Francisco Soberón Valdés

LOS ARMADORES GRIEGOS:
UNA EXPERIENCIA PERSONAL

Francisco Soberón Valdés

LOS ARMADORES GRIEGOS:
Una Experiencia Personal

Francisco Soberón Valdés

LOS ARMADORES GRIEGOS:
Una Experiencia Personal

Los Armadores Griegos: una experiencia personal
Copyright © 2017 by
Francisco Soberon Valdes

Patrocinado por:

"Maria Tsakos" Public Benefit Foundation, International Centre for Maritime Research and Tradition
www.mariatsakosfoundation.gr

Tsavliris Salvage
www.tsavliris.com

Todos los derechos reservados

Autor: Francisco Soberón Valdés
Coordinador del Proyecto: Anastasia Katsikogianni Basta
Diseño: Vasiliki Trifon
Impresion: Niki Ekdotiki S.A.

ISBN: 978-618-83070-0-1

Otros libros del autor:

Finanzas internacionales y crisis global (2009 en español)
Oro, dólar e Imperio (2010 en español)
El laberinto monetario global (2012 en español)
El euro: unión monetaria y crisis (2014 en español)
Report on foreign exchange markets (2014 en ingles)
Management issues (2014 en ingles)
Diccionario de Términos e Instituciones del Sistema Financiero Internacional (2015 en español)
Gold Dollar and Empire (2016 en ingles)
El sistema Financiero de los Estados Unidos (2016 en español)

Índice

Introducción	9
El comienzo: Una cooperación arriesgada	15
Los buques convenientes, en el momento conveniente	21
Orgulloso del buen desempeño	25
Los armadores griegos en Londres: Mi primera experiencia	29
Los setentas: armadores amistosos y poco convencionales	31
De regreso en Londres: Una luz desde arriba	35
Kardamyla: Entendiendo finalmente el mundo marítimo griego	43
El mar se enferma, pero no muere	53
Epílogo	57

Introducción

Como estudiante en la Escuela Secundaria en Cuba durante los finales de la década de los cincuentas, me cautivaron las lecciones de historia de la Grecia antigua. Me fascinaban en particular, la forma en que los héroes griegos sentían y reaccionaban respecto a sus dioses, y las emociones y situaciones complejas derivadas de esas relaciones. Disfrutaba las lecturas sobre las guerras entre Grecia y Persia, -especialmente las batallas de las Termópilas y Salamina-; las Guerras del Peloponeso y todo lo que tuviera que ver con la vida de Alejandro Magno.

En cuanto a la flota mercante griega, por aquella época mi único conocimiento era un artículo que leí en una revista cubana, en el cual se analizaba la rivalidad entre Aristóteles Onassis y Stavros Niarchos. Para mí, era una historia exótica que estimulaba mi curiosidad, pero que estaba muy lejos de mi realidad cotidiana. [1]

Por esa época, nunca hubiese creído que solamente unos años después, estaría involucrado en una larga relación con un área muy importante de la sociedad griega: su comunidad marítima.

Como resultado de la Revolución Cubana que tomó el poder en 1959, los Estados Unidos establecieron el bloqueo contra Cuba (ellos lo llaman "embargo") y las líneas navieras regulares que servían el tráfico con Cuba dejaron de

1. Más tarde, tuve la posibilidad de conocer mucho más sobre la vida de Onassis y la manera en que este conducía sus negocios y encontré particularmente interesante su biografía de 372 páginas escrita por Nicholas Fraser y otros, y publicada en Londres por Weidenfeld and Nicholson en 1977).

venir aquí. El gobierno cubano creó entonces una compañía comercial marítima llamada Empresa Cubana de Fletes (Cuflet) con el fin de buscar alternativas para asegurar que el flujo de las mercancías del comercio exterior de Cuba no se paralizara. Era Marzo de 1961.

Cuatro meses después, comencé a laborar en esa empresa, compartiendo el trabajo con mis estudios, que realizaba en cursos nocturnos, Tenía entonces 17 años y mi primer trabajo fue como mensajero. Pero por aquella época la vida en Cuba evolucionaba con una dinámica frenética, y muy pronto tuve que asumir nuevas y crecientemente importantes responsabilidades en Cuflet.

No había tiempo disponible para trabajar sosegadamente, ya que como parte del bloqueo, los Estados Unidos pusieron en vigor la llamada "Lista Negra" de buques que hicieran escala en puertos cubanos y establecieron severas sanciones contra sus dueños, incluyendo la prohibición de que sus buques tocaran puertos de los Estados Unidos. El nombre "Lista Negra" surgió porque el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos comenzó a publicar regularmente un boletín, en el que se incluían los nombres de los buques que visitaban puertos cubanos, a los cuales entonces se le prohibía operar en puertos de los Estados Unidos o ser contratados por empresas de ese país y sus armadores estaban sujetos también a otras presiones. Hasta el día de hoy, el bloqueo de los Estados Unidos contra Cuba mantiene su total vigencia, a pesar de que el día 17 de diciembre de 2014, Cuba y los Estados Unidos decidieron comenzar un proceso para normalizar sus relaciones diplomáticas. Esta medida ha causado grandes daños a Cuba y su pueblo por más de cincuenta años. (Ver el Apéndice No. 1)

La forma rigurosa en que los Estados Unidos ejecutaban y controlaban desde un inicio su bloqueo contra Cuba, está claramente reflejada en un artículo del *Chicago Tribune* de diciembre 17 de 1963. Este artículo informaba que por aquella fecha había ya 198 buques incluidos en la Lista Negra, que la actividad marítima en Cuba estaba mostrando un pronunciado declive y que durante los primeros once meses de 1963, se habían realizado 345 escalas de

buques mercantes en puertos cubanos, en comparación con 911 escalas en los primeros once meses de 1962. El artículo informaba que la única vía para que un armador pudiera sacar sus buques de la Lista Negra, era que garantizara que toda su flota no participaría en el comercio con Cuba. Cuatro firmas británicas que tenían 27 buques en la Lista Negra por aquellos días, habían asegurado al gobierno estadounidense que ellos cesarían de comerciar con Cuba, en un esfuerzo para que el nombre de sus buques fuera tachado de esa lista. (Ver también Apéndice No. 2 – *CIA Report dated May 1964 – declassified in 2006*-, el cual se refiere a los esfuerzos del gobierno de los Estados Unidos para imponer el bloqueo contra Cuba)

En el momento del triunfo de la Revolución, Cuba no tenía marina mercante –solamente 14 buques con alrededor de 58 000 toneladas de peso muerto (tpm) en total- de manera que el curso de acción que tenía que seguir Cuflet era obvio: acudir al mercado internacional de fletes en Londres para alquilar tonelaje que operaba en el mercado sin itinerario fijo (buques *tramp*,) inicialmente con la valiosa ayuda de la poderosa organización de fletamentos de la URSS (Sovfracht) que tenía una oficina allí, y muy poco después directamente. Al inicio se contrataban los buques para viajes individuales, pero en unos meses, Cuflet comenzó a contratar buques por largos periodos de tiempo *(time-charter*). En su momento de mayor actividad, la flota de buques alquilados por Cuflet llegó a contar con más de 100 buques y más de un millón de tpm.

Del otro lado del Atlántico, después de la II Guerra Mundial, la flota mercante griega, que fue severamente dañada durante esta contienda, había experimentado un crecimiento impresionante. En 1949 ya ocupaba el noveno lugar del mundo, mientras que dos años después llegaba al tercer lugar. Para 1957, cada tres días y medio, se incorporaba un nuevo buque a la flota mercante griega, que alcanzó los 12,2 millones de toneladas equivalentes al 10 % de la capacidad mundial. Durante la década de los sesentas duplicó su capacidad, y en 1969 alcanzó el primer lugar mundial, por delante de países tales como Japón, los Estados Unidos,

Gran Bretaña y Noruega. (Ver: Eleni Manta: *100 Centuries at Sea*, Aegean Maritime Museum, 2003, páginas 181-183) Además, la gran mayoría de los armadores griegos operaban sus buques en el mercado *tramp*. Era entonces evidente que la gigantesca marina mercante griega con sus audaces y eficientes armadores era la principal fuente de tonelaje que Cuba urgentemente necesitaba.

Desde el mismo inicio, me atrajo tanto este mundo de la actividad marítima internacional –totalmente nuevo para mí-, que sentía que no estaba trabajando, sino participando en una aventura maravillosa. Estaba persuadido que tenía la gran suerte de estar en el mejor lugar en el mejor momento. Dentro de este panorama, un grupo de jóvenes colegas y yo, tratábamos de aprender tanto como podíamos de la actividad marítima en general y de la flota mercante griega en particular. Nos impresionaba que sobre la base del tonelaje total controlado por las compañías griegas (que muchas veces registraban sus buques en otros países bajo las llamadas "banderas de conveniencia") Grecia –un país pequeño en términos de población y extensión territorial- operara probablemente la mayor marina mercante del mundo. Pronto comprendí que con quince mil kilómetros de costa y con alrededor de 6 000 islas, Grecia tenía que estar íntimamente relacionada con la actividad marítima desde los tiempos antiguos. Recuerdo que me sorprendió conocer que Solón, cuya actividad como legislador y estadista era objeto de estudio en mis lecciones de historia, fue también armador. Según cuenta Plutarco, cuando estaba ansioso de *"escapar del escrutinio y de las críticas capciosas de sus conciudadanos (....) hizo de sus intereses comerciales como armador una excusa para viajar y salió a navegar después de obtener un permiso de los atenienses...."*(Plutarco: *The rise and fall of Athens*, Penguin Classics, 1960 página 68)

Estos son los antecedentes de mis largas relaciones con los armadores griegos, expuestos de manera muy resumida. Una gran parte de los armadores europeos que transportaban cargas desde y hacia Cuba dejaron de hacerlo, y la mayoría de los buques contratados por Cuflet eran griegos, inicialmente bajo

bandera griega, después libanesa y finalmente bajo bandera de Chipre y Malta, [2] para evadir el bloqueo de los Estados Unidos y la prohibición del gobierno griego de que los buques griegos participaran en el tráfico marítimo cubano.

2. Desde el punto de vista histórico, vale la pena resaltar la extraordinaria presión que Estados Unidos ejerció sobre Chipre para impedir que los buques con bandera de ese país participaran en el tráfico cubano. (Ver Apéndice No. 3: Extractos del Memorándum del Asistente para la Seguridad Nacional Henry Kissinger al Presidente Richard Nixon, sugiriéndole "Puntos de Conversación" con relación a la cuestión de los buques de bandera chipriota que comercian con Cuba, para ser discutidos durante la reunión que debía celebrarse con el Arzobispo Makarios en octubre 25th, 1970).

El comienzo:
Una cooperación arriesgada

Los primeros buques contratados por Cuflet, fueron algunos de los famosos *Liberty* construidos en los Estados Unidos, de 10 500 tpm. Más de 2 700 de estos barcos se construyeron apresuradamente durante la II Guerra Mundial a un costo que fluctuaba de 1,5 a 2,0 millones de dólares. Recuerdo que estos buques eran descriptos en los Contratos de Fletamento como *"capaces de navegar a plena carga a la velocidad de aproximadamente 10 nudos con un consumo de aproximadamente 24 toneladas de Bunker C "*

La construcción de estos buques Liberty y la forma en que fueron adquiridos por los armadores griegos es un evento histórico íntimamente ligado a la II Guerra Mundial y está explicado detalladamente en el sitio web *The Greek Shipping Miracle*, del cual a continuación incluyo algunas partes:

"La decisión que se tomó para su construcción (de los buques Liberty) fue el resultado de las continuas pérdidas de los convoyes de buques de las Fuerzas Aliadas que operaban en el Atlántico, transportando valiosos suministros que se requerían para un resultado exitoso de la guerra. La necesidad de la rápida sustitución de los buques perdidos condujo a la adopción de procesos de soldadura en su construcción. La soldadura no se empleaba como norma hasta entonces, y la mayoría de los buques se construían usando el tradicional método de remaches."

"Poco después de la II Guerra Mundial, 98 buques Liberty fueron registrados, casi en masa, bajo la bandera griega. Estos buques eran vendidos por el

Gobierno de los Estados Unidos a los armadores griegos bajo las disposiciones del Merchant Ships Sales Act de 1946. Esta Ley, promulgada un año después del final de la guerra, permitía la venta de buques de bandera estadounidense a países extranjeros, a fin de facilitar la reconstrucción de su marina después de la guerra."

"De los 98 buques, 14 estaban ya bajo bandera griega, la cual habían adoptado desde su entrega por los astilleros y habían estado navegando bajo la administración griega mediante un acuerdo especial. Su venta a intereses griegos conjuntamente con otros 84 buques, constituyó la base de la reconstrucción post guerra de la devastada marina mercante griega. Los buques fueron adquiridos a un precio promedio de 600 000 dólares cada uno, con un 25 % de esta suma pagada en efectivo por el armador individual y la suma restante en pagos parciales a largo plazo y bajas tasas de interés, con la garantía del gobierno griego, según el requerimiento de los vendedores"

"Entre diciembre de 1946 y abril de 1947, los 98 buques Liberty, conjuntamente con dos pequeños cargueros de línea construidos como la serie CI-M-AVI, fueron adquiridos y entregados a intereses griegos, señalando el comienzo de uno de los más importantes e interesantes capítulos en la historia marítima moderna griega: la leyenda de los 100 buques Liberty."

Otro artículo sobre el mismo tema, explica que entre 1946 y 1949 los armadores griegos compraron 300 buques *Liberty* adicionales, que registraron bajo las banderas más convenientes y que le proporcionaron ganancias *record* gracias a los altos fletes durante la Guerra de Corea.

"La compra de los Liberties devino la clave para el desarrollo de la flota griega. La Guerra de Corea en los comienzos de la década de los cincuentas, que avivó los temores de otra guerra mundial y catapultó los fletes a nuevas alturas, trajo ganancias record a los armadores griegos, tanto a los que

ya estaban establecidos como a los recién llegados a la industria. Esa fue la época de oro de la actividad marítima griega y fue durante esa época que los griegos se convirtieron en los principales clientes de los astilleros europeos y japoneses." (Ver: Gelina Harlaftis: *Cornerstone of Greek shipping: 100 Liberties,* Life, Piraeus, julio 19, 2012).

Los primeros *Liberties* alquilados por Cuflet eran propiedad de Alexander G. Tsavliris, un armador griego que después de 1964, entró en los negocios de salvamentos, fundando una compañía dedicada a esta actividad. En la actualidad, esta es una de las firmas de mayor reputación y más respetada en esta industria. En una entrevista en julio de 2014, uno de los hijos de Tsavliris se refería a estos viejos tiempos de la carrera de su padre, como sigue:

"La raíz y los antecedentes detrás del establecimiento de Tsavliris Salvage Group se remontan a los primeros años de la década de los veintes, cuando su fundador, nuestro padre Alexander G. Tsavliris, llegó al Pireo, como un refugiado de Asia Menor y comenzó a trabajar en un pequeño remolcador portuario, lo cual despertó la ambición de involucrarse activamente en la actividad de salvamento y remolque. El joven Alexander (con su hermano y su tío) compraron un pequeño remolcador de madera, que funcionaba con carbón, de aproximadamente 10 hp, el cual nombraron Alecos.

Nuestro padre fundó su primera agencia marítima en Londres en 1939, nombrada Tsavliris Shipping Ltd. Pocos años después, en 1956, estableció una compañía de administración de buques en Grecia llamada Tsavliris Hellas Ltd. Para mediados de la década de los sesentas, después de incansables y persistentes esfuerzos, había logrado crear una flota de 17 buques de carga seca, que incluía buques Liberty. Durante el periodo 1962-63, la compañía trabajó con la empresa estatal cubana de fletamentos, Cuflet, que controlaba las exportaciones de azúcar de Cuba y las importaciones de maquinaria agrícola y fertilizantes. Esta cooperación fue novedosa y arriesgada, particularmente bajo las circunstancias políticas prevalecientes. Nuestro padre firmó el primer

"Contrato de Fletes" que fue extraordinariamente beneficioso para la compañía, creando una plataforma para expandirse en otros proyectos." (Ver: Ship2shore: *Tsavliris: a dynasty from a wooden tugboat to the Mediterranean leadership in the salvage business*, Londres, julio 21, 2014)

Aún recuerdo el nombre de al menos tres de esos Liberties: *New Grove, New Hill y New Heath*. Uno de ellos se varó cerca de la costa sur-este de Cuba y probablemente esa fue la razón por la que el Sr. Tsavliris padre viajó a Cuba en 1962. El fue el primer armador griego que yo vi. Digo "vi" porque en esos momentos yo era un auxiliar de oficina y no me reuní con él personalmente. Simplemente, un día un joven colega se me acercó y me dijo en voz baja con cierto aire de misterio y admiración *"Ese es el Sr. Tsavliris"* y señaló hacia un hombre muy serio, vestido con pantalones oscuros y camisa blanca, sin corbata, que acababa de salir de la oficina del Jefe del Departamento Fletamentos de Cuflet, para solicitar a la secretaria, que lo ayudara a hacer una llamada de larga distancia, ¡una tarea realmente heroica en Cuba en esos momentos!

Comparto la opinión de Tsavliris hijo, de que esta fue una decisión arriesgada de su padre. Yo incluso agregaría que fue una decisión muy valiente. Muy pocas personas se atrevían a involucrarse en una relación con una compañía cubana, en el año de la Crisis de los Misiles de 1962, que puso al mundo más cerca de una guerra nuclear de lo que nunca había estado ni ha estado desde entonces.

Más de cinco décadas después, en mayo de 2016, tuve la oportunidad de conocer personalmente a George A. Tsavliris, uno de los tres hijos de Tsavliris, un hombre de actitud humilde, práctico, particularmente inteligente y positivo por naturaleza. Durante nuestras largas conversaciones, me impresionó conocer sobre la forma en que su padre fue capaz de desarrollar una compañía naviera tan importante literalmente desde la nada, solo concibiendo un proyecto razonable, trabajando incansablemente y combinando su inteligencia, sus esfuerzos y su tiempo para alcanzar su objetivo. También me

admiró conocer como su madre tuvo que asumir la "heroica" responsabilidad de cuidar y educar a tres hijos casi por sí sola, ya que el tiempo y los esfuerzos de su esposo tenían que dedicarse a mantener y desarrollar su negocio en esa difícil etapa. Evidentemente, la pareja compartió uno de esos "pactos silenciosos" que usualmente están detrás de los grandes éxitos de personas extraordinarias.

Es también un gran logro que los tres hermanos Tsavliris: Nicholas, George y Andreas, hayan sido capaces de mantener el negocio familiar unido, operando y desarrollándose, a pesar del complicado papel de la actividad marítima en el funcionamiento de la economía mundial y de las tensiones que frecuentemente surgen en cualquier relación familiar.

Vale la pena resaltar que el desempeño de su padre en la actividad marítima, fue tan sobresaliente que es uno del selecto grupo de armadores incorporados al *Greek Shipping Hall of Fame*.

Retornando a los años iníciales de la década de los sesentas, debo mencionar que la relación desarrollada con Tsavliris constituyó la introducción de la recientemente creada Cuflet al mundo marítimo griego y a las complejidades del comercio marítimo internacional.

"FREE TRADER"- Uno de los barcos Liberties construidos en los Estados Unidos en 1942, propiedad de Tsavliris

Los buques convenientes, en el momento conveniente

El número de armadores griegos que entraban en el tráfico marítimo cubano después de Tsavliris crecía gradualmente, aunque mucho más despacio de lo que queríamos, pero a mediados de la década de los sesentas ninguna otra compañía naviera extranjera tenía mayor presencia en Cuba que Franco Shipping Co. y su brillante fundador el Dr. Achiles Frangistas. Esta compañía fue creada en 1948 y en la década mencionada operaba varios buques de carga seca, incluyendo quince Liberties.

Nuestro contacto con el Dr Frangistas se hizo a través de la Unión Soviética ya que el Grupo Franco tenía varios negocios con los soviéticos y en 1965 firmó un importante contrato para construir 33 buques en astilleros soviéticos, de acuerdo a lo que se informó por aquellos días. Finalmente, según se menciona en la historia del grupo que aparece en su sitio web: *"En un acuerdo pionero con la URSS, se construyó una serie de diez buques de varios tipos en el Astillero de Nikolayev, que posteriormente estuvieron bajo la administración del grupo."*

Nosotros inicialmente alquilamos tres buques viejos –construidos en 1929- del Grupo Franco, llamados *Katerina, Mousse y Sophia*. También alquilamos por tiempo uno de sus primeros buques construidos en la URSS, cuyo nombre era *Efthyhia* y posteriormente nos mantuvimos alquilando por tiempo muchos de sus buques. Varios de ellos tenían nombres de flores como *Azalea, Begonia, Camelia, Gardenia, Magnolia, Petunia y Salvia*. La estrecha

relación que desarrolló Cuflet con el Dr Frangistas por aquella época, puede deducirse fácilmente a partir de la gran cantidad de negocios que desarrollamos conjuntamente.

La intensa participación del Dr. Frangistas en el tráfico marítimo con Cuba no pasó inadvertida para las autoridades estadounidenses. Un artículo del *Chicago Tribune* de octubre 13 de 1966 esboza cuan complicada había devenido la situación del Dr Frangistas como resultado de sus vínculos con Cuba. Decía este artículo:

"Grecia ha sido advertida que toda la ayuda militar y económica de los Estados Unidos será suspendida este año si los buques griegos continúan participando en el tráfico marítimo con Cuba.

Esto tuvo lugar después de la aprobación de la ley de ayuda externa de los Estados Unidos, la cual incorpora restricciones para los países que no tomen medidas para impedir que sus buques participen en el tráfico marítimo con Cuba y Vietnam del Norte.

Grecia ha prohibido por Decreto Real todo negocio marítimo con estos dos países para buques que estén registrados bajo bandera griega. Pero al menos un armador ha continuado comerciando con Cuba desafiando la prohibición de 1963, promulgada por requerimiento de los Estados Unidos.

La prohibición, que entró en efecto en septiembre de 1963, excluye solamente buques alquilados por tiempo, y todos los alquileres por tiempo ya han expirado. Achiles Frangistas, uno de los principales armadores griegos, dijo esta noche que el aún tiene un contrato de alquiler por tiempo para entregar 12 cargamentos de mercancías a Cuba, aproximadamente 120 000 toneladas. Catorce de sus buques han entrado y salido de puertos cubanos en los últimos dos meses.

El gobierno griego ha tomado acciones legales contra Frangistas por desafiar la prohibición. El pudiera ser condenado a seis meses de prisión y a pagar una multa."

Es evidente que el Dr. Frangistas sabía cómo manejar esas "situaciones límite" y lo hizo muy bien. El se mantuvo comerciando con Cuba, no fue a prisión y no pagó ninguna multa.

A finales de los sesentas yo ya estaba involucrado en la actividad de fletamentos de Cuflet, y recuerdo muy claramente las relaciones que teníamos con Franco Shipping y con el Dr Frangistas en particular. La razón por la cual me refiero a él como "Dr." en este texto es porque en Cuflet se decía que él era médico, algo que yo nunca le pregunté personalmente. La experiencia de negociar con el Dr Frangistas es el tipo de evento que deja un recuerdo imperecedero. Era del tipo de personas que parece nacida para hacer cosas importantes. Sin atender a los detalles pequeños, el éxito de Frangistas en la actividad marítima se basaba en el hecho de que siempre podía ofrecer el tipo de buque que el fletador deseaba, en el momento preciso, listo para concluir un contrato de inmediato. No hay que agregar que el fletador tenía que pagar por esto, y pagar bien. Sin embargo, él se comportaba con tanta clase y carisma, que la idea de discutir sus propuestas parecía casi un pecado. Por supuesto, yo estaba en mis años veinte y disfrutaba incurrir en ese "pecado" y asumir el desafío de involucrarme en negociaciones duras y complicadas, a extremos tales que en algunos casos las podríamos definir como "despiadadas". Pero debo reconocer que el Dr Frangistas tenía una gran paciencia para "dejarme hacer mi trabajo". Recuerdo que después de unas agotadoras negociaciones en Londres, él finalmente aceptó concluir un importante "negocio en bloque" para alquilar 10 buques a Cuflet sobre las bases de lo que yo estaba proponiendo como mi "oferta final". Riendo y gesticulando de una manera amistosa, me dijo en voz asertiva: *"OK Soberón. Hagámoslo. Soy un juguete en sus manos"*. Desde luego, a pesar de mi juventud, no tomé esto como un cumplido que reflejara la realidad. Era totalmente

claro para mí que el Dr Frangistas no era un juguete en las manos de nadie. Muy por el contrario, bien podía suceder que uno hiciera exactamente lo que él quería, sin siquiera darse cuenta.

La relaciones con el Dr Frangistas nos revelaron muchos de los atributos que posteriormente observaríamos en otros armadores griegos, que los hacen muy exitosos en los negocios: extremadamente audaces, rápidos decidiendo, con una inusitada habilidad para identificar buenas oportunidades, con muchos recursos y particularmente dotados de un talento para resolver problemas que pudieran interferir con la conclusión de un buen negocio, siempre capaces de entregar lo que ha sido acordado y con un instinto notable para cambiar su curso de acción cuando algo no está yendo de la manera que debía. En el caso del Dr Frangistas, todo esto se combinaba con un gran carisma y una presencia elegante. Siempre estaba vestido en trajes hechos a la medida, corbatas de seda, finas camisas blancas de hilo, -que siempre parecían recientemente planchadas- y con las iniciales AF bordadas en negro.

Un aspecto en que el Dr Frangistas se diferenciaba de la mayoría de los armadores griegos, es que no parecía muy conocedor de la administración técnica de sus buques y no se veía interesado en esta. Realmente, no recuerdo que jamás haya comenzado o estimulado una conversación sobre este tema.

Orgulloso del buen desempeño

Mientras nuestras relaciones con Frangistas se ampliaban, también se incrementaban gradualmente nuestros vínculos comerciales con el mundo marítimo. Otros armadores griegos establecían nexos comerciales crecientes con Cuflet. Uno de los que desarrolló negocios significativos con Cuflet fue N.D.Papalios y su compañía Aegis Shipping.

Por muchos años tuvimos varios de sus buques contratados en alquiler por tiempo, fundamentalmente los multi-propósitos SD-14 construidos en Sunderland, Reino Unido y Skaramanga, Grecia (recuerdo alguno de sus nombres: *Aegis Banner, Aegis Fame, Degedo, Venturer, George Papalios, Mimis Papalios, Dora Papalios*). Cuflet también les contrató los mayores buques que habíamos operado hasta esos momentos, los graneleros *Aegis Thunder y Aegis Storm*, cada cual de 34 000 tpm , fundamentalmente para transportar azúcar a granel de Cuba a Japón. Por aquella época Cuba exportaba alrededor de un millón de toneladas de azúcar a Japón anualmente, y estábamos muy interesados en incrementar el tamaño de los buques que operábamos, de manera que pudiéramos emplear menos unidades y reducir el costo por tonelada.

Un evento que recuerdo muy bien sobre los buques de este armador, es el referido al tanquero *Captain Papalios* de aproximadamente 18 000 tpm, que contratamos con el objetivo de transportar cargamentos de mieles finales de Cuba al Reino Unido. Es un caso que refleja de manera elocuente la creatividad y la audacia de los capitanes griegos. En una ocasión, este tanquero terminó

su descarga de mieles en puertos del Reino Unido, donde teníamos disponible un gigantesco embarque de tubos de aluminio de irrigación para la agricultura, y no había en esos momentos ningún buque de carga seca en la posición adecuada para cargarlo. Le planteamos al Capitán del *Captain Papalios* la posibilidad de cubrir la cubierta con un piso de madera y cargar tantos tubos como fuera posible. El Capitán aceptó inmediatamente sin plantear ninguna objeción, y se cargaron en cubierta una gran cantidad de huacales de tubos, hasta una altura tal, que el barco se asemejaba más a uno de los actuales porta contenedores que a un tanquero. La prensa, tanto a la salida del Reino Unido como a su llegada a Cuba, tomó fotos del buque. Toda la operación se condujo con fluidez, sin daños al barco ni al cargamento. Estoy convencido que no son muchos los capitanes que aceptarían cruzar el Atlántico con un tanquero cargado de carga seca en cubierta de esta manera. Siento mucho no haber guardado copia de las fotos y no recordar el nombre de este Capitán profesional, cooperativo y eficiente.

Papalios era en casi todos los aspectos la némesis de Frangistas. El se involucraba en los detalles de las actividades diarias de su compañía. En Cuflet lo considerábamos un obsesivo de la "micro-administración". El supervisaba muy cercanamente las tareas más sencillas en el desempeño de su compañía y parecía que cada decisión tenía que contar con su aprobación personal. No daba la impresión de estar muy interesado en desarrollar relaciones personales como un método para hacer progresar su negocio. Ostensiblemente, era del tipo de empresario que cree que los buenos resultados se obtienen trabajando duro y no con unas buenas relaciones. Posiblemente él no estaba equivocado del todo, pero pienso que asumía esta posición de una forma muy absoluta.

Contrariamente a Frangistas, Papalios usualmente se ocupaba personalmente de las cuestiones relacionadas con la administración técnica de sus buques. El se sentía orgulloso del buen desempeño de su flota, y se irritaba en casos como, por ejemplo, del buque *Dorine Papalios* que experimentaba fre-

cuentes roturas, causando serios problemas al Departamento de operaciones de Cuflet e iniciando las clásicas y conflictivas reclamaciones por buque "fuera de alquiler"*(off-hire)*.

Durante nuestra colaboración con Papalios, transitamos por otra interesante experiencia: como relacionarnos con una "familia "naviera" griega. Papalios tenía dos hijos: George y Dimitris. De esos dos, solamente el último (por aquella época lo llamaban *Mimis*) parecía realmente involucrado en los negocios marítimos de la familia. El viajaba frecuentemente a Cuba y teníamos muchas oportunidades de intercambiar puntos de vista con él. Dimitris era un socio comercial amistoso y extrovertido. Pronto nos percatamos de que sus ideas sobre cómo conducir el negocio diferían de las de su padre. Esto algunas veces causaba confusión y cierta intranquilidad en Cuflet, pues teníamos que ajustar frecuentemente el enfoque de nuestras relaciones con la familia Papalios, y en ocasiones, esas diferencias de puntos de vista originaban conflictos en nuestros vínculos de negocios cotidianos con Aegis Shipping.

En cualquier caso, hemos mencionado que el éxito de los armadores griegos está basado no solamente en sus habilidades y fortalezas, sino también en su enfoque colectivo sobre cómo llevar adelante los negocios. Vimos como era usual que varios miembros de la familia tuvieran que coordinar frecuentemente sus esfuerzos y contribuir de conjunto con sus recursos materiales y morales para lograr un objetivo común. Nos dimos cuenta que esto no era importante para ellos solamente por razones puramente económicas, sino que era también una cuestión de honor y prestigio para toda la familia. Es de resaltar que aproximadamente el 90 % de los armadores griegos descienden de familias vinculadas al negocio marítimo.

Esta es un área del mundo marítimo griego que no debe ser subestimada y es también casi seguramente una de la que acarrea mayores complicaciones a los armadores griegos. Puede resultar relativamente sencillo para dos jóvenes hermanos comenzar un negocio con escasos recursos, comprometiendo sus

ahorros y trabajando noche y día para hacer progresar su emprendimiento.

Pero como sabemos, nada en la vida es estático. Los hermanos se casan, tienen hijos y deben sacar adelante sus respectivas familias, los hijos se convierten en adultos muy rápidamente, el futuro se vuelve presente, y de pronto la colaboración y el consenso que podía lograrse con cierta facilidad, comienzan a hacerse más y más difíciles. Eventualmente, todos llegan a la conclusión que la mejor alternativa es dividir el negocio y tomar diferentes caminos. Claramente, no es suficiente ser capaces de coordinar una colaboración positiva y operar un negocio familiar eficientemente por años. Es también imprescindible identificar el momento en que resulta aconsejable terminar las relaciones de negocio y recomenzar con nuevos aires.

M/V SD-14 Dora Papalios – Aegis Shipping – N.D. Papalios

Los armadores griegos en Londres: Mi primera experiencia

Durante los finales de los sesentas, fue designado para trabajar en Londres. Desde el mismo comienzo, vi a Londres como un lugar único para hacer negocios, a pesar de su terrible clima –realmente insoportable para alguien procedente del soleado Caribe. Los impresionantes edificios de *Lombard Street*, la historia *del Lloyds* y del *Baltic Exchange*, los grandes bancos, la experiencia en los negocios de las personas con las que me tenía que relacionar en mi actividad cotidiana, todo esto me hacía pensar que tenía mucha suerte de tener la oportunidad de trabajar en un mercado global y extremadamente profesional, prácticamente al comienzo de mis años veinte.

Londres era entonces –y pienso que aún lo es– la ciudad con la mayor y más importante presencia de armadores griegos fuera de Grecia. Muy pronto me percaté que ninguna otra comunidad de negocios sabía tomar de Londres todo lo que esta puede ofrecer mejor que los armadores griegos. Estos se desenvolvían allí "como peces en el agua". Estar en Londres me permitió observar cercanamente a los "griegos de Londres", (*London Greeks*, cómo los banqueros británicos llaman usualmente a los armadores griegos establecidos en esa ciudad.) Durante este periodo, notaba la gran habilidad de estos últimos para obtener financiamiento en el sistema bancario británico. También comprendía que esto se debía fundamentalmente a que los ban-

queros británicos estaban realmente convencidos de que los armadores griegos eran capaces de tener éxito en los tiempos más difíciles, causados por las sorpresivas y dramáticas crisis del mercado de fletes. *Resilient* (muy resistentes) era una palabra que oía frecuentemente cuando los banqueros londinenses se referían a los navieros griegos.

Me impresionaba particularmente ver como personalidades tan distintas y con diferentes orígenes como un hombre de negocios londinense, un banquero, un corredor de fletes, un agente de seguros y un armador griego, podían colaborar tan bien y materializar complicados negocios. Desde luego, hubo algo que entendí muy rápidamente: ellos eran el necesario y perfecto complemento uno del otro, y esas diferencias resultaban como un prerrequisito para cualquier negocio exitoso en la actividad marítima. En ciertos momentos, que ellos no podían anticipar pero que sabían que ocurrirían, se necesitarían desesperada y mutuamente.

De especial interés para mi, era la relación entre los *London Greeks* y sus corredores de fletes británicos –es una lección de cómo conducir de manera efectiva y profesional la relación entre un hombre de negocios y sus colaboradores. Llamaba mi atención particularmente como los armadores griegos –tan acostumbrados a involucrarse personalmente en las decisiones importantes de sus negocios cotidianos– usualmente no interferían con las transacciones de fletamento que realizaban sus corredores y les permitían hacer su trabajo con gran autonomía.

Los setentas: armadores amistosos y poco convencionales

De regreso en Cuba, fui designado primeramente Jefe de Tráfico y posteriormente Jefe de operaciones de Cuflet, y posteriormente promovido como Sub-Director Gerente de la empresa. Nuestras relaciones con los armadores griegos crecía rápidamente, ya que nuestro comercio exterior se incrementaba a pasos acelerados y necesitábamos contar con una flota mayor de buques alquilados, que solo las navieras griegas podían ofertar en la magnitud requerida.

Durante los setentas, algunos de los armadores con los cuales ya teníamos relaciones, incrementaron sus negocios con nosotros y otros comenzaban a incursionar en el tráfico marítimo con Cuba. Tengo recuerdos muy interesantes de esos años, pues tenía que relacionarme con muchos armadores griegos pequeños y medianos con diferentes personalidades y prácticas comerciales, pero todos mostraban un talento particular para lograr que "las cosas se hicieran" y progresar en su negocio aun en las condiciones más adversas. Hay muchos que recuerdo claramente, pero para no hacer este trabajo demasiado largo, solo voy a mencionar dos de ellos, a quienes siempre consideré como armadores *"amistosos y poco convencionales".*

E.K. Athanassiou de Olistim Navigation, tenía prácticas comerciales muy particulares ya que nunca pedía préstamos a los bancos para financiar la compra de buques, no aseguraba su flota, inspeccionaba personalmente los buques que tenía interés en comprar, no empleaba corredores para hacer sus

fletamentos y se involucraba personalmente en cada detalle de la administración técnica de su flota. Él le daba a sus buques nombres muy parecidos *(Alba, Alda, Alma, Alpa, etc.)* con lo cual creaba una gran confusión en el Departamento de Operaciones de Cuflet y sus sistemas de archivo.

Athanassiou tenía tal confianza en sus habilidades como administrador de sus buques, que una vez cuando yo hacía gestiones para obtener un contrato para transportar las importaciones de la refinería estatal costarricense (RECOPE), el me aseguraba que él podía hacerlo con solo un buque, pues se trataba de viajes cortos. Cuando le pregunté *¿y qué pasa si el buque se rompe?* Su respuesta fue inmediata sin un segundo de dudas: *¡Mis buques no se rompen!* Lo más interesante de esta anécdota es que no había el más mínimo indicio de *bluff* en sus palabras. El sinceramente creía lo que estaba diciendo. Alguien de otra cultura, podría pensar que esa afirmación era producto de la arrogancia o de falta de contacto con la realidad. Esto está muy lejos de la verdad en este caso. El hecho es que los armadores griegos están acostumbrados a lidiar exitosamente con situaciones impredecibles tal como las condiciones atmosféricas severas y los desastres navegando y en puerto. Ellos tienen tanta confianza en sus oficiales abordo, en su equipo técnico en tierra y en sus propias experiencias y habilidades personales, que realmente confían en que pueden afrontar cualquier problema inesperado que surja durante las operaciones de sus buques. En este caso en particular, el contrato con Costa Rica no llegó a materializarse, pero debo admitir que los barcos de Athanassiou en general operaban con eficiencia y fluidez, y se rompían solamente en contadas ocasiones y por lapsos muy cortos.

El otro es John Pateras, de Pateras Brothers, quien basaba su filosofía de negocios en una efectiva combinación de su natural habilidad para las buenas relaciones personales y una valiosa sabiduría para predecir los requerimientos de los fletadores y ajustarse a estos. En el caso de nuestra compañía, Cuflet, Pateras trataba de adaptarse a nuestros métodos de operación, mantenernos complacidos mediante un fluido desempeño

de sus obligaciones contractuales, y desarrollando un ambiente positivo que lo ayudara a afrontar los naturales conflictos que pueden surgir en cualquier momento en una relación comercial.

A veces, como parte de su política de buenas relaciones, cuando contratábamos alguno de sus buques por largos periodos de tiempo, el les daba nombres de localidades cubanas, muy nombradas por aquellos tiempos tales como *Alamar, Valle de Picadura,* etc. Sin dudas, él sabía que en Cuba se apreciaba ese tipo de gesto. Algo que recuerdo y que siempre me impresionó gratamente era su sentido del humor, aún en las situaciones más complicadas. En cierta ocasión, se produjo una de las crisis recurrentes en el mercado de fletes que coincidió con una fuerte apreciación de la tasa de cambio del yen japonés. Esto hizo que los contratos ya firmados para nuevas construcciones de buques en Japón resultaran comercialmente inviables. Sucedió entonces que los bancos prestamistas tomaron posesión de muchos de los buques recién construidos y de los que habían sido hipotecados como colateral para garantizar sus préstamos. Pateras fue uno de los armadores griegos golpeado por esta situación, y los bancos que financiaban estos contratos tomaron posesión de algunos de sus buques. En esas circunstancias, durante una visita que hice a El Pireo, Pateras me recibió en su oficina de la manera amistosa que acostumbraba, e inmediatamente me entregó una tarjeta de presentación que con su característico sentido del humor había imprimido recientemente y decía: *"John Pateras –Empleado de los Bancos."* mientras reía y me explicaba que ahora tenía que dedicar una gran parte de su tiempo a operar buques que estaban legalmente bajo el control de los bancos. Por supuesto, el logró manejar esta situación de una manera tan efectiva, que poco después tenía nuevamente el control de su flota, y la operaba normalmente.

Otro aspecto interesante que vale la pena mencionar, es que cuando tenía que defender una posición rígida en una negociación, siempre culpaba a su hermano Diamandis. El hacía esto mostrando gran respeto por su

hermano y tratando de convencerme que lo mejor que "ambos" podíamos hacer era aceptar la oferta final de Diamandis. *"Diamandis está intransigente en esto" (¡Diamandis is adamant on this!)* solía decirme, con gran seriedad y preocupación.

M/V Alma – Olistim Navigation – E.K. Athanassiou

De regreso en Londres:
Una luz desde arriba

Para finales de la década de los setentas yo estaba de regreso en Londres, esta vez como Director General de *Anglo Caribbean Shipping*, una compañía que actuaba como agente de fletamentos de Cuflet. En esta ocasión, pasé más de cuatro años en Londres y tuve nuevas posibilidades de profundizar y ampliar mis relaciones con los *"London Greeks"* También los visitaba más frecuentemente en sus oficinas en Grecia. Esto me daba la oportunidad de aprender más sobre su filosofía en los negocios. Yo estaba particularmente interesado en entender las bases de sus relaciones con los bancos y como ellos se las arreglaban para obtener regularmente el apoyo financiero para adquirir buques nuevos y de segunda mano. Indudablemente, ellos vieron inicialmente en mi curiosidad una amenaza para sus intereses, pues en la medida que yo tuviera éxito en gestionar directamente créditos de los bancos para comprar buques, esto inevitablemente significaría que nuestra necesidad de alquilar buques griegos sería menor. Pero como es común, actuaron de manera muy pragmática, comenzaron a enfocar esta nueva situación no como un problema, sino como una oportunidad, y muy pronto comenzaron a "inundarme" con ofertas para crear empresas mixtas. Ellos ofrecían aportar las facilidades financieras, que obtendrían de los bancos, así como hacerse cargo de la administración técnica con su consabida experiencia en esta actividad, mientras que nosotros participaríamos aportando tripulaciones cubanas y tendríamos que proveer un contrato de fletamento a largo plazo para garantizar los préstamos que eventualmente se obtuvieran. Al final, no creamos ninguna empresa mixta en esta etapa, pero yo tuve éxito en establecer mis propias relaciones con los bancos británicos y debo reconocer que mis

conversaciones con los armadores griegos sobre sus experiencias en la gestión de créditos bancarios, me resultaron de mucha utilidad para lograr este objetivo.

Durante esta etapa, ningún otro armador me impresionó tanto como Michael Peratikos que operaba *Pegasus Ocean Services* conjuntamente con su hermano Takis. Su compañía administraba un número de buques entre los que se incluían los versátiles multi-propósitos *IHI Freedoms* construidos en Japón. Varios de estos buques eran contratados regularmente por Cuflet, y desarrollamos una estrecha relación que se convirtió en amistad personal sobre la base del mutuo respeto.

Cuando comencé a tratar al Sr. Peratikos, el estaba alrededor de los principios de sus sesentas y yo en los finales de mis treintas, de manera que la diferencia de edad era bastante amplia, así como también lo eran nuestras respectivas experiencias en la vida y en los negocios. Este es el tipo de diferencia que algunas veces hace que la persona de mayor edad y experiencia se comporte de una forma paternalista, como para recordar constantemente que es a él a quien le corresponde hablar, y que al más joven le toca simplemente escuchar. Nada más lejos de la actitud del Sr Peratikos. Debo decir que es uno de los hombres de negocios con una actitud más humilde que he conocido.

En el breve resumen de su biografía que aparece en el *Greek Shipping Hall of Fame*, se dice que de acuerdo con sus propias palabras Michael C. Peratikos disfrutaba las aventuras, que seguía estando motivado por la tarea de ser armador, y que combinaba su negocio privado con temas relacionados con el interés común de la comunidad marítima griega. Esta descripción refleja con mucha exactitud la impresión que yo tengo como resultado de mis conversaciones con el Sr Peratikos. Era ostensible que le gustaba su trabajo y le resultaba placentero desarrollar relaciones con aquellas personas con las que su empresa tenía vínculos de negocios.

Siempre dispuesto a escuchar con genuino interés lo que su interlocutor tenía que decir, el Sr Peratikos usualmente dejaba que uno escogiera el tema de conversación y tomaba parte en esta, exponiendo sus criterios sobre bases de completa igualdad, y prestando la mayor atención a los puntos de vista del otro. Cada vez que conversaba con él, me percataba que estaba en presencia de un hombre de una aguda inteligencia y una amplia experiencia, que eran la base de su sabiduría y buen juicio. El tenía uno de las características más poderosas y excepcionales en un hombre de negocios: la capacidad de persuasión. En una comida de trabajo, por ejemplo, existen muchos criterios en cuanto a cómo y cuándo plantear una cuestión de negocios. El estilo del Sr Peratikos era no tomar la iniciativa de traer un tema de trabajo a la conversación durante la comida, aunque la seguía cortésmente si uno decidía plantear un problema de negocios en medio de esa actividad social.

Una cuestión que resultaba de mucho interés para mí por aquella época, era cómo los armadores griegos decidían cuando era el momento indicado para comprar o vender buques. No conozco ningún otro caso de operadores en la actividad marítima que tengan un nivel tal de precisión para decidir oportunamente cuándo comprar buques y cuando venderlos. En un negocio como el marítimo, donde los periodos de alza y baja del mercado de fletes son tan inesperados y dramáticos, tener esa precisión al identificar el momento preciso para realizar una transacción de compra o de venta de un buque, es una cualidad muy valiosa. Yo le hacía una pregunta a muchos armadores griegos: *¿Cuando usted decide comprar o vender un buque?* Obtuve muchas respuestas interesantes, pero ninguna como la que me dio el Sr. Peratikos: *"Cuando recibo una luz desde arriba"* me dijo. Ciertamente no se estaba refiriendo a una noción religiosa o sobrenatural. Eso fue obvio para mí. Sin dudas, lo que quería decir es que para decisiones complicadas e importantes, el examinaba toda la información disponible y en un momento dado actuaba de acuerdo con sus instintos. Pero lo más importante es que estos no eran los instintos de cualquiera. Eran los instintos de un hombre extremadamente talentoso con profunda experiencia en materia de negocios y con la habilidad de decidir sin

dejar que sus emociones influenciaran sus determinaciones. El éxito que siempre tuvo el Sr. Peratikos en sus negocios, es una muestra de que su enfoque con respecto a la toma de decisiones no era desacertado. No obstante, aún la persona de mayor talento está expuesta a cometer errores, como le pasó a él, cuando en 1992 compró *Eleusis Shipyards* al gobierno griego, con la idea de convertirlo en un eficiente y moderno astillero. Por varias razones, esta decisión se convirtió en un gran desastre. Hace algún tiempo leí que con su acostumbrada humildad, él mismo había admitido su error y se refería a esta como *"la peor decisión de mi vida."*

Durante mi estancia en Londres, había otro *"London Greek"* con quien me reunía regularmente en virtud de las estrechas relaciones comerciales entre Cuflet y su compañía. No mencionaré su nombre, ya que no se si el querría que yo citara sus palabras en este escrito y no tengo forma de comunicarme con él en estos momentos. En una conversación de sobremesa, yo hablaba con este joven y altamente educado armador griego sobre nuestras respectivas vidas personales, familia, etc. Hubo un momento en que me preguntó porque yo trabajaba para el gobierno, cuando era evidente que yo podría hacer mucho más dinero organizando mi propia empresa naviera privada. Le expliqué mis razones, y posteriormente me sentí libre de hacer una pregunta relacionada con la forma de ver la vida que tienen los millonarios, sobre la cual yo pensaba a cada rato y no encontraba una respuesta razonable. Concretamente le pregunté, *¿Si usted es tan rico que pudiera pasar el resto de su vida y probablemente la de sus hijos y nietos viviendo muy bien sin tener que ganar ningún dinero adicional, por qué usted vive una vida de riesgos, tensiones y ansiedades derivadas de su negocio, con el solo fin de que un empleado bancario al final del mes escriba en su cuenta bancaria una cifra mayor que la del mes anterior?* El me respondió muy calmado, como alguien que no ha sido tomado de sorpresa, que había tres razones por las cuales el vivía su vida de la forma en que lo hacía: la primera que a él lo habían educado para competir desde que era niño y él consideraba que una de las maneras de medir su éxito en una de las áreas de competencia más importantes: los negocios, era precisamente

examinando su cuenta bancaria, y cerciorándose con gran placer, que el saldo al final del mes era superior que el del mes anterior. La segunda razón era una lección que aprendió viendo a su padre. Este tenía que ofrecer almuerzos y cenas y desarrollar relaciones personales con individuos que no le gustaban pero que eran importantes para su negocio. Entonces, siendo sustancialmente más rico que su padre, el se podía dar el lujo de cultivar sus relaciones solamente con personas que fueran de su agrado y no le importaba mucho perder un negocio en específico por no agasajar a personas con quienes no se sentía a gusto, y para darse ese lujo tenía que tener siempre mucho dinero. La tercera razón que me mencionó era que en un sistema capitalista, uno es más independiente si tiene más dinero, y el siempre quería ser tan independiente como le fuera posible. He resumido lo que él me dijo, que realmente fue más elaborado y lúcido de lo que he expuesto, pero he reflejado la esencia de sus palabras, y estas tienen un gran valor, pues considero que su respuesta fue muy sincera y abierta.

Muchos años después, leí un libro titulado *La audacia de la esperanza*, escrito por el Presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, cuando era Senador, en el que expresa algunas ideas sobre la importancia del dinero en el sistema político norteamericano. Dice Obama: *"El dinero (...) interesa para mantener status y poder; interesa para asustar a los que quieren tomar tu puesto, y para combatir el miedo. El dinero no puede garantizar la victoria, (....) pero sin dinero (.....) la derrota está prácticamente garantizada."* (Barack Obama: *La audacia de la Esperanza*, 2007, p 117) Me resultó muy interesante constatar que las ideas de un prominente político estadounidense en 2007 sobre dinero y posición social, eran muy parecidas que las que me había confiado un armador griego amigo 25 años antes.

Por cierto, que el objetivo de los armadores griegos de incrementar incesantemente el tamaño de sus respectivas flotas, es parte de la pasión por la competencia a que se refirió este joven armador, pero es también en ocasiones la causa del fracaso de algunos de ellos. Aunque generalmente son muy listos

decidiendo cuando adquirir buques como ya se ha indicado, he conocido casos en que se han fiado demasiado de su suerte, insistiendo en incrementar sus flotas en la fase equivocada del mercado y esto los ha llevado a la quiebra.

Otros armadores griegos que dejaron un gran impacto en mí durante este periodo fueron:

Thanassis Martinos: con sus prácticas de bajo perfil pero extraordinariamente efectivas en los negocios, Thanassis Martinos siempre trasmitía la impresión, muy real, de ser una persona con quien uno podía discutir los problemas más delicados y difíciles de una manera civilizada, de tal forma, que el creaba siempre un sentimiento que lo inhibía a uno a hacer alguna propuesta que no estuviera a la altura de su actitud razonable y constructiva. Una lección que le vendría muy bien aprender a muchos auto-titulados *"negociadores duros"* que usualmente crean más problemas que los que resuelven.

Nick Moundreas: por aquella época Nick Moundreas dirigía una de las navieras griegas que crecían con gran rapidez; con su imagen perfecta de persona exitosa en la vida, su complexión atlética, su vida social activa y la agresividad con que perseguía sus objetivos, en algunas oportunidades parecía emprender acciones impetuosamente y tomar decisiones en segundos. En cierta ocasión, nos ofreció uno de sus buques que nosotros estábamos interesados en comprar de una manera instantánea durante una cena de negocios, y me advirtió: *"Se cuidadoso con tu respuesta porque puedo tomar esta decisión sin mover un músculo de mi cara."* Una frase que me pareció un poco arrogante, pero siendo honesto, debo aceptar que pensé que hablaba con seriedad, de manera que evité introducir ningún bluff en nuestra negociación.

Nicholas D. Efthymiou: Efthymiou tenía varios de sus buques alquilados a Cuflet (recuerdo el nombre de algunos como *Efdim Junior, Prosphatia y Fotini*) Tenía su oficina en *Ibex House*, el mismo edificio donde mi compañía *Anglo Caribbean* estaba situada, de manera que nos encontrábamos con fre-

cuencia y por lo general hablábamos por teléfono varias veces en la semana. Me acuerdo los altos estándares de calidad en la operación de sus buques, su actitud amistosa y su característico sentido del humor, que ayudaba a mantener fluida la comunicación, incluso en los días difíciles cuando surgían conflictos, como es usual en cualquier relación comercial de largo plazo. Después de mi retorno a Cuba, perdí el contacto con él. Más tarde leí que había regresado a Grecia en 1981 y dirigía el negocio familiar desde allí. El se unió a la junta directiva de la Unión de Armadores Griegos, eventualmente fue elegido su Vice-Presidente, en 2003 Presidente, y sirvió el máximo de dos términos de 3 años en este cargo.

M/V Efdim Junior – Efthymiou Shipping – Nicholas D. Efthymiou

Kardamyla: Entendiendo finalmente el mundo marítimo griego

Después de más de cuatro años en Londres, regresé a Cuba y fui designado Presidente de Acemex, un grupo de compañías financieras y marítimas, lo cual me permitió mantener mis relaciones con los armadores griegos. Durante este periodo, nos involucramos en transacciones más complicadas asociadas a la creación de empresas mixtas entre Acemex y algunos importantes armadores griegos.

En esta etapa, desarrollé relaciones comerciales muy interesantes con nuevas entidades navieras griegas, y tuve la oportunidad de profundizar mis vínculos con otras que había conocido durante varios años. Entre estos, hay un armador griego en quien me quisiera concentrar en este parte del trabajo por dos razones: es una de las personalidades más extraordinarias que he conocido en mi carrera profesional y fue la persona que me introdujo a algunas áreas del mundo marítimo griego que eran desconocidas para mí hasta entonces. Me refiero al Capitán Panagiotis Nicolaos Tsakos.

Había oído hablar del Capitán Tsakos por primera vez cuando yo era un auxiliar de oficina en Cuflet en los primeros años de la década de los sesentas. Por aquellos días los capitanes de los buques que teníamos alquilados eran personas muy importantes para nosotros, ya que necesitábamos su colaboración para cargar mercancías de distintas características cuya manipulación y transporta-

ción resultaba a veces muy complicada. Como ya se indicó, las líneas navieras regulares habían dejado de prestar sus servicios a Cuba, la flota cubana era muy reducida y la flota alquilada de Cuflet tenía entonces que transportar esa gran diversidad de mercancías. La cooperación de los capitanes resultaba crucial para viabilizar operaciones poco comunes, como por ejemplo tomar cargamentos líquidos parciales en los llamados *deep tanks* de los buques de carga seca, cargar tanto en las bodegas como en cubierta equipos pesados y de compleja configuración, coordinar planes de estiba muy complicados para acomodar en la misma bodega mercancías de muy distintas características, preparar rápidamente el buque para tomar cargamentos de muy diferentes propiedades que el cargado en el viaje anterior, cargar la cubierta de un buque tanque con carga seca (como el caso del buque tanque *Captain Papalios* que mencioné anteriormente,) y acciones similares. Éramos afortunados, en tanto los capitanes griegos generalmente eran marinos bien preparados y con gran orgullo profesional, de manera que prácticamente no había un requerimiento que le planteáramos que no fueran capaces de resolver.

Buque tanque Yaya María que pertenecía al Grupo Tsakos y fue vendido a una empresa mixta constituida sobre las bases de 50/50 por el Grupo Tsakos y Acemex a principios de los años noventas, y re-bautizado con el nombre Athamas recordando el buque Liberty del mismo nombre alquilado por Cuflet al principio de la década de los sesentas, del cual Tsakos era Capitán.

Esto no significa que ellos no crearan problemas. Pero este es otro aspecto de su conducta que está relacionado con la relación muy especial que mantienen con sus armadores, (a lo cual me referiré más adelante) que los llevaba a tratar de proteger de manera extrema los intereses de estos, creando algunas veces discusiones y conflictos innecesarios, como resulta común en cualquier relación comercial de largo plazo que por lo general resulta compleja.

En aquella época, el Capitán Tsakos era el capitán más prominente de la flota que Cuflet tenía arrendada por tiempo, y su nombre se mencionaba con respeto y admiración no solo en el Departamento de Operaciones, sino por parte de la dirección de la empresa, al punto tal que el entonces Director General de Cuflet, Manuel Novoa, se hizo amigo personal de Tsakos y su amistad resultó imperecedera.

Después de esos primeros tiempos, el nombre del Capitán Tsakos desapareció por cierto tiempo. La próxima vez que oí sobre él fue en una ocasión que Dimitris Papalios (a quien ya me referí anteriormente) nos recomendó de manera entusiasta que tratáramos de establecer relaciones comerciales con el Capitán Tsakos que había fundado su propia empresa. Sin embargo, esta operaba fundamentalmente buques tanques, y hasta finales de los ochentas todas las cargas liquidas que Cuba importaba eran transportadas por la moderna y eficiente flota soviética, de manera que no había mucho espacio para establecer relaciones comerciales con la naviera de Tsakos.

Pero sucedió que la Unión Soviética colapsó, y de pronto nos vimos en una situación muy similar a los momentos iníciales del bloqueo en 1959: los buques soviéticos que transportaban alrededor del 80 % de toda la carga del comercio exterior cubano y casi el 100 % del petróleo y otras cargas líquidas, desaparecieron por completo de la escena y tuvimos que encontrar alternativas para transportar esas cargas, especialmente el petróleo y sus derivados, desde las nuevas fuentes de suministro hasta los puertos

cubanos. Y entonces nos volvimos de nuevo hacia los armadores griegos.

No recuerdo con exactitud como organizamos nuestro primer contacto con el Capitán Tsakos en esta nueva etapa. Pero ciertamente me acuerdo que cuando este tuvo lugar, me encontré frente a un hombre que mantenía el carisma de sus años juveniles pero ahora era alguien de mucha experiencia, con quien uno podía entablar una conversación sobre temas muy variados e intercambiar puntos de vista muy interesantes por largo rato. Era evidente que su éxito en los negocios lo había hecho una persona con una gran confianza en sí mismo, pero mostraba esta cualidad de una manera muy natural sin ningún atisbo de arrogancia o actitud elitista. Por el contrario, siempre hacía sentir a su interlocutor que era muy importante para él, y que él analizaría muy seria y positivamente cualquier idea, o propuesta que hiciera.

Teniendo en cuenta sus anteriores vínculos con Cuba y el interés que compartíamos en promover empresas mixtas para adquirir buques tanques que transportaran cargas líquidas para Cuba, concluimos nuestro primer acuerdo con bastante rapidez. Como resultado de este, uno de los tanqueros de la naviera de Tsakos nombrado *Yaya María* fue vendido a una empresa mixta constituida sobre las bases de 50/50 por el Grupo Tsakos y Acemex, y re-bautizado *Athamas*, recordando el buque *Liberty* del mismo nombre alquilado por Cuflet al principio de la década de los sesentas, del cual Tsakos era Capitán. Estas fueron las bases para el desarrollo futuro de nuestras relaciones personales. Fue también una valiosa oportunidad para ampliar y profundizar mis conocimientos sobre el complejo mundo marítimo griego, y traté de aprovecharla al máximo.

Pudiera decir que usualmente del tiempo de nuestras conversaciones dedicábamos alrededor del 20 % a tratar sobre nuestras empresas mixtas. El resto, se refería a temas relacionados con la forma en que los armadores griegos conducen sus negocios en todos sus aspectos, financieros, operacionales, comerciales, etc., y muy en particular sus vínculos con la familia

y la comunidad, especialmente con la sociedad de las islas y los pueblos donde tienen sus raíces.

El Capitán Tsakos insistía en que visitara su pueblo natal, Kardamyla, en la isla de Chios. Finalmente tuve la oportunidad de hacerlo en los comienzos de la década de los noventas, y me alegro mucho de haberlo hecho, ya que fue solo entonces que pude comprender la estructura del pensamiento que sustenta la filosofía de los armadores griegos y su forma muy especial de operar sus compañías navieras.

Solo permanecí en Kardamyla dos días, pero fue una intensa jornada. Participé en una misa relacionada con la *Holy Cross Celebration* y en un evento social que tuvo lugar después de la misa; caminé por las calles de Kardamyla acompañado por la querida hija del Capitán Tsakos, María; comimos y bebimos algo con el Capitán Tsakos en una mesa de una popular cafetería al aire libre, mientras que algunas personas que ya estaban allí o pasaban se unían a nuestra conversación y participaban en esta; asistí a una recepción en honor de las autoridades de Kardamyla que ofreció el Capitán Tsakos, y visité la casa de su madre, también llamada María. Durante esta visita, quedé sorprendido cuando fui presentado a ella –que en esos momentos debe haber tenido más de 80 años- e inmediatamente dijo: *"Si, este es a quien le vendimos la mitad del Yaya María"* (refiriéndose al buque ya mencionado que ahora operaba en una empresa mixta entre Acemex y Tsakos con el nombre de *Athamas*). Ciertamente, esto me impresionó y me permitió constatar claramente hasta qué punto la familia sigue en detalles la actividad comercial de sus miembros.

En los dos días que duró la visita, tuve la oportunidad de hacer muchas preguntas, de ser testigo de la relación del Capitán Tsakos con la gente de Kardamyla, y estudiar muy de cerca la forma en que inter-actuaban, incluyendo el lenguaje corporal, que a veces habla más alto que el lenguaje verbal.

Lo primero que entendí como resultado de mi corta estancia en Kardamyla, es que probablemente no hay ninguno otro ejemplo en el mundo marítimo y tal vez en los negocios en general, de tal integración entre el negocio y la comunidad de donde proviene el armador. Esto se hacía evidente en todo lo que veía, se trata de una integración sólida, ya que está fundada en una obligación moral mutua que nadie se atreve a romper, pero aún más importante, nadie quiere romper.

Para la prensa internacional, el Capitán Tsakos es un "magnate griego" pero para las autoridades y el pueblo de Kardamyla es un Capitán que fue capaz de desarrollar una importante empresa naviera, pero que *pertenece* a ellos.

Esta relación tiene algunos aspectos tangibles. Por ejemplo, el Capitán Tsakos crea escuelas, construye edificios sociales, ayuda a los oficiales de sus buques procedentes de Kardamyla en las etapas que no tienen trabajo o cuando tienen que afrontar algún evento familiar. Por su parte, los oficiales de Kardamyla de la flota de Tsakos, sirven a la compañía con la mayor eficiencia y devoción, y ciertamente evitan cualquier acción que pudiera dañar los intereses de su empleador.

Pero más allá de cualquier relación material entre Tsakos y la población de Kardamyla, pude constatar claramente que sus nexos están basados en el respeto mutuo. La población de Kardamyla respeta y admira al Capitán Tsakos, porque ellos ven en él a uno de sus hijos que con gran inteligencia y esfuerzo ha logrado ascender a las más altas cotas del éxito trabajando duramente. Las familias de Kardamyla no lo envidian. Ellos sueñan con gran orgullo que sus hijos seguirán su ejemplo y llegarán tan alto como él. Por su parte, Tsakos respeta al pueblo de donde procede, y está convencido, de que le debe a ellos gran parte de su éxito; y de que su reconocimiento y continuos estímulos son parte del apoyo moral que él necesita para hacerle frente a los difíciles conflictos que frecuentemente se presentan a una persona con su gran carga de responsabilidades. Es como un contrato no escrito por el

que cada parte se siente moralmente obligada a reciprocar los beneficios que recibe de la otra parte.

He podido apreciar muchos ejemplos que reflejan este fuerte nexo moral, pero hay uno que siempre recuerdo. Se trata del caso de un oficial de uno de los buques de la flota de Tsakos, quien cayó de un andamio y murió mientras trataba de pintar una perfecta letra "T" (el logo de la compañía) en la chimenea del buque. El buque estaba a punto de entrar en un puerto en condiciones meteorológicas severas, era la primera vez que un barco de esta naviera hacía escala en ese puerto, y él quería dar la mejor impresión posible. Recuerdo también lo agradecido y conmovido que se sentía el Capitán Tsakos por la acción de ese leal y devoto oficial, y lo obligado que se sentía con su familia.

Como resultado de estos "lazos invisibles", estoy persuadido que si algún oficial de Kardamyla en un buque de Tsakos actúa de mala fe contra su armador, tendría que enfrentar la más dura censura de su familia y de la comunidad. Lo mismo sucedería si el Capitán Tsakos tratara a un oficial de Kardamyla de una forma injusta. Esta clase de obligación moral entre un armador y sus oficiales, es definitivamente más efectiva y fuerte que un contrato de trabajo, una regulación laboral o cualquier otro tipo de documento escrito.

He tenido la oportunidad de observar el estilo de trabajo del Capitán Tsakos por muchos años. Hemos visitado nuestras respectivas oficinas, lo he acompañado a bordo de sus buques, he sido invitado para una cena en la casa de su hija, viajé con él a Kardamyla y he visto como interactúa con sus subordinados, su familia y su comunidad. Debo confesar que considero sus formas de conducir sus negocios como una compleja y a veces enigmática combinación de dominio de la actividad marítima, capacidad para comunicarse basada en su disposición a escuchar y a trasmitir sus ideas de una manera directa pero respetuosa, su fuerte liderazgo que hace que las personas crean en él, su actitud abierta pero a la vez prudente para aceptar riesgos, y su habilidad de no dejar que las cosas se salgan de control y de saber cuándo

actuar para alcanzar un objetivo, como si nunca tomara una decisión muy pronto o muy tarde.

Ya he indicado que la familia tiene un papel muy importante en el mundo marítimo griego. Sobre este asunto he visto diferentes formas en que los lazos familiares tienen un gran impacto en los negocios marítimos en Grecia. En el caso del Capitán Tsakos, ha tenido la visión de integrar su familia en el negocio y dejar que cada cual emplee sus capacidades de la mejor manera posible en función del éxito de la empresa. Un ejemplo de esto, es la participación de su hijo, Nicolas Tsakos, en la salida a bolsa del grupo. Esta fue una transacción que requirió una combinación de los conocimientos convencionales del negocio marítimo con el dominio de los modernos y sofisticados mercados financieros, algo que evidentemente Nicolas ha alcanzado. Creo que esta es una de las más importantes contribuciones del Capitán Tsakos al mundo marítimo griego, ya que no conozco a muchos armadores griegos que hubiesen logrado anteriormente vincular su conocimiento de la actividad marítima con el potencial de los mercados financieros globales, de la manera que el Grupo Tsakos lo hizo.

El otro miembro de la familia Tsakos con quien mantuve relaciones de trabajo por más tiempo fue María Tsakos. Además del Capitán Tsakos, ella era la persona con quien teníamos el contacto diario, a fin de tomar importantes decisiones y resolver los conflictos que se presentaban en las empresas mixtas entre Tsakos y Acemex. Su característica distintiva, y una de las que más yo apreciaba, era que no adoptaba posiciones defensivas, ni trataba de imponer a toda costa sus puntos de vista, y se esforzaba por alcanzar soluciones razonables y equilibradas. Tal vez ella misma no comprendía que actuando de esa manera abierta y constructiva, lograba desarrollar un sentimiento recíproco en su contrapartida. En nuestras relaciones, se logró construir un ambiente en el cual usualmente se alcanzaban acuerdos mutuamente aceptables. Con todo esto quiero decir que como resultado de las cualidades personales de María, nunca llegamos a esas soluciones "peligrosas" en la cuales una parte se impone a la otra y hay un "ganador" y "un perdedor", algo que es cómo veneno para una relación a largo plazo. Con toda justicia, se debe

mencionar que el éxito de las empresas mixtas entre Tsakos y Acemex se debió en gran medida al estilo de trabajo de María y su manera de manejar los conflictos, problemas y malos entendidos.

Todo lo anterior indica, que a los atributos ya mencionados del Capitán Tsakos, se debe agregar la manera en que ha integrado a sus hijos en el negocio familiar, de modo tal que ha logrado hacerlos felices y obtener a la vez su mayor contribución al éxito de su empresa.

Un importante observación final: Todo lo que he dicho se basa en lo que he visto como resultado de haber observado la forma de actuar del Capitán Tsakos por un lapso de muchos años y de nuestras largas conversaciones durante todo ese tiempo. No obstante, comprendo que –cómo es normal para todos los seres humanos- el tiene que haber cometido errores y tomado malas decisiones a lo largo del camino. Cualesquiera que estos hayan sido, para mí esto no disminuye sus cualidades profesionales y sus altos valores humanos según he expresado en esta obra.

Foto a bordo del buque tanque Yaya María. En esta foto aparece Maria Tsakos, (segunda de izquierda a derecha) que fue la fuerza impulsora detrás del éxito de la empresa mixta entre el grupo Tsakos y Acemex, que operó este buque en el tráfico con Cuba bajo el nombre de Athamas.

Maria Tsakos, acompañada por el autor de este libro (primero de izquierda a derecha) mientras caminaban por las calles de Kardamyla, durante su visita al lugar de nacimiento del Capitán Tsakos, en los comienzos de los años noventas.

Capitán Tsakos, (cuarto de izquierda a derecha), Maria Tsakos y el autor de este libro (segundo de derecha a izquierda) durante una reunión en 1994, en la oficina de La Habana del recientemente inaugurado Netherlands Caribbean Bank (una entidad mixta entre Acemex –el grupo del cual el autor era Presidente- y el ING Bank de Holanda).

El mar se enferma, pero nunca muere

En este libro me he referido a un grupo de armadores griegos que he conocido personalmente durante mi carrea en la actividad marítima internacional, Pero no pudiera concluir mis memorias sin mencionar otros que tuvieron una importante participación en el tráfico marítimo con Cuba. Los nombres que recuerdo son los siguientes: (en los casos que me acuerdo del nombre de los buques que alquilaron a Cuflet, los he incluido entre paréntesis) Kyriakos Mouskas *(Zela M, Successor)*, Leon Lemos *(Elpidoforos)*, Simon Palios *(P.S. Palios)*, Stelios Kalamatousis *(Arcadia)* Spyros Karnessis, Constantine Comninos, Adam Polemis *(Mykonos)*. Hay muchos otros, que no he podido recordar al escribir estas notas. Algunos de ellos tuve la oportunidad de conocerlos personalmente y otros no. Entre los primeros, en mayo de 2016, durante la visita a Cuba de George Tsavliris, tuve el placer de conocer a Nicholas A. Pappadakis, un hombre de quien había oído hablar por muchos años. Después de dos largas conversaciones, pude entender el porqué es una persona tan reconocida en la comunidad marítima griega, y uno de los armadores con más distinciones internacionales que he conocido.

El Sr Pappadakis es ex Presidente de la *International Association of Dry Cargo Ship-owners*; ex Presidente de la *Hellenic Marine Environment Protection Association* y hasta 2012 fue el miembro más antiguo de la *Union of Greek Ship-owners*. Ha sido también Presidente de la *U.S. Propeller Club International, Port of Piraeus* y Vice-Presidente de la *Hellenic*

Chinese Chamber of Commerce; Presidente de la *Malta International Shipping Council;* Director del *Cayman Registry* y ha sido miembro de importantes comités de numerosas sociedades de clasificación. Fue también Presidente de *Intercargo* de 2005 a 2012.

Al Sr Pappadakis le gusta repetir un viejo adagio griego el cual expresa su posición filosófica con respecto a la actividad marítima: *"el mar se enferma pero nunca muerte"*. Este concepto, conjuntamente con su opinión de que el recurso más valioso de cualquier sociedad es su joven generación, lo hacen uno de las personas que ha resumido con menos palabras los principios que se deben tener presente para asegurar que Grecia mantenga su importante lugar en la flota marítima mundial.

Pienso que el enfoque del Sr Pappadakis tiene un extraordinario valor, especialmente en estos tiempos, en los cuales la globalización financiera tiene una gran influencia en el ánimo de muchos jóvenes profesionales, que piensan que la manera más fácil de tener éxito en los negocios es trabajando y especulando en los mercados financieros globales, sin contribuir al progreso de la economía real.

Debe tenerse en cuenta, que actualmente estamos frente a un mercado financiero global que absorbe un monto colosal de recursos financieros y los encauza hacia actividades no productivas en detrimento de la economía real, cuyo buen funcionamiento y desarrollo son necesarios para emplear a las personas en la producción de bienes y servicios, destinados a satisfacer las crecientes necesidades de la comunidad. Claramente, esta preferencia por la especulación financiera tiene un alto costo social, ya que no crea ninguna nueva riqueza material o espiritual para la sociedad. El Sr. Pappadakis frecuentemente enfatiza que la actividad marítima tiene un gran impacto en la economía real: crea empleos y es vital para el comercio internacional, pues transporta las mercancías desde donde estas se producen hasta donde se consumen. Por supuesto,

todo esto requiere mucho trabajo, pero como dijo en cierta ocasión el director técnico de un equipo de futbol: el diccionario es el único lugar donde la palabra ***éxito*** viene primero que la palabra ***trabajo***.

M/V Elpidoforos - Efploia Navigation – Leon Lemos

Epílogo

En este texto me he referido a armadores griegos de distintas características. Pero como ya he mencionado, hay algunos rasgos que los hacen una comunidad de negocios muy particular, que uno puede identificar fácilmente. Con más de cien siglos en el mar, nadie conoce la actividad marítima mejor que ellos. Son muy buenos manejando el riesgo –tanto en alta mar como en los mercados de flete y financieros; son especialmente hábiles en la dura tarea de sobrevivir en los períodos de crisis del comercio y los fletes; tienen una notable capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios (muy resistentes –*resilient*– según los criterios ya mencionados de los corredores y banqueros londinenses); son muy rápidos en los procesos de toma de decisiones con un fino sentido para identificar las buenas oportunidades, con muchos recursos y con talento para resolver cualquier problema que les impida cerrar un buen negocio. Son expertos en el arte de lograr que "las cosas se hagan" y usualmente consiguen sacar adelante sus negocios incluso en las circunstancias más adversas.

Además, a pesar de sus tradiciones y de su forma específica de hacer negocios, son extremadamente buenos en su desenvolvimiento en los mercados globales. En realidad, la globalización en su concepto más moderno puede resultar novedosa para un productor textil, para el director de una compañía minera, e incluso para el administrador de una fábrica de automóviles, pero es el escenario normal para un armador griego, pues desde hace mucho tiempo *"ellos han estado arando el mar hacia todas las esquinas del planeta"*. (Ver: *Foreword to: 100 Centuries at Sea*, Katerina Charitatos, Aegean Maritime Museum, 2003, p 15)

He mencionado las personalidades y los acontecimientos que recuerdo y que más me han impresionado durante mis largas relaciones comerciales con los armadores griegos. Pero en modo alguno quiero decir que estas han sido siempre ideales. En otras palabras, aun cuando usualmente mantuvimos buenas relaciones de colaboración y compartíamos el deseo de cumplimentar nuestros requerimientos operacionales, en la práctica diaria afrontábamos problemas y conflictos, como frecuentemente pasa en cualquier relación, y se hacía necesaria una buena voluntad de ambas partes para alcanzar soluciones razonables. Debo decir que en la mayoría de los casos lográbamos encontrar alternativas mutuamente aceptables para resolver nuestros problemas.

Además, como en cualquier cultura o grupo social, entre los armadores griegos conocí buenas personas y malas personas y tuve tanto experiencias positivas como negativas. Aprendí de ambas, pero me satisface escribir sobre aquellas que dejaron en mí los mejores recuerdos. Las malas experiencias están también ahí y me sirvieron de enseñanza, pero no veo ninguna razón para ahondar en ellas, pues esto no ofrecería nada positivo desde el punto de vista histórico, ni del humano.

Debo también aclarar que los armadores griegos no fueron los únicos que participaron en el tráfico cubano a pesar del bloqueo. A través de los años también tuvimos relaciones con armadores de otros países como Finlandia, Francia, Reino Unido, Italia, Noruega, España y, por supuesto, de los países socialistas y muy en particular de la Unión Soviética cuya moderna y eficiente flota mercante, transportaba toda la carga entre Cuba y ese país, que representaba alrededor del 80 % del total de nuestro comercio exterior, y eventualmente también nos alquilaba buques para transportaciones hacia y desde otras naciones. Pero en lo referente a nuestras relaciones con los países occidentales, los nexos de Cuflet con los armadores griegos fueron sin duda alguna los de mayor importancia, como resultado, entre otras razones, del tamaño de la flota griega y a la forma competitiva e independiente en que los armadores griegos desarrollaban su actividad, como ya he explicado.

Desde el punto de vista personal, me satisface haber tenido relaciones por más de medio siglo con una comunidad de negocios tan importante a nivel mundial, como los armadores griegos. Debe tenerse en cuenta que de acuerdo con la información de la Universidad de El Pireo de 2007, la flota mercante propiedad de armadores griegos ascendía a 3 600 buques, con una capacidad de transportación de 218 millones de tpm (buques mayores de 1 000 grt), que realizaban el 16,5 % de la transportación marítima del mundo. Los armadores griegos eran propietarios del 24,1 % de la flota mundial de tanqueros, del 20,4 % de la flota de carga seca y del 9,6 de la flota de tanqueros químicos. (Ver: G. Samiotis and others: *The leading role of the Hellenic Merchant Shipping at the Global and European Level*, Universidad de El Pireo, 2007) No he indagado sobre los datos más recientes, pero estoy seguro que estos no cambiarían sustancialmente el contenido de este libro.

La participación de los armadores griegos en el tráfico marítimo de Cuba desde los principios de la década de los sesentas a pesar del bloqueo de la nación más poderosa del mundo, es un ejemplo interesante de un negocio de mutuo beneficio entre dos partes con diferentes ideas políticas. Desde luego, la mayoría de los armadores recibieron muy buenos ingresos por alquilar sus buques a Cuflet y los contratos de fletamento por tiempo que normalmente firmaban con Cuflet, les resultaban muy útiles para garantizar las facilidades financieras que necesitaban de los bancos para adquirir más buques. Por nuestra parte, recibíamos servicios muy valiosos que pocas compañías estaban dispuestas a ofrecer a Cuba por aquellos tiempos. Es sin dudas una experiencia positiva que puede ser muy útil tener en cuenta en el complejo y muchas veces peligroso mundo en que actualmente vivimos.

Finalmente, solo quisiera añadir que durante años he escuchado diferentes opiniones sobre los armadores griegos. A uno le puede gustar o no gustar mantener relaciones comerciales y hacer negocios con ellos, pero hay

algo que nadie se atrevería a negar: el comercio internacional no funcionaría como hoy lo conocemos y la globalización no sería un hecho si no existiera la marina mercante griega y la fuerza que la impulsa, que está muy bien caracterizada en una frase que recientemente leí: ***"el genio marítimo griego"***.

Apéndice No. 1

Citas del Informe de Cuba sobre el bloqueo de los Estados Unidos, junio 2015:

"A pesar del pronunciamiento realizado por el Ejecutivo estadounidense de que debe ponérsele fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto contra Cuba, esta política se mantiene y continúa causando profundas afectaciones a la economía cubana y limitando el derecho al desarrollo del pueblo de Cuba. Las medidas promulgadas hasta el momento por la Casa Blanca han dado muestras de su limitado alcance y de lo mucho que el Presidente de EE.UU. aún puede hacer para modificar sustancialmente la aplicación del bloqueo recurriendo a sus prerrogativas ejecutivas.

El daño económico ocasionado al pueblo cubano por la aplicación del bloqueo económico, comercial y financiero de EE.UU. contra Cuba, considerando la depreciación del dólar frente al valor del oro en el mercado internacional, asciende a 833 mil 755 millones de dólares a pesar de la reducción del precio del oro en comparación con el período anterior. A precios corrientes, durante todos estos años, el bloqueo ha provocado perjuicios por más de 121 mil 192 millones de dólares.

Esta cifra jamás podrá reflejar el dolor y las penurias, que a pesar de los esfuerzos del gobierno de Cuba, el bloqueo ha ocasionado al pueblo cubano. Actualmente esta injusta política continúa afectando todas las áreas de la vida económica, social y cultural del pueblo cubano, limitando las posibilidades del país de alcanzar un desarrollo sostenible.

Se ha reconocido que el bloqueo no es meramente una cuestión bilateral. Su carácter extraterritorial, evidente en las sanciones aplicadas a terceros aún después de los anuncios del 17 de diciembre de 2014, muestra cómo esta política viola con total impunidad el Derecho Internacional y en particular el principio de igualdad soberana de los Estados consagrado en la Carta de las Naciones Unidas.

En el seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas, durante 23 oportunidades consecutivas, una abrumadora mayoría de Estados ha reconocido al bloqueo contra Cuba como una política absurda, ilegal y moralmente insostenible. A más de cinco décadas de su implementación, su carácter, espíritu y propósitos se mantienen incólumes, generando carencias y sufrimientos innecesarios al pueblo cubano.

El propio presidente Obama ha reconocido justamente que se debe poner fin al enfoque anticuado de esta política hacia Cuba. No obstante, hoy, con el mismo rigor de las últimas décadas, los efectos del bloqueo restringen las posibilidades económicas de Cuba y lastran su derecho a elevar los estándares de vida de su pueblo.

El Presidente de EE.UU. debería llevar a vías de hecho su voluntad y hacer uso de sus amplias prerrogativas ejecutivas para vaciar al bloqueo de su contenido más substancial, siendo consecuente y respetando el reclamo de la comunidad internacional respecto a esta política.

Una vez más, Cuba y su pueblo confían en que contarán con el apoyo de la comunidad internacional en su legítimo reclamo por poner fin al bloqueo económico comercial y financiero impuesto por el gobierno de EE.UU." (Informe de Cuba sobre la resolución 69/5 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, titulada *"Necesidad de poner fin al bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América contra Cuba"*, junio de 2015)

Apéndice No. 2

Las firmas británicas y griegas continúan predominando en el tráfico marítimo del mundo libre con Cuba (Informe de la CIA de mayo 1964 desclasificado en 2006):

El predominio en el tráfico marítimo con Cuba de los buques controlados por firmas británicas y griegas y registrados bajo bandera británica y libanesa se incrementó en el primer trimestre de 1964 y llegó a su punto más alto en Marzo. (Ver tabla 1). Alrededor del 95 % de los buques del mundo libre que llegaron a Cuba en marzo eran controlados por firmas británicas o griegas, y alrededor del 87 % eran de bandera británica o libanesa.

La dificultad en reducir la actividad marítima del mundo libre con Cuba se debe a la organización de la industria marítima y a la actitud de los gobiernos griego y británico con respecto al control de sus armadores nacionales. Reino Unido no quiere presionar a los armadores para que suspendan sus relaciones con Cuba ni establecer restricciones en las áreas de navegación de los buques registrados bajo bandera británica. El gobierno griego ha prohibido que los buques registrados en Grecia participen en el tráfico con Cuba, pero no impide que buques bajo el control de armadores griegos registrados en otros países lo hagan. El Líbano no tiene armadores que controlen el tráfico con Cuba, y por tanto no puede ejercer una presión efectiva a través de sus corporaciones navieras. Sin embargo, Líbano tiene una legislación pendiente (no será efectiva hasta finales de mayo de 1964) que le permitirá al gobierno prohibir que buques registrados en este país visiten Cuba. Des-

afortunadamente, prácticamente todas las firmas que actualmente controlan buques de bandera libanesa que operan con Cuba están incorporadas en Reino Unido o Grecia, y si consideran este negocio rentable, pueden transferir a la bandera británica aquellos buques que deseen mantener en el tráfico marítimo con Cuba.

La gran reducción de las llegadas a Cuba de buques del mundo libre en 1963 comparadas con 1962 (ver tabla 2) se logró esencialmente por la vía de tres medidas, dos de las cuales fueron impuestas por gobiernos occidentales a sus armadores. Una de estas medidas, y la más efectiva, fue la presión del gobierno en sus armadores domésticos.

Otra fue establecer restricciones en los viajes a o desde Cuba, y fue puesta en práctica por Grecia, Alemania Occidental, Panamá y Liberia, excepto para algunos buques que estaban alquilados por tiempo para el tráfico con Cuba antes de la fecha en que entró en vigor la legislación griega.

La legislación griega se puso en vigor más bien tarde en 1963, y, por tanto, la reducción de los buques con bandera griega en el tráfico con Cuba, es aparente solo desde octubre de 1963.

Apéndice No. 3

Extractos del Memorándum del Asistente para la Seguridad Nacional Henry Kissinger al Presidente Richard Nixon, sugiriéndole "Puntos de Conversación" con relación a la cuestión de los buques de bandera chipriota que comercian con Cuba, para ser discutidos durante la reunión que debía celebrarse con el Arzobispo Makarios en octubre 25th, 1970:

"Apreciaría que se sacaran a los buques chipriotas del tráfico con Vietnam del Norte. El tráfico con Cuba sigue siendo una constante preocupación para los Estados Unidos y yo espero que sea posible para Chipre reducir su participación en ese comercio. Estas restricciones son ambas muy importantes para la política de los Estados Unidos. (Los Estados Unidos han presionado persistentemente para que se saquen los buques con bandera chipriota del tráfico con Vietnam del Norte (exitosamente) y de su creciente participación el trafico con Cuba (65 % de los buques no comunistas).

Apéndice No. 4

Armadores griegos que aparecen en este trabajo (En orden alfabético indicando en cada caso el número de las páginas en la que se mencionan sus nombres):

Athanassiou E.K. (31-32)
Comninos, Constantine (53)
Efthymiou Nicolas D. (40)
Frangistas, Achilles (21-24)
Kalamatousis, Stelios (53)
Karnessis, Spyros (53)
Lemos, Leon (53)
Niarchos, Stavros (9)
Martinos, Thanassis (40)
Moundreas, Nicolas (40)
Mouskas, Kyriakos (53)
Onassis, Aristotle (9)
Papalios N.D. y Dimitris, (25-27)
Pappadakis, Nicolas (53-54)
Pateras, John and Diamandis (32-33)
Palios, Simon D. (53)
Polemis, Adam (53)
Peratikos, Michael y Takis (36-38)
Tsakos, Panagiotis N., Nicolas y María (43-51)
Tsavliris, Alexander G., Nicholas A., George A. y Andreas A. (17-19, 53)

El comercio internacional no funcionaría como hoy lo conocemos y la globalización no sería un hecho, si no existiera la marina mercante griega, que durante siglos ha estado "arando el mar hacia todas las esquinas del planeta". El presente libro se refiere a uno de los episodios más interesantes de su actividad en los tiempos modernos: su participación durante décadas en el tráfico marítimo con Cuba desde los primeros años de la Revolución Cubana que incluye eventos históricos tales como la invasión de la Bahía de Cochinos, la puesta en vigor del bloqueo de los Estados Unidos, la Crisis de los Misiles, en el comienzo de los sesentas hasta el colapso de la Unión Soviética en 1991.

Su autor – que ocupó altos cargos en la actividad comercial marítima y las finanzas en Cuba durante casi cinco décadas – describe en este libro las experiencias personales de sus relaciones con los armadores griegos durante esta intensa y compleja etapa.

ISBN: 978-618-83070-0-1

9 786188 307001