud ético moral;
2. Formación profesional;
3. Conocimiento de idiomas;
4. Aptitud física;
5. Otros requisitos planteados por el Armador/Operador (el Empleador)

Luego de seleccionados, pasarán los cursos designados por el Armador/Operador. De aprobar dichos cursos, pasarán entrenamientos a bordo de los buques como supernumerarios. Luego, de aprobar dicha evaluación, a bordo, formarán parte de la bolsa del Armador dentro de AGEPESEA.

La Entidad interesada aprobó una financiación de USD 100 000.00, a fondo perdido, para formación profesional y equipamiento de la Escuela y mejoramiento de las condiciones de trabajo del área administrativa de la contratación, cantidad que estará administrada por PESPORT.

Año 1.

- a) Cantidad de marinos contratados = 100 en el II semestre del 2001;
- b) Promedio de salario por marino (II Oficial) mensual = USD 1730.00;
- c) Total a cobrar a bordo POR MARINO mensualmente
- d) = (20% del salario básico + compensación por vacaciones + horas extras (110 horas fijas) = aproximadamente el 60% del salario total = USD 1038.00;
- e) Total a remesar a POR MARINO mensualmente = (80% del salario básico para cumplir obligaciones impositivas del marino con el Estado cubano) = aproximadamente el 40% del salario total

**= USD 692.00;**

f) Total a cobrar por los marinos por concepto de salario bruto mensualmente

**= USD 173 000.00;**

g) En un contrato de 10 meses, la cifra se eleva a USD 1 730 000.00

h) Total a cobrar a bordo por los 100 marinos contratados = USD 103 800.00;

i) En un contrato de 10 meses la cifra se eleva a USD 1 038 000.00

j) Total a remesar por los 100 marinos = **USD 69 200.00**

k) En un contrato de 10 meses, la cifra se eleva a = **USD 692 000.00;**

l) Manning fee que se cobrará al Armador/Operador por concepto de preparación integral del marino: = **USD 300.00 por marino por contrato;**

m) Manning fee que corresponde a la Parte Cubana por concepto de división de comisiones de agencia = **USD 150.00 por marino por contrato;**

n) Manning fee que corresponde al Socio Extranjero y a la Parte Cubana por concepto de división de comisiones totales = **USD 15 000.00;**

o) Total anual a recibir por la Parte Cubana por todos los conceptos

USD 100 000.00 por financiamiento +

USD 692 000.00 por remesas impositivas +

USD 15 000.00 por comisiones de agencia

Total General                      USD 807 000.00

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

A partir de los elementos analizados y la experiencia adquirida en la actividad, así como los estudios de mercado realizados y las tendencias de desarrollo de la actividad de Contratación de Gente de Mar, podemos concluir que:

1.- El proyecto de establecer un Sistema Nacional de Contratación de Gente de Mar es una necesidad insoslayable, por el efecto económico de País que el mismo conlleva.

2.- La ejecución de este diseño trae como consecuencias la ubicación ventajosa de los marinos cubanos, que en la actualidad encuentran dificultades para embarcarse en la Flotas Nacionales, tanto Mercante como Pesquera, debido a la disminución de embarcaciones ocurrida en ambos sectores.

3.- Se impone la elaboración de una legislación nacional que engrane armónicamente con la práctica internacional en la actividad de Contratación Internacional de Gente de Mar.

4.- El sistema nacional de preparación y actualización de la Gente de Mar debe encontrar la forma de responder a las exigencias mas actuales en la práctica internacional.

5.- Todas las contradicciones existentes entre la práctica nacional y los métodos internacionales son

perfectamente solubles.

**Por tanto:**

La ejecución de lo propuesto en el presente Trabajo de Curso es factible de ejecutarse y representa una importante fuente de ingresos, tanto para los tripulantes como para el País, en Moneda Librementemente Convertible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- 1.-CEPREC 2002.La Encuesta y la Entrevista.
- 2.-CEPREC Marketing Estratégico. Temas # 1 y 2.
- 3.-CEPREC Materiales y Conferencias entregados.
- 4.- Dr. Demetrio Suárez Díaz. La investigación de Mercado.

ANEXOS

**MATRIZ DAFO.**

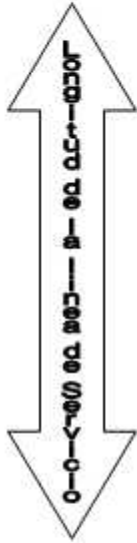
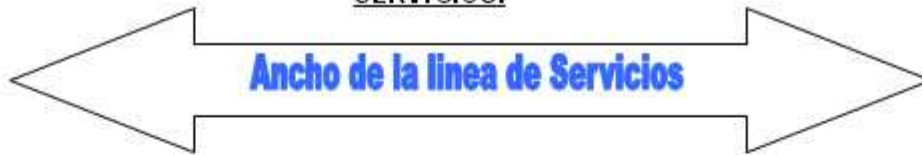
Factores ext.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Mercado	Afinidad	Financ.	Legisl.	Int. Corp.	
<b>F O R T A L E Z A S</b>	Factores int. Positivas relaciones comerciales.	X	X	X	X		<b>4</b>
	Imagen corporativa positiva.	X	X	X			<b>3</b>
	Conocimiento de Idiomas.	X	X				<b>2</b>
<b>D E B I L I D A D</b>	Desactualización Técnica.	X			X	X	<b>3</b>
	Estructura poco desarrollada.	X			X	X	<b>3</b>
	Falta de						

<b>E</b>	<b>experiencia en la actividad.</b>	x			X	X	<b>3</b>
<b>S</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

### **LINEAS DE DIRECCION ESTRATEGICA**

1. Organizar un intercambio de experiencias con Empresas extranjeras similares para eliminar los errores conceptuales y organizativos. (Falta de experiencia en la Actividad)
2. Coordinar acciones encaminadas a unificar la política de formación de acuerdo a los requerimientos actuales para la contratación Desarrollar cursos de actualización que satisfagan las necesidades de los clientes. (Desactualización Técnica)
3. Establecer una estructura organizacional que responda a las nuevas situaciones de la contratación internacional. (Estructura poco desarrollada)
4. Ampliar las vías de comunicación con las fuentes proveedoras de personal para lograr una comprensión cabal del objetivo final. (Intereses corporativos)
5. Fortalecer los vínculos con los órganos rectores para lograr una legislación congruente con la práctica internacional en materia de Contratación de Gente de Mar. (Falta de legislación)

SERVICIOS.



OFICIALES

Capitanes  
Oficiales de Cubierta

Jefes de Máquina  
Oficiales de Máquina  
Electromecánicos  
Electrónicos

SUBALTERNOS

Pilotos  
Engrasadores

Fitters  
Marineros preferentes  
Personal de servicios  
Personal de entretenimiento



Servicio de Contratación  
de Gente de Mar



Agencia de Contratación



Armador