



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL**

Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación

**LICENCIATURA EN SISTEMAS DE
INFORMACION**

**“Planeación Estratégica de la
Autoridad Portuaria de Guayaquil”**

Trabajo de Graduación

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACION

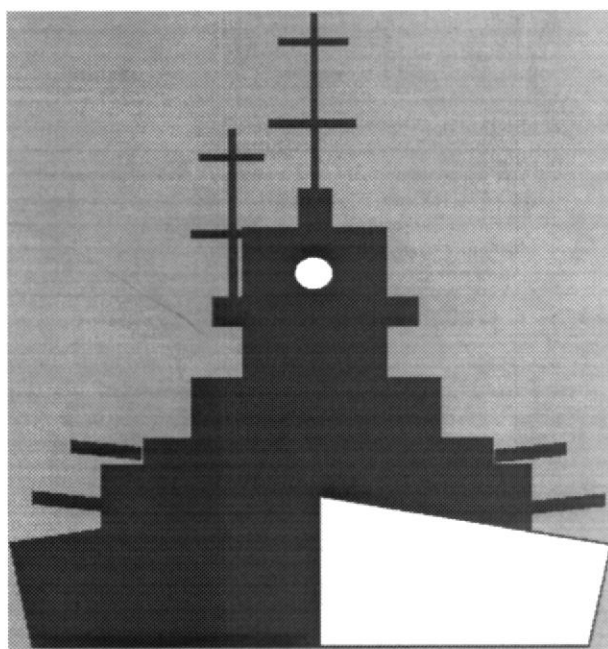
Presentado por:

Jéssica Garzón R. Patricia Suárez R.

Jorge Olaya T.

1 9 9 8

Guayaquil - Ecuador



Autoridad Portuaria
De
Guayaquil

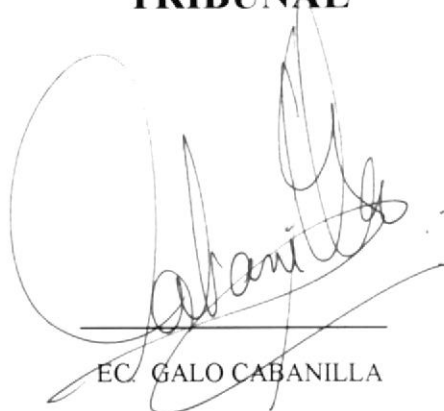
AGRADECIMIENTO

Al ING. GALO CABANILLA
Por su ayuda y colaboración en la
realización de este Trabajo.

DEDICATORIA

A JEHOVA DIOS


TRIBUNAL



EC. GALO CABANILLA



ING. CARLOS HERRERA

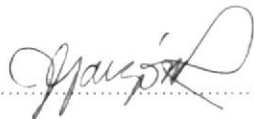


ING. LENIN FREIRE

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este tópico, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLICTECNICA DEL LITORAL”

(Reglamentos de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL).



Anlt. Jéssica Garzón R.



Lic. Patricia Suárez R.

p. 
Lic. Jorge Olaya T.

Resumen Ejecutivo



I.I. Autoridad Portuaria de Guayaquil y su negocio.

En 1958, se crea la “AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL”, mediante Decreto Ley de Emergencia el **10 de Abril de 1958**, dictado por el Dr. Camilo Ponce Enríquez, Presidente Constitucional de la República; publicado en el Registro Oficial # 486 de Abril 12 de 1958.

La **identidad** empresarial del Puerto de Guayaquil está determinada por los siguientes rasgos:

- El Puerto Marítimo de Guayaquil ha estado históricamente relacionado hacia un mercado cautivo.
- Existe un mercado internacional sobre el cual no se han fijado políticas comerciales específicas.
- Posee una posición geográfica privilegiada con respecto a su Hinterland, pues está prácticamente dentro de la zona industrial mas importante del Ecuador.
- Posee una posición geográfica favorable para el trasbordo de cargas, situación que actualmente no es aprovechada en su totalidad.

Objetivos :

Al principio :

- Autoridad Portuaria fue creada para que administre y opere el Puerto Marítimo, la cual funcionaría bajo el Régimen de Administración Portuario.

Hoy :

- Autoridad Portuaria es una Institución de Derecho Público, con patrimonio y fondos propios, cuyos fines específicos consisten en planear, construir, mejorar, financiar, administrar y mantener los terminales marítimos y fluviales a su cargo.

En función de lo establecido en la Ley de Modernización del Estado Privatizaciones y Prestación del Servicio Públicos Autoridad Portuaria ha previsto las siguientes metas :

1. Trasladar la parte operativa al manejo de la iniciativa privada, delegando la prestación de los servicios de tarja, practicaje, remolcadores, vigilancia, entre otros, y además se ha entregado en arrendamiento los patios y bodegas del Puerto.
2. Automatizar los procesos administrativos.
3. Reducción del personal de acuerdo al cronograma establecido por la Entidad, el mismo que comenzó desde el año 1990 cuando se contaba con 2005 trabajadores y al 30 de abril de 1996 mantenía en su rol a 158 trabajadores fijos. La nueva estructura orgánica que prevalecerá luego de la modernización será de 99 trabajadores.
4. Optimizar costos.
5. Mejorar los servicios.

I.II. Mercado

Tabla I.II - 1 Características de los Clientes

<i>Clientes</i>	<i>Descripción</i>
Navieras	Representación de cías navieras y buques
Concesionarios	Empresas privadas que administran los terminales, bodegas, patios, para lo cual necesitan que se les facilite sus operaciones.
Empresas productoras (exportadoras)	Quienes requieren transportar sus productos al exterior
Comercializadoras (importadores)	Quienes requieren traer algún tipo de bien o producto del exterior.

Servicios que ofrece :

- ✓ Servicios prestados a los Buques
- ✓ Servicios prestados a los usuarios
- ✓ Servicios varios

Maneja el **70%** aproximadamente de la carga movilizada a través de los puertos ecuatorianos (5'800.000 Ton.). En resumen, el mercado se encuentra dividido de la siguiente manera :

- Puerto de Guayaquil 70 %
- Puertos de Esmeraldas, Manta y Bolívar 30%

I.III. La empresa y su sector industrial

Los puertos de Latinoamérica se están acomodando recién a la etapa de “eficientismo portuario”. Los cambios son inducidos por los sistemas de transporte, o por las cargas a través de éstos. El proceso de servicio logístico no está adecuadamente ni oportunamente enfocado. El objetivo principal de los puertos del Pacífico Sur de América es calificar como puertos HUB (concentrador). Las tendencias tecnológicas y las dimensiones de las naves, así como las necesidades del mercado son los elementos de juicio para definir estos objetivos.

Se considera importante de que conjuntamente con la reglamentación aduanera, se promueva la creación de zonas industriales, zonas francas o puertos libres a fin de generar nuevas fuentes de negocio.

La **función** de las Autoridades Portuarias ya no es determinar el lugar de atraque de los navíos, alquilar grúas, patios o prestar servicios de almacenaje a las mercaderías. Tampoco lidiar con los regímenes laborales de los estibadores o con otros organismos nacionales para la aprobación de inversiones en obras o equipamiento o de nuevas tarifas para cubrir sus déficits presupuestarios. Mucho menos su función es la de ordenar dónde, cómo y cuando se debe proceder con

respecto a las cuestiones operativas, o asumir responsabilidades sobre robos o daños producidos a las cargas, trabajadores o terceros.

Su **nuevo rol es** prestar los servicios de uso común (dragados, escolleras, accesos viales y ferroviarios), cobrando por ellos las tasas correspondientes. Esto incluye también ejercer la tarea de representación institucional del Puerto, realizar tareas de marketing y comercialización. Controlar además las terminales cumplan con las obligaciones derivadas de los contratos de concesión, especialmente con las reglas antimonopólicas previstas en los mismos; fundamentalmente asegurando los derechos de la carga, frecuente cautiva de los operadores.

Vemos que ahora se vive otra etapa donde la carga tiene un protagonismo mayor. Ya no induce cambios a través de los medios de transporte, sino en la forma de servicios logísticos que las nuevas reglas del comercio internacional imponen. Los puertos modernos ahora ya no son sólo sensibles a las propuestas de cambio a que los desafían constantemente las innovaciones en los navíos, sino que deben responder cada vez más a suplir servicios de logística que exigen las mercaderías.

Al momento los clientes del Puerto de Guayaquil están básicamente en un esquema Hinterland, y no poseen capacidad de regateo (bargaining power). Esta situación cambiará cuando se ingrese a un mercado internacional, teniendo a las grandes

líneas navieras como clientes de los servicios de Hub, y empeorará aún más cuando existan, como se puede prever, varios puertos Hub en la región, que sobreoferten servicios. Esta sobreoferta hará que los puertos sean vulnerables ante las grandes líneas y que se sobresensibilicen ante las variaciones de tarifas, como ya ha ocurrido en los puertos del Caribe.

El modelo portuario derivado de las políticas portuarias del más alto nivel es el del puerto Landlord, el cual irá generando gradualmente terminales concesionados que operarán bajo régimen de competencia entre sí. En base a ello, se irán concesionando las actuales áreas de forma tal que la transición no sea traumática y en un mediano plazo se logre una concesión total (aproximadamente cinco años).

I.IV. Estrategias

Estrategia Global :

Reducción de Tarifas/Liderazgo en precios / Costos

El mayor diferenciador de performance entre puertos es el costo. Dentro de la estrategia se ha considerado aplicar reducción de costos considerando una reducción de personal y compra de nueva maquinaria.

Capacidad de Crecimiento Sobrante

Se propone mantener las áreas o terrenos actualmente no ocupadas, de modo que siempre exista la facilidad de ampliar los muelles, patios y bodegas actuales ante el eventual incremento de las exportaciones e importaciones, y por ende del número de embarcaciones que visitan al país.

Señalización de Precios

Se propone establecer una promoción agresiva de tarifas portuarias, toda vez que éstas han disminuído, y cada vez que se evidencie una mejor relación de las mismas con respecto a los competidores.

Diferenciación

Mejorar la relación Ciudad / Puerto

Reducir la distancia que se ha dado entre la ciudad y su lógica de desarrollo y el puerto y su lógica económica al servicio de las mercancías y su movilización.

Actividades conjuntas con el gobierno

Dentro de la estrategia de diferenciación se han realizados estudios y análisis en conjunto con el gobierno para promover :

Una POLITICA DE CAMBIOS ABIERTA, una POLITICA FINANCIERA que permita LA ENTRADA Y SALIDA DE CAPITALES especialmente atraer la INVERSION EXTRANJERA.

Uso de Nueva Tecnología

Las agencias navieras podrían, con el uso de técnicas de procesamiento de datos moderna, seguir la pista de los contenedores y conocer dónde se encuentran en determinado momento. De este modo, la logística completa de la manipulación y transporte de los contenedores es relativamente simple, y definitivamente no se requiere una gran cantidad de personal para realizarla.

Proliferación de servicios / Desarrollo de Nuevos Servicios

Ha sido necesario para los puertos ofrecer condiciones especiales, para desarrollar una medida de exclusividad, para distinguirlos de los otros puertos y crear una razón o razones para ser seleccionados sobre sus competidores. Tienen que extender el rango y naturaleza de los servicios que ellos ofrecen.

La estrategia involucra la habilidad de que un puerto extienda su involucramiento dentro de la cadena de transporte total, en el movimiento de productos desde su manufacturador en el extranjero hasta el último consumidor.

Estrategia Funcional:

Mercadeo

Un aspecto primordial que se ha detectado con este estudio, en el que debe trabajar el Puerto de Guayaquil es su imagen institucional, la misma que se ha visto afectada por la imagen del País. Siendo una realidad que la imagen de la mayoría de las instituciones públicas esta echada a menos, es necesario que Autoridad Portuaria tenga una estrategia que logre mejorar tanto a nivel nacional, como

internacional su imagen. Las expectativas que tiene este plan de mercado comprenden :

INTERNET : Actualmente, el Internet se ha convertido en una herramienta muy útil y necesaria para realizar de una manera eficiente en el mundo de los negocios. Uno de sus varios servicios es el denominado el “WEB SITE”, creado hace dos años y que se ha convertido en un nuevo medio de comunicación de masa, pero con la ventaja de tener un alcance internacional.

Entre las muchas ventajas que el Web Site nos ofrece encontramos :

- ✓ Publicidad permanente de la empresa, producto o servicio a un bajo costo.
- ✓ La información se la puede actualizar frecuentemente sin costo alguno
- ✓ Garantiza una mejor recepción del mensaje transmitido en el anuncio.
- ✓ Evita un gasto financiero en la fabricación de nuevos folletos promocionales para la Entidad.
- ✓ Facilita la tarea de investigación o de consulta de las instituciones escolares medios de comunicación, sectores relacionados, etc.

Publicidad

Para poder seleccionar y trabajar con una agencia de publicidad, hay algunas cosas que se deben tomar en cuenta :

- Conocer los antecedentes de la agencia y sus trabajos anteriores
- Conocer sus fortalezas, debilidades o especializaciones
- Conocer su estructura organizacional
- El proyecto por agencia
- Asegurarse que las personas que exponen en la presentación, trabajarán en el proyecto
- Conocer si las personas que han trabajado en un determinado proyecto, continúan laborando en la empresa
- Dejar en claro todas las ideas del proyecto, para evitar sorpresas en la facturación
- Proporcionar una idea clara y precisa de lo que queremos comunicar o alcanzar
- Mantener buenas relaciones con la agencia desde el principio

Definición de las nuevas Políticas

- Constituirse en Sociedad Anónima, cuyas acciones serán del Estado Nacional, esto significa que la propiedad de las tierras continuarán siendo del Estado, pero su órgano directivo estará constituido por representantes de los sectores de la importación, de la exportación, de la industria, de los armadores y de los trabajadores, en mayoría frente a los representantes del estado nacional y del municipio de la ciudad.
- Su nuevo rol es prestar los servicios de uso común (dragados, escolleras, accesos viales y ferroviarios), cobrando por ellos las tasas correspondientes.
- Ejercer la representación institucional del Puerto. Realizar tareas de Marketing y comercialización.
- Controlar que se cumplan por parte de las terminales, con las obligaciones que derivan de los contratos de concesión, especialmente con las reglas antimonopólicas previstas en los mismos; fundamentalmente, asegurando los derechos de la carga, frecuentemente cautiva de los operadores.

Administración de Convenios por Servicios Tercerizados

Designar a los funcionarios adecuados para que realicen una profesional y constructiva administración de los servicios concesionados a Terceros, de modo que el servicio no se deteriore, y la imagen del Puerto no se vea afectada a través del mal servicio de los concesionados.

Calidad Superior en el Servicio

Será importante elaborar un adecuado Plan de Servicios.

Innovación Superior

Participar activamente en las reuniones y eventos internacionales que permitan obtener tratados y que también sirva a las autoridades portuarias como una oportunidad de mantenerse al tanto de los giros y tendencias que se dan a nivel mundial.

Satisfacción de las Necesidades de los Clientes

Aquí también será importante aplicar un adecuado Plan de Servicio.

I.V. Los Beneficios.

Autoridad Portuaria ya ha tenido grandes beneficios debido al proceso modernizador emprendido. El que más podría resaltarse es la reducción del personal que, de acuerdo al cronograma establecido por la Entidad, el mismo que comenzó desde el año 1990 cuando se contaba con 2005 trabajadores y al 30 de abril de 1996 mantenía en su rol a 158 trabajadores fijos. La nueva estructura orgánica que prevalecerá luego de la modernización será de 99 trabajadores.

El costo de remuneraciones y beneficios sociales de la nueva estructura orgánica representará aproximadamente el 6% de las proyecciones de ingresos operativos de la Entidad, mientras que el comportamiento de este rubro en años anteriores fluctuó entre un 30 al 56 %.

I.VI. La Nueva Misión

La Autoridad Portuaria de Guayaquil tendrá como misión : diseñar las políticas de desarrollo, coordinar la gestión de los organismos con otras competencias de la materia, y fundamentalmente, asegurar la competitividad; la posibilidad de que los distintos sectores del comercio exterior se muevan libremente en el mercado, sin otra restricción que las que puedan imponer las leyes de oferta y demanda, y reglas de juego comunes a toda actividad económica que deben ser respetadas ineludiblemente, como lo es el cumplimiento de la legislación impositiva, previsional y laboral, la solvencia económica-financiera y la idoneidad profesional.

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	7.
I.I. AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL Y SU NEGOCIO.....	8
I.II. MERCADO.....	10.
I.III. LA EMPRESA Y SU SECTOR INDUSTRIAL.....	12
I.IV. ESTRATEGIAS.....	15.
I.V. LOS BENEFICIOS.....	22.
I.VI. LA NUEVA MISIÓN.....	23.
INDICE GENERAL.....	24.
INDICE DE TABLAS.....	26.
INTRODUCCION.....	27.
1. LA EMPRESA.....	29.
1.1 HISTORIA.....	30.
1.1.1 Breves de la Historia del Puerto Marítimo de Guayaquil.....	30
1.2 OBJETIVOS.....	31.
1.3 LOS PARTICIPANTES.....	32.
1.3.1 Clientes.....	33.
1.4 PRODUCTOS O SERVICIOS.....	34.
1.5 MERCADO.....	35.
1.5.1 Segmentos de Mercado.....	36
1.5.2 Competencia.....	36.
1.6 COSTOS.....	39.
1.7 RECURSOS.....	41.
1.7.1 Recursos Humanos.....	41.
1.7.2 Infraestructura.....	43.
1.8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	44
1.9 BASES DE COMPETENCIA.....	46
1.9.1 PODER DE LOS PROVEEDORES.....	47
1.9.2 PODER DE LOS COMPRADORES O CLIENTES.....	47
1.9.3 RIESGO DE ENTRADA PARA COMPETIDORES POTENCIALES.....	48
1.9.4 RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS.....	48
1.9.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	49
1.10 FACTORES DE ÉXITO Y SU POSICIÓN DE COMPETITIVIDAD.....	49
1.10.1 Situación Geográfica.....	50
1.10.2 Facilidades del Puerto de Guayaquil.....	51
2. SECTOR INDUSTRIAL.....	54.
2.1 LA INDUSTRIA DONDE SE DESENVUELVE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL.....	55
2.1.1 Tendencias del negocio portuario regional.....	55
3. LA NUEVA ESTRATEGIA.....	62
3.1 MEDIDAS DE ÉXITO.....	63.

3.2 SUPOSICIONES CRÍTICAS.....	63
3.3 PROBLEMAS A RESOLVER.....	65
3.4 PLANES DE ESTRATEGIA.....	67
3.4.1 <i>ESTRATEGIA ACTUALMENTE USADA</i>	68
3.4.1.1. Reducción de Tarifas.....	68
3.4.1.2. Capacidad de Crecimiento Sobrante.....	69
3.4.1.3. Señalización de Precios.....	69
3.4.2 <i>ESTRATEGIA GENERICA : DIFERENCIACION</i>	69
3.4.2.1. Mejorar la relación Ciudad / Puerto.....	69
3.4.2.2. Actividades conjuntas con el gobierno.....	70
3.4.2.3. Uso de Nueva Tecnología.....	71
3.4.2.4. Proliferación de servicios / Desarrollo de Nuevos Servicios.....	72
3.4.3 <i>Estrategia Funcional:</i>	76
3.4.3.1. Mercadeo.....	76
3.4.3.2. PUBLICIDAD.....	78
3.4.3.3. Definición de las nuevas Políticas.....	80
3.4.3.4. Administración de Convenios por Servicios Tercerizados.....	82
3.4.3.5. Calidad Superior en el Servicio.....	82
3.4.3.6. Innovación Superior.....	83
3.4.3.7. Satisfacción de las Necesidades de los Clientes.....	83
3.5 NUEVA MISIÓN :.....	84
4. TECNOLOGÍA.....	85
4.1 TECNOLOGÍA ACTUAL.....	86
4.2 USO DE NUEVA TECNOLOGÍA.....	87
5. FINANZAS.....	90
5.1 SITUACION ECONOMICA.....	91
5.2 ESTADOS FINANCIEROS.....	93
5.2.1 <i>BALANCE GENERAL e INDICES FINANCIEROS</i>	93
5.2.2 <i>ESTADO DE RESULTADOS</i>	94
5.2.3 <i>FLUJO DE CAJA 1996</i>	95
5.2.4 <i>FLUJO DE CAJA 1997</i>	97
5.2.5 <i>Comentarios al flujo de caja proyectado 1996-1999:</i>	99
CONCLUSIONES.....	102
ANEXOS.....	104
ANEXO 1. GRÁFICOS ESTADÍSTICOS.....	105
<i>Anexo 1. A Embarques por Productos</i>	105
<i>Anexo 1 B. Resumen Exportaciones</i>	106
ANEXO 2. ORGANIGRAMA.....	107
ANEXO 3. PLAN ESTRATEGICO.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	110

INDICE DE TABLAS

TABLA I.II - 1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES.....	10
TABLA 1 - 1 CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES	34
TABLA 1 - 2 COSTOS OPERATIVOS	39
TABLA 1 - 3 COSTO PERSONAL.....	40
TABLA 1 - 4 COSTOS PERSONAL VS COSTOS OPERATIVOS	41
TABLA 1 - 5 ANÁLISIS FODA.....	44
TABLA 2 - 1 CUADRO COMPARATIVO CARACTERÍSTICAS PORTUARIAS FRENTE A PUERTOS VECINOS.....	56
TABLA 3 - 1 PRINCIPALES PROBLEMAS PORTUARIOS.....	66
TABLA 5 - 1 FLUJOS MENSUALES DE LOS SERVICIOS DEL PUERTO	100

INTRODUCCION

Teniendo como objetivo que la Autoridad Portuaria controle todas las operaciones del Puerto Marítimo en forma eficiente y acorde con las exigencias de los operadores marítimos y de la competencia de los puertos vecinos, era imprescindible que se proyecte hacer una total reorganización interna de la institución, para lo cual se definió desarrollar una planificación estratégica, que permita cumplir las nuevas necesidades.

Esta planificación de forma general contempla lo siguiente :

- ✓ Planear, mejorar, financiar los terminales marítimos.
- ✓ Trasladar la parte operativa a compañías privadas
- ✓ Realizar una reingeniería de los procesos
- ✓ Automatizar procesos operativos
- ✓ Mejorar la infraestructura de actividades correlacionadas.

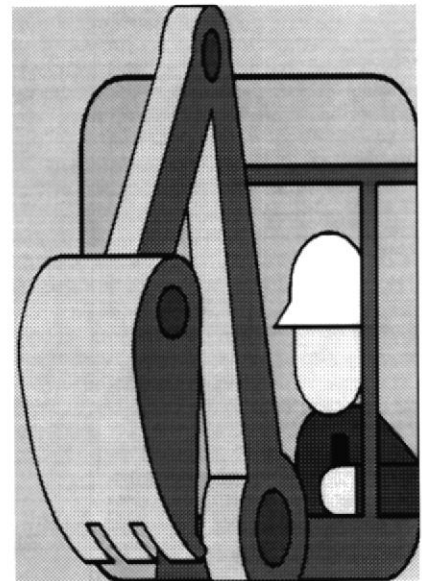
Se han definido varias etapas en las cuales se han priorizado las necesidades y se establece un mecanismo de control que permita evaluar el cumplimiento de lo

planificado, además de determinar el grado de efectividad de los cambios propuestos evaluando sus resultados reales.

El Gobierno ha colaborado con esta planificación estratégica, de acuerdo a la definición, aprobación en la Ley de Modernización del Estado Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos.

En este proyecto se describe como se realizará la planificación estratégica, la Autoridad Portuaria ha contratado los servicios de una prestigiosa Firma Internacional que brinda la asesoría tanto a nivel de reingeniería de procesos, como de automatización de las operaciones.

1. La Empresa



1.1 HISTORIA

1.1.1 Breves de la Historia del Puerto Marítimo de Guayaquil.

En 1941, varias líneas de navegación recalaban en la Isla Puná.

En 1942, el gobierno tuvo que autorizar esta recalada en la Isla Puná a los buques de 23,5 o más pies de calado. Desde la isla se hacían los traslados de carga y pasajeros a Guayaquil en barcazas y pequeños buques.

En 1946, el gobierno declaró de imperiosa necesidad el dragado del río Guayas y la construcción del Puerto en un lugar enteramente accesible a la navegación. Mientras esto sucedía, el país se hacía presente en el mercado internacional especialmente con el banano, lo que hizo de mayor urgencia la construcción del nuevo puerto marítimo

En 1951, se hace la entrega de los estudios del nuevo puerto por parte de la compañía francesa Batignolles, los cuales recomiendan que se realice la construcción del puerto a las orillas del Estero del Muerto, que es un brazo del Estero Salado.

En 1958, se crea la “AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL”, mediante Decreto Ley de Emergencia el **10 de Abril de 1958**, dictado por el Dr. Camilo Ponce Enríquez, Presidente Constitucional de la República; publicado en el Registro Oficial # 486 de Abril 12 de 1958..

El 31 de enero de 1963, se abrió el tráfico al Puerto Marítimo de Guayaquil.

En 1941, varias líneas de navegación recalaban en la Isla Puná.

1.2 Objetivos.

Al principio :

- Autoridad Portuaria fue creada para que administre y opere el Puerto Marítimo, la cual funcionaría bajo el Régimen de Administración Portuario.

Hoy :

- Autoridad Portuaria es una Institución de Derecho Público, con patrimonio y fondos propios, cuyos fines específicos consisten en planear, construir, mejorar, financiar, administrar y mantener los terminales marítimos y fluviales a su cargo.

En función de lo establecido en la Ley de Modernización del Estado

Privatizaciones y Prestación del Servicio Públicos Autoridad Portuaria ha previsto

las siguientes metas :

1. Trasladar la parte operativa al manejo de la iniciativa privada, delegando la prestación de los servicios de tarja, practicaaje, remolcadores, vigilancia, entre otros, y además se ha entregado en arrendamiento los patios y bodegas del Puerto.
 2. Automatizar los procesos administrativos
 3. Reducción del personal de acuerdo al cronograma establecido por la Entidad, el mismo que comenzó desde el año 1990 cuando se contaba con 2005 trabajadores y al 30 de abril de 1996 mantenía en su rol a 158 trabajadores fijos. La nueva estructura orgánica que prevalecerá luego de la modernización será de 99 trabajadores.
 4. Optimizar costos.
 5. Modernizar los procesos, aplicando mejoramiento continuo.
 6. Mejorar los servicios.
- El autofinanciamiento de las entidades del sector público para la realización de sus programas y proyectos ha sido considerado como un objetivo fiscal.

1.3 Los Participantes.

El Sistema Portuario está estructurado por los siguiente entes reguladores, *quienes guían y aprueban las acciones más relevantes del sistema portuario* :

APG se encuentra supervisada a más de la **Contraloría General del Estado y Ministerio de Finanzas y Crédito Público**, por un órgano superior de decisión y asesoramiento del Gobierno en la materia, **el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP)** en el que se encuentran representados los intereses de todos los sectores relacionados con el transporte marítimo y el comercio exterior; un órgano ejecutor de la Política Portuaria, la **Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER)** y **4 Autoridades Portuarias (AP)**, entes autónomos de personería pública, que administran los puertos de Esmeraldas, Guayaquil, Manta y Bolívar.

Operan en dichas instalaciones, las navieras, concesionarios, etc, los mismos que exigen que se cumplan las mínimas normas internacionales, para que puedan desarrollar sus labores sin mayores contratiempos que le representen pérdidas u bajas ganancias en sus negocios.

1.3.1 Clientes

Tabla 1 - 1 Características de los Clientes

<i>Clientes</i>	<i>Descripción</i>
Navieras	Representación de cías navieras y buques
Concesionarios	Empresas privadas que administran los terminales, bodegas, patios, para lo cual necesitan que se les facilite sus operaciones.
Empresas productoras (exportadoras)	Quienes requieren transportar sus productos al exterior
Comercializadoras (importadores)	Quienes requieren traer algún tipo de bien o producto del exterior.

Dado que es un mercado significativamente cautivo, no se realizan actividades de promoción de las facilidades y servicios del puerto a fin de captar mayores clientes dentro de cada segmento.

1.4 Productos o Servicios.

Autoridad Portuaria ofrece los siguientes servicios :

Servicios prestados a los Buques :

Uso de Areas de APG: muelles, canales, fondeaderos; practicaje y remolque,

Uso de infraestructura del Puerto: mantenimiento y movilización de carga total a tierra firme (navieras).

Servicios prestados a los usuarios :

Almacenamiento de la carga, movilización de carga particular de tierra firme a las bodegas por usuarios particulares.

Servicios varios :

Mantenimiento a Buques, Reparaciones, provisión de electricidad, teléfono, agua, mantenimiento requerido, abastecimiento de provisiones.

1.5 Mercado.

Uno de los mayores retos que tiene nuestro País en los actuales momentos es la apertura de los mercados, siendo el Puerto de Guayaquil quien concentra el mayor número de actividades y es el motor de la economía del País, pues maneja el **70%** aproximadamente de la carga movilizada a través de los puertos ecuatorianos (5'800.000 Ton.). En resumen, el mercado se encuentra dividido de la siguiente manera :

- Puerto de Guayaquil 70 %
- Puertos de Esmeraldas, Manta y Bolívar 30%

1.5.1 Segmentos de Mercado

La clasificación de segmentos del mercado del Puerto de Guayaquil se realiza teniendo como base los tipos de servicio brindados. Dado que los mismos se prestan a dos grandes grupos de clientes, la segmentación podría quedar de la siguiente manera:

Agencias navieras

Usuarios (exportadores, importadores)

De este modo los propósitos del plan de mercadeo deben estar orientados a satisfacer las expectativas de estos dos segmentos de clientes.

1.5.2 Competencia

Puerto del Callao, Perú

En junio de 1996 el gobierno autorizó la operación de Operadores Portuarios (11 en total), con lo cual cumplirían su objetivo de mejorar sus rendimientos en los servicios.

Han recibido un crédito por US\$230 millones para la construcción y concesión de un terminal de contenedores con capacidad de operar Mega Carriers. Este crédito fué anteriormente negado por el BM y el BID. El compromiso implica adquirir todo el equipamiento y la superestructura técnica del Japón.

El plan contempla dividir el Puerto del Callao en dos o cuatro unidades portuarias, las cuales operarán independientemente en los aspectos operacionales, administrativos y tarifarios.

Existen recursos gubernamentales adicionales (US\$500 millones aprox.), que serán orientados a mejorar la actual infraestructura del Puerto del Callao; su objetivo final es convertirlo en el Hub (concentrador) de la costa oeste de Sud América.

Puerto de Buenaventura, Colombia

Se ha modernizado la administración portuaria descentralizándola y creando Sociedades Portuarias Regionales. El sector privado posee el paquete mayoritario de las acciones, y la operación del Puerto es realizada por empresas operadoras.

El concepto de privatización aplicado es el de facilitar a las empresas operadoras de servicio el desarrollo de sus actividades dentro del Puerto. No ha previsto la concesión de terminales ni la venta de los puertos.

El gobierno prevee ahora incrementar las facultades de la Superintendencia Nacional de Puertos disminuyendo la autonomía de las Sociedades Regionales Portuarias puesto que se ha observado que el modelo privatizador aplicado (venta accionaria) restó capacidad de regulación y control al estado.

Han declarado sus puertos competidores a Callao (Perú) y Valparaíso (Chile).

Tienen un plan de inversiones de US\$52 millones aproximadamente, básicamente orientado a incrementar la profundidad del canal de acceso de 14 metros, y la oferta de servicios a naves de tráfico de transferencia.

Uno de sus objetivos es el de constituirse en un puerto Hub (concentrador) de la región.

Puerto de Valparaíso, Chile

Se encuentra en trámite parlamentario una nueva Ley de Puertos (en discusión desde 1995), la cual favorecería la descentralización así como la inversión privada en los puertos del Estado. El marco legal respectivo también está en proceso de elaboración.

Los puertos chilenos en general adolecen de serios problemas de congestión, con limitadas o inexistentes áreas de reserva, y están además insertados en las ciudades.

La idea general de modernización va hacia favorecer la presencia de operadores de servicios y no de terminales.

Existe un acuerdo bilateral entre Argentina y Chile para establecer líneas ferroviarias y carreteras que unan puertos chilenos y argentinos.

El crecimiento económico chileno ha sido uno de los más significativos en el mundo por octavo año consecutivo, constituyéndose a la fecha en un polo de desarrollo que se fortalece aún más por la actividad comercial conjunta del Mercosur.

1.6 Costos.

Los costos en los que ha incurrido la Autoridad Portuaria de Guayaquil dentro del período 1993 a 1995 (datos de 1996 aún están siendo preparados y ajustados) son los siguientes :

Tabla 1 - 2 Costos Operativos

En miles de sucres	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
COSTOS OPERATIVOS	53'938.171	61'108.576	69'988.646
Personal	36'939.323	39'845.710	38'559.400
Administración	9'354.064	11'739.904	
Materiales	2'719.486	3'005.307	
Contribuciones	2'524.325	3'840.516	

Depreciaciones	1'648.487	1'913.190	
Otros	752.486	763.949	

Así también para cubrir el costo de las indemnizaciones del personal que se ha separado de la Empresa se maneja el rubro Costo de Despido de Personal, el mismo que tiene los siguientes valores :

Tabla 1 - 3 Costo Personal

En miles de sucres	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Costo de Despido del Personal	10.361	19'201.413	18'648.431

Además para atender estos requerimientos, Autoridad Portuaria de Guayaquil, resolvió realizar una emisión de bonos por el monto de hasta US\$15'000 000,00. Entonces, con el producto de la negociación de estos títulos se financiará el costo de las indemnizaciones de los trabajadores.

El costo de remuneraciones y beneficios sociales de la nueva estructura orgánica representará aproximadamente el 6% de las proyecciones de ingresos operativos de la Entidad, mientras que el comportamiento de este rubro en años anteriores fluctuó entre un 30 al 56 % como se puede analizar en la siguiente tabla :

Tabla 1 - 4 Costos Personal vs Costos Operativos

AÑO	COSTO (x) PERSONAL	INGRESOS OPERATIVOS	RELACIÓN
1990	12'523.441	22'511.720	56%
1991	18'540.544	38'551.389	48%
1992	23'278.996	56'366.584	41%
1993	36'939.323	62'714.414	59%
1994	39'845.710	97'425.199	41%
1995	38'559.400	122'192.960	32%

(en miles de sucres)

(x) = No incluye costo de despido

1.7 Recursos.

1.7.1 Recursos Humanos :

Desde Junio de 1996 la estructura orgánica de la Entidad ha bajado a 99 trabajadores, por consiguiente, con esta cifra no habrá más costos de despidos.

El cuerpo directivo Autoridad Portuaria de Guayaquil esta conformada por un representante legal y miembros del directorio con sus suplentes :

Representante Legal :

CPFG-IG. Nelsón Ricaurte Miranda - Gerente General

Directorio de Autoridad Portuaria de Guayaquil :

Presidente del Directorio.

Representante del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca
(MICIP).

Representante del Ministerio de Finanzas y Crédito Público.

Representante del Ministerio de Obras Públicas.

Representante de Usuarios por la Cámara de Agricultura.

Representante de Usuarios de la Cámara de Comercio.

Suplentes :

Representante del Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca
(MICIP)

Representante del Ministerio de Finanzas y Crédito Públicas.

Representante de Usuarios de la Cámara de Comercio.

Representante de Usuarios por la Cámara de Agricultura.

1.7.2 Infraestructura.

El Puerto de Guayaquil tiene capacidad para prestar servicios a todo tipo de naves y cargas, frutas, graneles, neograneles, contenedores y carga general. El área total del puerto es de 95,40 hectáreas. Cuenta con 1.635 mts. de muelle distribuidos en 8 atracaderos para carga general y contenedores, y uno especializado en graneles, dotado de sistemas automáticos de operación. Los muelles tienen una amplia zona operacional despejada y se cuenta con equipos especializados en el movimiento de contenedores, incluso grúa pórtico.

Tiene acceso por un canal cuyas características son las siguientes :

Longitud : 50 millas náuticas

Ancho : 122 m. (400 pies)

Calado : 9.75 m. (32 pies)

El canal se encuentra sujeto a la acción de las mareas, dos pleamares y 2 bajamares diarias, estas mareas varían a lo largo del canal y también de acuerdo a la época. El canal presenta profundidades superiores a los 10 mts. Respecto al mínimo nivel de bajamares y permite una navegación rápida y segura, con un adecuado sistema de ayudas a la navegación. La posible desventaja de acceder por este canal, queda superada con creces por la confiabilidad del puerto, que opera sin oleaje ni vientos 365 días al año.

Para la administración, el personal se encuentra distribuido en 5 edificios de 2 plantas con sus respectivos mobiliarios, y se tiene una flota de vehículos para la realización y supervisión de los trabajos. La maquinaria de movilización de carga esta a cargo de las empresas operadoras.

1.8 Fortalezas y Debilidades.

Tabla 1 - 5 Análisis Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Tiene un mercado cautivo.	✓ Aún existe burocracia en ciertos trámites.
✓ Al momento tiene nuevo personal,	✓ Un nivel de automatización total

seleccionado desde la empresa privada	aún no se ha alcanzado.
✓ Tiene una estructura de precios más organizada que la competencia.	✓ Las políticas del Puerto son influenciadas por los gobiernos de turno, quienes a veces no brindan flexibilidad para poner en práctica un plan estratégico a largo plazo.
✓ Posee una posición geográfica privilegiada con respecto a su Hinterland, pues está prácticamente dentro de la zona industrial más importante del Ecuador.	
✓ Posee una posición geográfica favorable para el trasbordo de cargas, situación que actualmente no es utilizado a su máximo potencial.	
✓ Areas de reserva suficientes para expandirse hasta en un 300%	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Crecimiento del comercio exterior. Ejemplo, el acceso de los países tradicionalmente exportadores de materias primas a la posibilidad de introducir valor a las mismas transformándolas en productos	✓ Otros puertos en la costa del Pacífico también están ejecutando proyectos de modernización. Existe la amenaza del surgimiento de un nuevo competidor en la región,

manufacturados.	orientado hacia el mercado internacional (El Callao).
✓ Tendencias modernistas del estado.	✓ Existe influencia política de los gobiernos de turno.
✓ La globalización de la economía, que ha originado importantes cambios en los sistemas de transporte, comercialización y comunicación en el mundo moderno.	✓ Inestabilidad política-económica del país, lo que dificulta conseguir préstamos externos para la consecución de los proyectos de modernización.
✓ El desarrollo de las redes de comunicación e informática, ocasionando que la producción mundial pueda ser coordinada por sistemas de telecomunicación avanzados. La tecnología facilita la rápida unificación de la cadena de abastecimiento globalmente.	

1.9 Bases de Competencia.

En base al análisis de las cinco fuerzas del modelo de Porter tenemos :

1.9.1 PODER DE LOS PROVEEDORES :

En cuanto a los Proveedores de Servicio :

- Existe una buena comunicación
- Reglas están claramente establecidas en cada convenio
- Los proveedores nunca han ejercido un poder negativo sobre las operaciones y estrategias de la empresa

En cuanto a los Proveedores de Tecnología y Maquinarias :

- Existe suficiente competencia para que ningún proveedor determinado pueda establecer influencia negativa alguna.

1.9.2 PODER DE LOS COMPRADORES O CLIENTES :

- Existen puertos o puntos de arribo y salida de la mercadería alternos, de modo que es factible que los clientes con menor o mayores facilidades y/o rentabilidad, pudieran optar por la competencia.
- También existen casos de clientes (por ej. industrias en Guayaquil, donde no existen mecanismos alternativos).

1.9.3 RIESGO DE ENTRADA PARA COMPETIDORES

POTENCIALES :

Es muy bajo debido a :

- Competir contra un puerto podría significar competir contra el gobierno, con claras desventajas para los nuevos competidores.
- Para el caso de concesiones de muelles del estado a la empresa privada, el riesgo de competencia es menor, pues la competencia es promovida y autorizada por el estado.

1.9.4 RIVALIDAD ENTRE FIRMAS ESTABLECIDAS

A nivel país, aunque nuestra legislación favorece la competencia entre puertos, no existe una competencia significativa entre sí.

Mayor competencia con puertos en países cercanos.

Se observa con preocupación que la JICA (Agencia Japonesa de Cooperación) ha venido efectuando estudios en todos los puertos sudamericanos, lo cual les ha permitido tener de primera mano información clave con respecto al futuro del

negocio marítimo y portuario. Esta situación es preocupante considerando que luego de este estudio de desarrollo, se ha realizado la asignación del crédito japonés para la construcción del terminal de contenedores en El Callao.

1.9.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS :

Amenaza latente, siempre, ya que existen “puertos ” alternos como terrestres, aéreos, los cuales podrían mejorar y acaparar mayor tráfico. Sin embargo, aún no se ha dado el caso de que se conviertan en servicios sustitutos si consideramos los precios y las dimensiones que se podrían manejar.

1.10 Factores de éxito y su posición de Competitividad

La ubicación privilegiada del Ecuador, constituye un incentivo para la captación de tráficos de las rutas del lejano Oriente y norte-sur del continente americano, especialmente las costas del Pacífico.

Asi también, su latitud resulta altamente conveniente para la concentración de cargas latinoamericanas, destinadas a cruzar el Canal de Panamá.

1.10.1 Situación Geográfica.

El puerto se encuentra ubicado en América del Sur, en el fondo del Golfo de Guayaquil, siendo este el accidente costanero más notorio de esta parte del continente, en un brazo de mar del Estero Salado, a diez kilómetros al Sur del centro comercial de la ciudad del mismo nombre y cuya situación geográfica es la siguiente:

LATITUD 2° 16' 51'' S

LONGITUD 79° 54' 49'' O

En relación al marco legal, éste permite a las empresas privadas establecerse sin limitaciones en la actividad portuaria, lo cual unido a que el país en sí se encuentra inmerso en una profunda y exitosa acción de modernización de puertos y aduanas, genera un alto grado de confiabilidad para las inversiones que se realizan en el Ecuador.

El modelo portuario derivado de las políticas portuarias del más alto nivel es el del puerto Landlord, el cual irá generando gradualmente terminales concesionados que operarán bajo régimen de competencia entre sí. En base a ello, se irán

concesionando las actuales áreas de forma tal que la transición no sea traumática y en un mediano plazo se logre una concesión total (aproximadamente cinco años).

El análisis está enfocado hacia definir la identidad empresarial del Puerto, como una empresa con rendimiento superior de tal forma que logre sostener una ventaja competitiva, es decir, un sector del negocio naviero en el su labor sea de superior calidad y menor costo y que sea sostenible en el tiempo ante la irrupción de los competidores.

1.10.2 Facilidades del Puerto de Guayaquil

Actualmente, el Puerto de Guayaquil está en capacidad de prestar servicios para todo tipo de naves y carga. En el año 1996, se movilizaron 6'162.387 Toneladas métricas de carga, 2319 arribos de buques. Posee las siguientes facilidades :

- Un muelle marginal de 925.25 mts. de longitud. Con 5 atracaderos para carga general y con un ancho delantal de 12.20 mts.
- Un muelle de 555 mts. de longitud. Con 3 atracaderos para banano y contenedores, dotado con equipo especializado en movilizar contenedores y con un ancho de delantal de 30.20 mts.

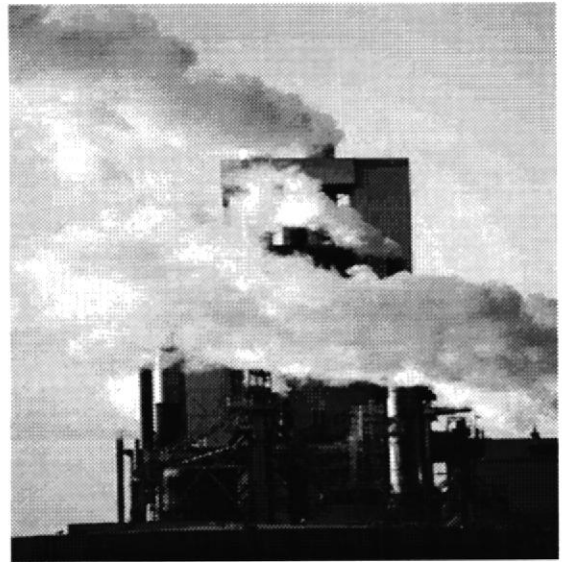
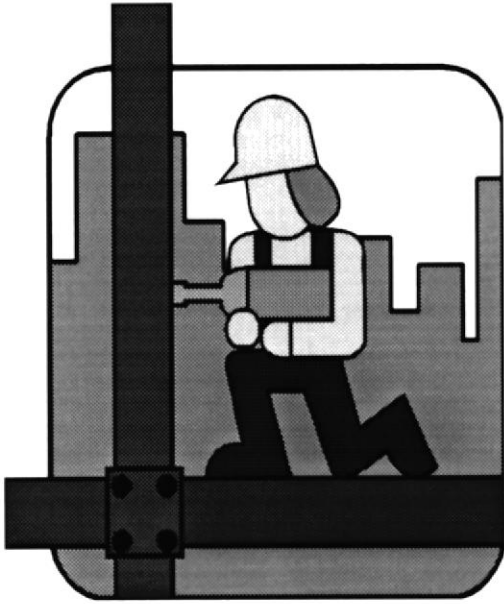
- Un atracadero para carga al granel (líquido y sólido) de 151 mts. de longitud y con un ancho de delantal de 15.0 mts.
- Un muelle flotante de embarcaciones menores de 46 mts. de longitud. Y con un ancho de delantal de 3.00 mts, la profundidad existente en los muelles es de 11 mts. referidos al NLWS.
- 24 bodegas cubiertas con un área total de 58.458 m².
- 2 bodegas de consolidación de contenedores con un área de 14.000 m².
- 1 bodega para carga general de 7.200 m².

Almacenamiento al aire libre distribuidos de la siguiente forma :

- 176.800 m² en la zona de las instalaciones originales; 185.000 m² en la zona de ampliación.
- 3 silos para almacenamiento de trigo con capacidad de 20.000 Ton.

- 3 tanques para almacenaje de graneles líquidos (melaza) con capacidad de 4.000 m³ c/u.
- 1 tanque para almacenamiento de aceite vegetal, con capacidad de 240 m³.
- 1 bodega de almacenamiento de azúcar con capacidad de 30.000 Ton.

2. Sector Industrial



2.1 La Industria donde se desenvuelve la Autoridad Portuaria de Guayaquil

2.1.1 Tendencias del negocio portuario regional

Los puertos de Latinoamérica se están acomodando recién a la etapa de “eficientismo portuario”. Los cambios son inducidos por los sistemas de transporte, o por las cargas a través de éstos. El proceso de servicio logístico no está adecuadamente ni oportunamente enfocado.

El rol de las autoridades portuarias se vé forzado a cambiar considerando que la privatización de las operaciones portuarias por sí misma (mediante el mero reemplazo del monopolio estatal por el privado), no es suficiente si no se hace dentro de reglas de juego competitivas claras.

El objetivo principal de los puertos del Pacífico Sur de América es calificar como puertos HUB (concentrador). Las tendencias tecnológicas y las dimensiones de las naves, así como las necesidades del mercado son los elementos de juicio para definir estos objetivos.

El acceso a este tipo de mercado requiere la consecución y pertenencia de varios factores, los mismos, que de darse un mal cálculo, podrían ser fatales para el negocio portuario. Entre ellos podemos mencionar:

Tabla 2 - 1 Cuadro Comparativo Características Portuarias frente a Puertos Vecinos

FACTOR	Puerto de Guayaquil	Puerto de Buenaventura	Puerto de El Callao	Puerto de Valparaíso
Ubicación Geográfica	Favorable	Muy Favorable	Favorable, pero con limitaciones	Desfavorable
Economía de Escala	Favorable, pero con limitaciones	Desfavorable	Muy Favorable	Muy Favorable
Calado (>47') y acceso marítimo	Desfavorable	Desfavorable	Muy Favorable	Muy Favorable
Espacio Físico	Muy Favorable	Desfavorable	Favorable	Desfavorable
Marco Legal	Pendiente	Conflictivo	Muy adecuado	En proceso
Oportunidad	A punto (concesiones)	Retrasado	A punto (construcción)	Retrasados
Modelo Portuario	Landlord con operador portuario, y concesiones a punto. Muy Favorable	Sociedad Anónima con operador privado. Regular	Landlord con operador portuario, y concesiones a punto. Muy Favorable	Landlord con operador portuario. Regular
Rendimientos (100 contndres./hora como ideal)	Nivel de operador privado (18 a 60 contndres./hora)	Nivel de operador privado (18 a 60 contndres./hora)	Nivel de operador privado (18 a 60 contndres./hora)	Nivel de operador privado (18 a 60 contndres./hora)

Situación laboral	Buena	Regular	Excelente	Muy bueno
------------------------------	-------	---------	-----------	-----------

Algunos especialistas consideran que la proximidad del puerto con la línea de tráfico, así como el dragado no son elementos de decisión, puesto que en la práctica, según lo acontecido en puertos europeos, esta circunstancia no se ha dado.

Se observa con preocupación que la JICA (Agencia Japonesa de Cooperación) ha venido efectuando estudios en todos los puertos sudamericanos, lo cual les ha permitido tener de primera mano información clave con respecto al futuro del negocio marítimo y portuario. Esta situación es preocupante considerando que luego de este estudio de desarrollo, se ha realizado la asignación del crédito japonés para la construcción del terminal de contenedores en El Callao.

Se considera importante de que conjuntamente con la reglamentación aduanera, se promueva la creación de zonas industriales, zonas francas o puertos libres a fin de generar nuevas fuentes de negocio.

Cuatro procesos de cambio típicos: desregulación, descentralización, privatización, competencia.

En Argentina se pasó ya por esta experiencia, y los puertos se están constituyendo en Sociedades Anónimas, cuyas acciones serán del estado nacional, las tierras continuarán siendo del estado, pero su órgano directivo será constituido por representantes de los sectores de la importación, de la exportación, de la industria, de los armadores y de los trabajadores, en mayoría frente a los representantes del estado nacional y del municipio de la ciudad.

La **función** de las Autoridades Portuarias ya no es determinar el lugar de atraque de los navíos, alquilar grúas, patios o prestar servicios de almacenaje a las mercaderías. Tampoco lidiar con los regímenes laborales de los estibadores o con otros organismos nacionales para la aprobación de inversiones en obras o equipamiento o de nuevas tarifas para cubrir sus déficits presupuestarios. Mucho menos su función es la de ordenar dónde, cómo y cuando se debe proceder con respecto a las cuestiones operativas, o asumir responsabilidades sobre robos o daños producidos a las cargas, trabajadores o terceros.

Su **nuevo rol es** prestar los servicios de uso común (dragados, escolleras, accesos viales y ferroviarios), cobrando por ellos las tasas correspondientes. Esto incluye también ejercer la tarea de representación institucional del Puerto, realizar tareas de marketing y comercialización. Controlar además las terminales cumplan con las obligaciones derivadas de los contratos de concesión, especialmente con las reglas

antimonopólicas previstas en los mismos; fundamentalmente asegurando los derechos de la carga, frecuente cautiva de los operadores.

En síntesis, no más operar y administrar. Si controlar y y administrar, compleja tarea dadas sus dificultades de compatibilización.

El desafío es grande, y será necesaria nueva y distinta capacitación, esfuerzo e imaginación para resolver cuestiones inimaginables con anterioridad al cambio y aún durante el proceso de su desarrollo intelectual.

Vemos que ahora se vive otra etapa donde la carga tiene un protagonismo mayor. Ya no induce cambios a través de los medios de transporte, sino en la forma de servicios logísticos que las nuevas reglas del comercio internacional imponen. Los puertos modernos ahora ya no son sólo sensibles a las propuestas de cambio a que los desafían constantemente las innovaciones en los navíos, sino que deben responder cada vez más a suplir servicios de logística que exigen las mercaderías.

Al momento los clientes del Puerto de Guayaquil están básicamente en un esquema Hinterland, y no poseen capacidad de regateo (bargaining power). Esta situación cambiará cuando se ingrese a un mercado internacional, teniendo a las grandes líneas navieras como clientes de los servicios de Hub, y empeorará aún más cuando

existan, como se puede prever, varios puertos Hub en la región, que sobreoferten servicios. Esta sobreoferta hará que los puertos sean vulnerables ante las grandes líneas y que se sobresensibilicen ante las variaciones de tarifas, como ya ha ocurrido en los puertos del Caribe.

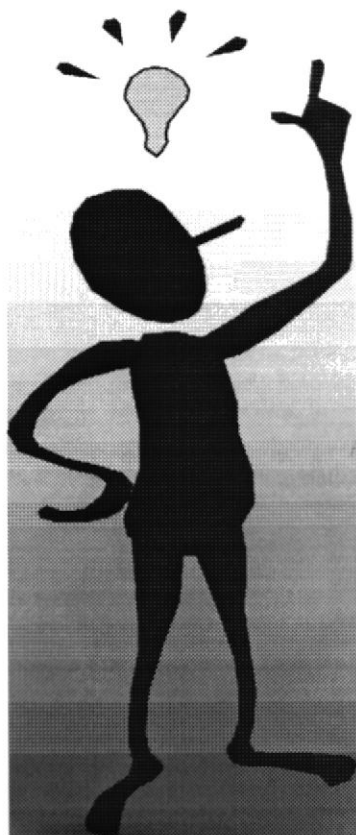
El modelo portuario derivado de las políticas portuarias del más alto nivel es el del puerto Landlord, el cual irá generando gradualmente terminales concesionados que operarán bajo régimen de competencia entre sí. En base a ello, se irán concesionando las actuales áreas de forma tal que la transición no sea traumática y en un mediano plazo se logre una concesión total (aproximadamente cinco años).

El análisis está enfocado hacia definir la identidad empresarial del Puerto, como una empresa con rendimiento superior de tal forma que logre sostener una ventaja competitiva, es decir, un sector del negocio naviero en el su labor sea de superior calidad y menor costo y que sea sostenible en el tiempo ante la irrupción de los competidores.

La identidad empresarial del Puerto de Guayaquil está determinada por los siguientes rasgos:

- ✓ El Puerto Marítimo de Guayaquil ha estado históricamente relacionado hacia un mercado cautivo.
- ✓ Existe un mercado internacional sobre el cual no se han fijado políticas comerciales específicas.
- ✓ Posee una posición geográfica privilegiada con respecto a su Hinterland, pues está prácticamente dentro de la zona industrial mas importante del Ecuador.
- ✓ Posee una posición geográfica favorable para el trasbordo de cargas, situación que actualmente

3. La Nueva Estrategia



3.1 MEDIDAS DE ÉXITO

Es necesario desarrollar un Modelo que utilice conceptos y herramientas de Planificación Estratégica destinado a contribuir a la solución de problemas que se están derivando de los nuevos escenarios Portuarios en Latinoamérica caracterizados por una apertura a la libre competencia y a la descentralización.

En efecto, en el sector marítimo, los puertos tenían su mercado cautivo, las navieras reserva de carga, los agentes marítimos sus contratos por administración, los estibadores la nombrada, etc. En los tiempos actuales, para competir en una economía de mercado, el negocio no se hace viable en base a barreras artificiales o mercados cautivos. La sustentabilidad del negocio descansa en la mantención de una **VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE** en el tiempo.

Los Puertos se acostumbraron a seguir un Plan General sustentado en las proyecciones del comercio. En el nuevo escenario en que los Puertos deben competir, éstos deberán definir su rol teniendo como base las fuentes permanentes de su ventaja competitiva y la definición de su estrategia competitiva.

3.2 SUPOSICIONES CRÍTICAS.

El proceso de descentralización ha generado, la concurrencia de variados tipos de concesionarios, intermediarios y operadores en el mercado de servicio portuario. En la mayoría de los Puertos en que esto ha ocurrido los empresarios tienen una cultura de competitividad que se basa en una guerra de precios o de tecnología o en tratar de hacer mejor lo mismo que hacen sus competidores. Este enfoque cultural de competencia en muchos casos está generando niveles de sobredotación de recursos y una excesiva movilidad de Oferentes de Servicios lo que puede comprometer el éxito de los procesos. Los síntomas más frecuentes de este problema son: Irracionalidad en cuanto a Puertos con distintas potencialidades que pretenden las mismas especializaciones; queja de concesionarios u operadores respecto a deslealtades en la competencia; algunos efectos de la guerra de precios, y peticiones para que la autoridad vuelva a establecer regulaciones o barreras artificiales, etc.

Ante estas manifestaciones urge crear una cultura de competencia diferente, porque si mantenemos los hábitos del pasado en que hacemos o copiamos lo que hace el competidor, solo que tratando de hacerlo a menor precio, lo que se logra finalmente a mediano plazo es un exceso de capacidad ociosa que aumenta la razón entre costos fijos y volumen de operaciones. Esto puede producirse a nivel de Puerto o de Operador. Cuando sean los puertos los que lleguen a tener capacidad ociosa por excesiva dotación, - por tratarse de productos no transables - se puede generar una

tendencia al encarecimiento de servicios que la economía de cada país volvería a tener que soportar.

Para enfrentar este tipo de problemas, *propios de la nueva realidad portuaria*, se presenta un Modelo con herramientas de Planeación Estratégica, que permite delimitar el quehacer de cada puerto y de cada Operador e intermediario de acuerdo a sus fuentes de ventajas competitivas, el análisis del entorno y de sus capacidades internas, generando la MISIÓN - entendida como la definición de su negocio -, los OBJETIVOS para cumplirla, los Asuntos claves para centrar su atención, la DEFINICIÓN DE SU ESTRATEGIA competitiva genérica y, la configuración de su propio VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE, teniendo en cuenta la Cadena de Valor de los clientes de sus servicios Portuarios y sus Estrategias competitivas.

3.3 PROBLEMAS A RESOLVER.

Con el nuevo Modelo Portuario se presentarán algunos problemas que tendrán que ver principalmente con el manejo de este nuevo esquema y por ende con la estrategia.

Tabla 3 - 1 Principales Problemas Portuarios

PROBLEMA	SINTOMAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
✓ En el nuevo escenario las empresas no saben competir	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guerra de precios y de Tecnología ✓ Tratan de copiar al vecino a menor precio ✓ Siguen los negocios de moda sin considerar sus potenciales ventajas competitivas ✓ Empiezan a pedir nuevas regulaciones 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sobredotación de recursos ✓ Excesiva movilidad de oferentes de servicios ✓ Aumento proporcional de los costos fijos ✓ Eventual encarecimiento a mediano plazo.
✓ Dificultades para manejar la Estrategia competitiva de Puertos		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Esquemas de privatizaciones que no consideran la cadena o subsistemas o estructuras o procesos de sincronización del Sistema Puerto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restricciones en la Efectividad de la Estrategia competitiva Puerto ✓ Restricciones en la efectividad de la optimización operativa del sistema.

En vista de que estos problemas son latentes como se pudo analizar en el cuadro

anterior, se pueden dar las siguientes soluciones.

PROBLEMA 1 :

- ✓ En el nuevo escenario las empresas no saben competir

SOLUCIONES :

- ✓ Nueva cultura de competencia
- ✓ Aplicación de un modelo que utilice herramientas de Planificación Estratégica en la Gestión Competitiva.

PROBLEMA 2 :

- ✓ Dificultades para manejar la Estrategia competitiva Puerto.

SOLUCIÓN :

- ✓ Eliminación de las causas.

3.4 PLANES DE ESTRATEGIA

Hasta este año debido al Plan de Modernización que ha manejado la Autoridad Portuaria, se ha tenido como estrategia la de LIDERAZGO EN COSTOS. Después de los éxitos y beneficios

registrados por la aplicación de esta estrategia se propone que la nueva estrategia GENERICA sea la de DIFERENCIACION para de ésta manera incursionar en los mercados internacionales. A continuación se presenta un resumen primero de la estrategia que hasta este año se usaría y que después será reemplazada por la de DIFERENCIACION, como la estrategia Genérica.

3.4.1 ESTRATEGIA ACTUALMENTE USADA

3.4.1.1. Reducción de Tarifas

El mayor diferenciador de performance entre puertos es el costo.

Dentro de la estrategia se ha considerado aplicar reducción de costos:

Se está implementando el plan de reducción de personal que permitirá reducir drásticamente el costo operativo del puerto y a su vez se agilizarían las operaciones internas, reduciendo gran cantidad de trámites innecesarios y los tiempos de atención y estadía de los barcos en el puerto.

Se planea comprar nueva y moderna maquinaria de carga y descarga, que permita agilizar el servicio y reducir costos de operación y almacenaje de los productos.

3.4.1.2. Capacidad de Crecimiento Sobrante

Se propone mantener las áreas o terrenos actualmente no ocupadas, de modo que siempre exista la facilidad de ampliar los muelles, patios y bodegas actuales ante el eventual incremento de las exportaciones e importaciones, y por ende del número de embarcaciones que visitan al país. Muchos puertos latinoamericanos no tienen esta facilidad, lo cual significa una importante ventaja competitiva cuando las grandes empresas están decidiendo sobre el puerto a usar en la cadena de distribución de sus productos a largo plazo.

3.4.1.3. Señalización de Precios

Se propone establecer una promoción agresiva de tarifas portuarias, toda vez que éstas han disminuído, y cada vez que se evidencie una mejor relación de las mismas con respecto a los competidores.

3.4.2 ESTRATEGIA GENERICA :DIFERENCIACION

3.4.2.1. Mejorar la relación Ciudad / Puerto

Cada vez es más importante determinar qué tan cerca están geográficamente los puertos de los mercados.

Reducir la distancia que se ha dado entre la ciudad y su lógica de desarrollo y el puerto y su lógica económica al servicio de las mercancías y su movilización. Pues en las últimas décadas se ha visto como se han separado funcionalmente, y se

desaprovechan las excepcionales oportunidades para toda la región e inclusive el País. Poco se ha hecho en trabajo en conjunto para que los puertos se APOYEN en las FUERZAS URBANAS para mejorar el servicio portuario y su competitividad.

Se debe por lo tanto fomentar los intercambios entre ciudades y puertos, así como entre plazas portuarias a nivel internacional.

Promover los proyectos de las ciudades portuarias y favorecer el diálogo con las instancias nacionales e internacionales, implicadas en el desarrollo de dichas ciudades, esto se lograría realizar mediante la organización de encuentros y favorecer las coparticipaciones entre la ciudad y el puerto que son dos “mundos “ cuya comunicación suele escasear, por lo cual se plantea lanzar los proyectos de PLAZA PORTUARIA, mediante el cual se aprovecha zonas abandonadas de antiguos puertos o la utilización de sectores aledaños a las instalaciones actuales para que se instalen Juegos familiares, Parques de Atracción, áreas de conservación para paseos familiares, excursiones, museos, paseos náuticos, acuarios, puertos deportivos y zoológicos que atraigan y al turismo nacional y extranjero, con lo cual se obtienen mayores recursos financieros tanto para la ciudad como para el puerto aledaño, ya que son coparticipantes de los proyectos de recreación turística.

3.4.2.2. Actividades conjuntas con el gobierno

Dentro de la estrategia de diferenciación se han realizados estudios y análisis en conjunto con el gobierno para promover :

Una POLITICA DE CAMBIOS ABIERTA, una POLITICA FINANCIERA que permita LA ENTRADA Y SALIDA DE CAPITALES especialmente atraer la INVERSION EXTRANJERA.

Se deben emitir leyes en el ámbito financiero que permitan al País mantener una estabilidad económica y macropolíticas sensatas en forma constante y equilibrada en los gobiernos y se pueda ver una continuidad de todos los planes que se implementen y ofrecer al mercado internacional una imagen de estabilidad y respeto a las leyes y contratos, para de esta forma brindar un MARGEN DE SEGURIDAD y de CONFIANZA a aquellos que estén interesados en el sector privado nacional e internacional, para invertir en nuestro sector portuario.

Realizar la implementación de las zonas francas y la nueva ley de puertos que promoverán la distribución de productos y mercancías para los países del Mercosur y de los puertos de la región.

3.4.2.3. Uso de Nueva Tecnología

Las agencias navieras podrían, con el uso de técnicas de procesamiento de datos moderna, seguir la pista de los contenedores y conocer dónde se encuentran en determinado momento. De este modo, la logística completa de la manipulación y

transporte de los contenedores es relativamente simple, y definitivamente no se requiere una gran cantidad de personal para realizarla.

3.4.2.4. Proliferación de servicios / Desarrollo de Nuevos Servicios

Ha sido necesario para los puertos ofrecer condiciones especiales, para desarrollar una medida de exclusividad, para distinguirlos de los otros puertos y crear una razón o razones para ser seleccionados sobre sus competidores. Tienen que extender el rango y naturaleza de los servicios que ellos ofrecen.

Inicialmente los servicios estaban relacionados a los contenedores mismos, ej. reparación de facilidades, servicios de empaquetamiento marino especial, provisiones especiales para containers refrigerados, etc. Pero estos servicios los puede ofrecer también cualquier puerto.

La estrategia involucra la habilidad de que un puerto extienda su involucramiento dentro de la cadena de transporte total, en el movimiento de productos desde su manufacturador en el extranjero hasta el último consumidor. Esto se obtiene al ofrecer servicios que mueven el puerto cercano al fabricante, y en el otro desempeñando un rol mayor en la estructura de distribución adelantada. Estos servicios están más relacionados a carga containerizada, y esencialmente maximizan la posición específica del puerto, desde luego cualquier puerto, dentro

de la cadena de transporte, más bien que explotándolo por su localización geográfica.

Los servicios desarrollados exitosamente se mantienen en tres áreas principales:

- ✓ Logísticas de productos
- ✓ Tratamiento de productos
- ✓ Logística de la documentación

La clave principal para la estrategia de marketing es el rol potencial del puerto como un *centro de distribución*, y el concepto del puerto como un lugar donde los productos permanecen, más bien que algún otro lugar donde ellos pasan rápidamente. Esto es diferente de la idea tradicional de agilizar la aprobación de la carga en los puertos. Si se pueden realizar servicios sobre estos productos mientras ellos están en el puerto, entonces esto brinda una razón para escoger ese puerto principal sobre otro (lealtad a la marca). Al mismo tiempo esto genera unos ingresos y empleo; estos servicios son una fuente de valor agregado consistiendo de sueldos, depreciación, y rentabilidad. En todo el mundo las Autoridades Portuarias y los hacedores de políticas semejantes se están dando cuenta que el desarrollo de Servicios de Valor Agregado conseguirá nuevas inversiones y empleos.

Servicios relacionados a logística de productos.

Principales ventajas de puertos como centros de distribución.

1. Cambio de modo, de mar a tierra y viceversa, lo cual significa que los productos deben ser manipulados para hacer este cambio. Por lo tanto este es quizás el lugar donde mejor pueden aplicarse otras formas de manipulación de la carga.
2. Amplio rango de facilidades de almacenamiento, depósitos, etc., convenientes para contener los productos.
3. Estatus de puerto libre. No se aplica a todos los puertos, pero para aquellos que sí, ofrece ventajas muy positivas en términos de la postergación de pagos de impuestos y obligaciones, además de la habilidad del tránsito de productos libres de impuestos. Esto reduce la cantidad de dinero cargado en los productos por el fabricante.
4. La posición neutral facilita la distribución subsiguiente a mercados diferentes. Si los productos son almacenados en el puerto la decisión a juntar productos para cualquier mercado particular puede garantizar que los productos correctos lleguen al lugar correcto. Esto facilita al proveedor alcanzar más cercanamente los requerimientos precisos de mercados particulares, y esto garantiza máxima flexibilidad para el mercadeo. Esto no sería posible si dicha distribución tomara lugar después en la cadena de transporte.

5. Buenos enlaces infraestructurales típicamente provistos por los puertos, en términos de carreteras, ferrocarriles, canales, etc. facilitando el transporte posterior de los productos.
6. Localización óptima para control de calidad e inspección de preentrega. Esto significa que si se detectan fallas, los productos podrían ser regresados en un mínimo costo. Este no sería el caso si dichas operaciones se realizaran más adelante en la cadena de transporte.
7. El uso del puerto como un centro de distribución permite a los costos de transporte de distribución adelantada a mantenerse tan bajos mientras las distancias sean minimizadas. Estaciones dentro del continente no pueden igualar esta posibilidad, así que es necesario generalmente que se hagan viajes de retorno, incrementando los costos.

Si el puerto puede explotar alguna o todas estas ventajas, podría sumir un rol más importante, atrayendo los productos y evitando que sean ruteados a través de vías alternativas como puertos competidores.

Los componentes de servicios individuales que el Centro de Distribución Portuario puede ofrecer:

1. Carga y Descarga

2. Empaque y Reempaque
3. Control y Conteo
4. Almacenamiento
5. Control de Saturación, Rendimiento
6. Manipulación de órdenes dentro del continente
7. Preparación para despacho
8. Autorizaciones de Aduanas
9. Compra y control de servicios remitidos
10. Planeación de rutas
11. Control de Calidad
12. Carga previa al despacho
13. Facturación
14. Asistencia por reclamos

Los puertos obviamente están involucrados en la carga y descarga de contenedores y el centro de distribución puede hacerse cargo de estas operaciones a nombre del fabricante para garantizar que se ejecuten rápidamente y sin riesgo.

3.4.3 Estrategia Funcional:

3.4.3.1. Mercadeo

Un aspecto primordial que se ha detectado con este estudio, en el que debe trabajar el Puerto de Guayaquil es su imagen institucional, la misma que se ha visto afectada por la imagen del País. Siendo una realidad que la imagen de la mayoría de las instituciones públicas esta echada a menos, es necesario que Autoridad Portuaria tenga una estrategia que logre mejorar tanto a nivel nacional, como internacional su imagen. Las expectativas que tiene este plan de mercado comprenden :

Entre las muchas expectativas que tienen las líneas navieras sobre los puertos existen algunas que deben seguirse con la intención de estimular el tráfico marítimo :

- ✓ Salud Financiera del Puerto a fin de poder revisar tarifas
- ✓ Ventajas competitivas entre los puertos cercanos.
- ✓ Especialización de tipo de carga o creación de servicios - valor agregado.
- ✓ Buscar alianzas con la Comunidad
- ✓ Informar sobre las metas trazadas.
- ✓ Desarrollar o respaldar el comercio más allá de la región local.
- ✓ Ofrecer asesoría en otros puertos.

INTERNET : Actualmente, el Internet se ha convertido en una herramienta muy útil y necesaria para realizar de una manera eficiente en el mundo de los negocios.

Uno de sus varios servicios es el denominado el "WEB SITE", creado hace dos años y que se ha convertido en un nuevo medio de comunicación de masa, pero con la ventaja de tener un alcance internacional.

Entre las muchas ventajas que el Web Site nos ofrece encontramos :

Publicidad permanente de la empresa, producto o servicio a un bajo costo.

La información se la puede actualizar frecuentemente sin costo alguno.

Garantiza una mejor recepción del mensaje transmitido en el anuncio.

Evita un gasto financiero en la fabricación de nuevos folletos promocionales para la Entidad.

Facilita la tarea de investigación o de consulta de las instituciones escolares medios de comunicación, sectores relacionados, etc.

Sin embargo, es recomendable que los anuncios creados por las respectivas empresas o instituciones no contengan información muy voluminosa, ya que podría desanimar al navegador e incitarlo a buscar otra opción. La idea es de entretener al lector transmitiendo una información clara, precisa y concreta de lo que se quiere comunicar, incluyendo gráficos y estadísticos que resuman lo esencial, sin olvidar de facilitar su uso.

3.4.3.2. PUBLICIDAD

Para poder seleccionar y trabajar con una agencia de publicidad, hay algunas cosas que se deben tomar en cuenta :

- Conocer los antecedentes de la agencia y sus trabajos anteriores

- Conocer sus fortalezas, debilidades o especializaciones
- Conocer su estructura organizacional
- El proyecto por agencia
- Asegurarse que las personas que exponen en la presentación, trabajarán en el proyecto
- Conocer si las personas que han trabajado en un determinado proyecto, continúan laborando en la empresa
- Dejar en claro todas las ideas del proyecto, para evitar sorpresas en la facturación
- Proporcionar una idea clara y precisa de lo que queremos comunicar o alcanzar
- Mantener buenas relaciones con la agencia desde el principio

Para mantener los clientes que se tienen :

- Experiencia con otros puertos nos enseña que impulsando el desarrollo de la economía regional y guardando un mínimo nivel de calidad del producto. Ellos consideran las personas personas como un producto, donde un equipo formado por vendedores y relacionistas llegan a satisfacer las más grandes necesidades de los clientes. El servicio no sólo se concentra en atender amablemente al cliente y continuar con el otro sino también en ofrecer facilidades como por

ejemplo al de tener una oficina de reclamos de daños y pérdidas que agilmente reembolsen las pérdidas ocasionadas.

El lema que se podría aplicar para el puerto en este caso es : *“Facilidades son más importantes que las comodidades”*.

3.4.3.3. Definición de las nuevas Políticas

- Constituirse en Sociedad Anónima, cuyas acciones serán del Estado Nacional; esto significa que la propiedad de las tierras continuarán siendo del Estado, pero su órgano directivo estará constituido por representantes de los sectores de la importación, de la exportación, de la industria, de los armadores y de los trabajadores, en mayoría frente a los representantes del estado nacional y del municipio de la ciudad.
- La función de este directorio no será distinta a la de cualquier otro órgano similar : aprobar el presupuesto, el régimen tarifario, las inversiones, nuevas concesiones, en resumen las grandes políticas del puerto.
- Su instrumentación se apoyará en un gerenciamiento con amplias facultades para proponer y resolver sobre lo aprobado.

- Su Órgano de Control estará orientado a velar por el cumplimiento del objeto para el que la sociedad ha sido creado con total independencia de otros organismos y poderes del estado.
- Los porque de esta decisión no pueden sino explicarse en función de las nuevas reglas del juego comerciales y operativas vigentes en el puerto a partir de los cambios estructurales producidos.
- En efecto, la función de la autoridad portuaria no es ya determinar el lugar de atraque de los navíos, alquilar grúas, patios o prestar servicios de almacenaje a las mercaderías.
- Tampoco lidiar con los regímenes laborales de los estibadores o con otros organismos nacionales para la aprobación de inversiones en obras o equipamiento o de nuevas tarifas para cubrir sus déficits presupuestarios.
- Mucho menos ordenar donde, como y cuando se debe proceder respecto de las cuestiones operativas, o asumir responsabilidades sobre robos o daños producidos a las cargas, trabajadores o terceros.

- Su nuevo rol es prestar los servicios de uso común (dragados, escolleras, accesos viales y ferroviarios), cobrando por ellos las tasas correspondientes.
- Ejercer la representación institucional del Puerto. Realizar tareas de Marketing y comercialización.
- Controlar que se cumplan por parte de las terminales, con las obligaciones que derivan de los contratos de concesión, especialmente con las reglas antimonopólicas previstas en los mismos; fundamentalmente, asegurando los derechos de la carga, frecuentemente cautiva de los operadores.

3.4.3.4. Administración de Convenios por Servicios Tercerizados

Designar a los funcionarios adecuados para que realicen una profesional y constructiva administración de los servicios concesionados a Terceros, de modo que el servicio no se deteriore, y la imagen del Puerto no se vea afectada a través del mal servicio de los concesionarios.

3.4.3.5. Calidad Superior en el Servicio

Se propone implantar programas de capacitación al personal y mejora continua de los procesos que se aplican para prestar servicios a usuarios y clientes externos, de

modo que siempre estos servicios se estén proveyendo con la mejor calidad posible.

Será importante elaborar un adecuado Plan de Servicios.

3.4.3.6. Innovación Superior

Participar activamente en las reuniones y eventos internacionales que permitan obtener tratados y convenios que permitan la interacción más activa y de respeto mutuo entre los puertos de la región y que también sirva a las autoridades portuarias como una oportunidad de mantenerse al tanto de los giros y tendencias que se dan a nivel mundial y poder mantener al puerto de Guayaquil y los demás puertos del país dentro de un nivel competitivo y sin perder su mercado cautivo.

3.4.3.7. Satisfacción de las Necesidades de los Clientes

Identificar oportunamente las expectativas de los clientes, a fin de anticipar medidas y decisiones que permitan implantar procesos y políticas a fin de satisfacer estas expectativas.

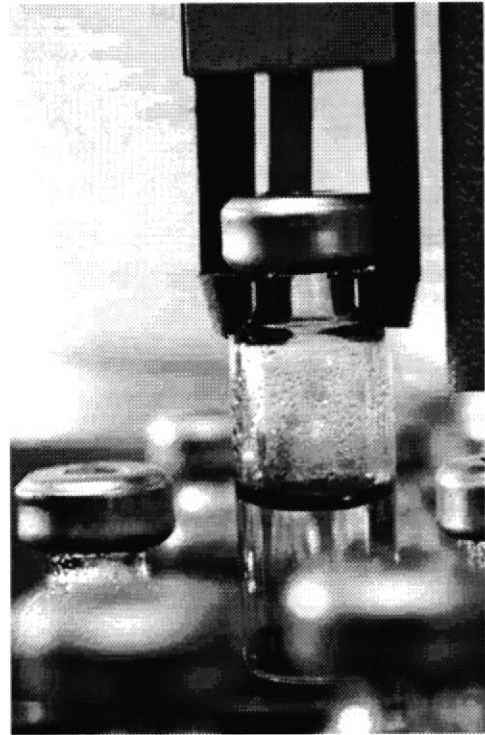
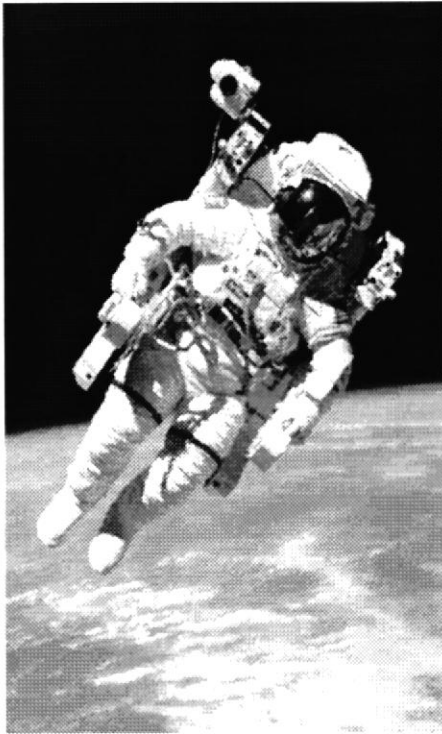
Aquí también será importante aplicar un adecuado Plan de Servicio.

3.5 NUEVA MISIÓN :

Se propone lo siguiente:

La Autoridad Portuaria de Guayaquil tendrá como misión : diseñar las políticas de desarrollo, coordinar la gestión de los organismos con otras competencias de la materia, y fundamentalmente, asegurar la competitividad; la posibilidad de que los distintos sectores del comercio exterior se muevan libremente en el mercado, sin otra restricción que las que puedan imponer las leyes de oferta y demanda, y reglas de juego comunes a toda actividad económica que deben ser respetadas ineludiblemente, como lo es el cumplimiento de la legislación impositiva, previsional y laboral, la solvencia económica-financiera y la idoneidad profesional.

4. Tecnología



4.1 Tecnología Actual

Las aplicaciones informáticas con las que hoy en día cuenta el Puerto de Guayaquil son las siguientes:

- ✓ Facturación a Navieras, Concesionarios y Usuarios
- ✓ Cuentas por Cobrar
- ✓ Bancos y Solicitud de Cheque
- ✓ Mayor General (Contabilidad)
- ✓ Activos Fijos
- ✓ Rol de Pagos
- ✓ Presupuesto
- ✓ Inventarios y Compras
- ✓ Cuentas por Pagar
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Seguridad

Las cuales son ejecutadas en un computador RS/6000 390, con 40 usuarios accedendo a través de terminales sencillos, y otros 40 usuarios que tienen la posibilidad de acceder con emulación a través de sus microcomputadores.

El software manejador de Base de Datos es el producto Informix. Las impresoras que se usan son matriciales y láser.

La estructura del centro de cómputo es la siguiente:

- Un Gerente de Centro de Cómputo
- Un Jefe Análisis y Programación
- Un Jefe de Operación
- Dos Analistas Programadores
- Tres Programadores
- Tres Operadores
- Un Asistente Administrativo

4.2 Uso de Nueva Tecnología

Las aplicaciones por desarrollarse en el corto plazo deberían ser las siguientes:

- ✓ Sistema de Manifiestos (recibidos desde Agencias Navieras).
- ✓ Sistema de Tarjas.
- ✓ Sistema de Almaceneras.
- ✓ Sistema de Saldos en Banco Central.

- ✓ Menú Gerencial.
- ✓ Creación de Reportes para Contraloría.
- ✓ Creación de Reportes para Auditoría Interna.
- ✓ Control de Acceso a Recinto Portuario.
- ✓ Control de Egresos de Mercadería.

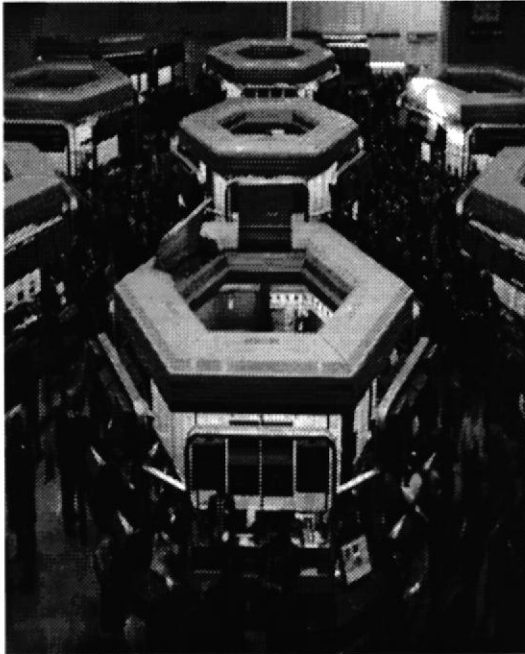
Adicionalmente se deberían implantar dispositivos electrónicos para automatizar el reporte de las actividades de los buques, y de las operaciones realizadas sobre la carga. Actualmente esto se realiza de manera manual, generando el riesgo de que la información se traspapele, se deteriore o sea adulterada por personas no autorizadas.

Las agencias navieras podrían, con el uso de técnicas de procesamiento de datos moderna, seguir la pista de los contenedores y conocer dónde se encuentran en determinado momento. De este modo, la logística completa de la manipulación y transporte de los contenedores es relativamente simple, y definitivamente no se requiere una gran cantidad de personal para realizarla.

Mecanismos adecuados de seguridad se deberían implantar para mejorar el control de acceso al recinto portuario, tanto por personas como por vehículos. Se debería tratar de minimizar en lo posible la necesidad de intervención humana.

De igual manera se debería automatizar el control del contenido de los contenedores, además de su rastreo y fácil ubicación dentro del recinto portuario.

5. Finanzas



5.1 SITUACION ECONOMICA.

Autoridad Portuaria de Guayaquil es una Institución de derecho público y se autofinancia por las tasas aplicadas a las operaciones portuarias que administra y controla, entre los cuales están el uso de los canales de acceso al Puerto Marítimo, el uso de los atracaderos (muelles) y la tasa a las cargas por el uso de la infraestructura portuaria.

La actividad que desarrolla la Entidad está circunscrita en el sistema global del transporte y su función primordial es ayudar a la inserción de nuestra economía al contexto del comercio internacional, manteniendo los costos de operación en el mínimo posible mediante los niveles más altos de productividad y eficiencia al servicio de la comunidad entera.

La revolución del concepto de globalización de mercados, ha conceptualizado a los puertos como la plataforma estratégica en el proceso productivo. Esta realidad globalizadora, mostrará en el mediano plazo una interdependencia total entre transporte y comercio internacional. Esta interdependencia se conoce en los países industrializados como Logística Comercial Internacional.

En los actuales momentos la Entidad se encuentra en un proceso de reingeniería apegada a la ley de Modernización del Estado y entre las acciones más importantes tomadas dentro de este proceso es la reducción del personal portuario que hasta el año de 1990 contaba con 2005 trabajadores y al 30 de abril de 1996 mantenía en su rol a 158 trabajadores fijos. La nueva estructura orgánica que prevalecerá luego de la modernización será de 99 trabajadores.

5.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS (en miles de sucres)			
	1993	1994	1995
INGRESOS OPERATIVOS	62,714,414.00	97,425,199.00	122,192,960.00
Servicios a las Navieras	59,925,708.00	90,476,766.00	119,979,786.00
Almacenamiento	1,320,569.00	3,514,052.00	858,062.00
Otros	1,468,137.00	3,434,381.00	1,355,112.00
COSTOS OPERATIVOS	53,938,171.00	61,108,576.00	69,988,646.00
Personal	36,939,323.00	39,845,710.00	38,559,400.00
Administración	9,354,064.00	11,739,904.00	14,389,836.00
Materiales	2,719,486.00	3,005,307.00	4,039,182.00
Contribuciones	2,524,325.00	3,840,516.00	5,433,331.00
Depreciaciones	1,648,487.00	1,913,190.00	3,358,766.00
Otros	752,486.00	763,949.00	4,208,131.00
RESULTADO OPERATIVO NETO	8,776,243.00	36,316,623.00	52,204,314.00
INGRESOS NO OPERATIVOS	1,113,297.00	1,463,323.00	2,819,093.00
EGRESOS NO OPERATIVOS	9,879,179.00	18,578,533.00	36,374,976.00
RESULTADO NO OPERATIVO	-8,765,882.00	-17,115,210.00	-33,555,883.00
RESULTADO NETO ANTES DEL COSTO DE DESPIDO DE PERSONAL	10,361.00	19,201,413.00	18,648,431.00
COSTO DE DESPIDO DE PERSONA	3,495,819.00	16,942,947.00	42,511,297.00
RESULTADO NETO	-3,485,458.00	2,258,466.00	-23,862,866.00

5.2 ESTADOS FINANCIEROS

5.2.2 BALANCE GENERAL

	1993	1994	1995
ACTIVOS			
	Hoja2		
Activo Corriente			
Caja Bancos	4,353,900.00	28,066,865.00	15,325,925.00
Inversiones		900,000.00	685,201.00
Ctas. y Dctos. por Cobrar	19,264,947.00	24,877,713.00	45,569,744.00
Inventarios	7,504,797.00	6,626,228.00	5,073,005.00
Total Activo Corriente	31,123,644.00	60,470,806.00	66,653,875.00
Activos Fijos - neto -	17,003,713.00	16,058,170.00	47,842,872.00
Otros Activos	33,340,919.00	29,494,411.00	25,875,419.00
TOTAL DEL ACTIVO	81,468,276.00	106,023,387.00	140,372,166.00
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Ctas. por Pagar -Sector Privado-	5,724,599.00	8,881,944.00	9,302,875.00
Ctas. por Pagar -Sector Público	1,053,970.00	1,245,881.00	1,494,747.00
Cobros Anticipados	1,219,198.00	2,834,272.00	24,241,824.00
Fondos en Garantía	9,071.00	9,431.00	3,151.00
Fondos de Terceros -Sector Privado-	4,777,175.00	3,289,995.00	516,894.00
Fondos de Terceros -Sector Público-	438,329.00	755,323.00	949,875.00
Otras Ctas. por Pagar	33,710.00	25,608.00	
Doctos. por Pagar -Sector Privado-	4,180,000.00	9,396,047.00	26,313,955.00
Total Pasivo Corriente	17,436,052.00	26,438,501.00	62,823,321.00
Pasivo a Largo Plazo	37,970,000.00	52,319,377.00	38,413,248.00
PATRIMONIO			
Patrimonio	26,062,224.00	27,265,509.00	39,135,597.00
INDICADORES FINANCIEROS			
	1993	1994	1995
1. Liquidez	1.79	2.29	1.06
2. Rotación de Activos	0.77	0.92	0.87
3. Rentabilidad del Patrimonio (Antes de Costo de Despidos Personal)	0.04%	70.42%	47.65%
4. Total Pasivos/Total de Activos	0.68	0.74	0.72
5. Total Pasivos/Patrimonio	2.13	2.89	2.59

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1996
EN MILES DE US DOLARES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo anterior	1,830	2,348	89	258	395	191	5,648	3,325	2,641	4,257	6,912	8,780	1,830
FUENTES DE FONDOS OPERACIONALES	2,876	3,081	3,046	3,133	3,318	2,821	3,450	3,672	3,432	3,428	3,241	3,239	38,636
Facturación del Período (Tarifas)	1,236	2,441	2,406	2,493	2,678	2,681	2,930	3,052	2,912	2,906	2,721	2,719	31,176
Recuperación Servicios	1,500	500	500	500	500								3,500
Contenedores Vacíos (1994/1995)							420	420	420	420	420	420	2,520
Contenedores Vacíos (Autoliquidación)	40	40	40	40	40	40							240
Almacenamiento / Arriendos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
APLICACION DE FONDOS OPERACIONALES	1,248	1,148	1,033	994	879	1,068	858	863	857	856	848	848	11,498
Costo de Personal	431	329	228	189	76	123	123	123	123	123	123	123	2,114
Honorarios Consultoría (Contratos)	50	50	50	50	50	25	25	25	25	25	25	25	425
Digmer-Casa de la Cultura-Contraloría	122	131	129	133	141	120	147	152	146	146	138	138	1,643
Suministros y Mantenimiento	200	200	200	200	200	200	140	140	140	140	140	140	2,040
Seguros	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	852
Combustible y Lubricantes	34	34	34	34	34	34	17	17	17	17	17	17	306
Vigilancia	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Energía Eléctrica y Otros Servicios	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	1,788
Outsourcing IBM						171	30	30	30	30	30	30	351
Contrato por Servicios	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Imprevistos	113	104	94	90	80	97	78	78	78	78	77	77	1,044
SUPERAVIT/DEFICIT OPERACIONAL	1,628	1,935	2,013	2,139	2,439	1,753	2,592	2,709	2,575	2,570	2,393	2,391	27,138

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑO 1997
EN MILES DE US DOLARES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo anterior	7,734	9,600	7,845	8,746	10,574	12,566	11,271	13,552	12,900	14,594	16,851	18,782	7,734
FUENTES DE FONDOS OPERACIONALES	2,856	2,760	2,721	2,816	3,018	3,021	3,292	3,426	3,273	3,266	3,065	3,063	36,579
Facturación del Periodo	2,756	2,660	2,621	2,716	2,918	2,921	3,192	3,326	3,173	3,166	2,965	2,963	35,379
Arriendos Concesiones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
APLICACION DE FONDOS OPERACIONALES	830	825	823	828	837	837	850	856	849	849	839	839	10,064
Costo de Personal	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	1,475
Honorarios Consultoría (Contratos)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Digmer-Casa de la Cultura-Contraloría	121	117	116	120	128	128	140	146	139	139	130	130	1,555
Suministros y Mantenimiento	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1,680
Seguros	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	852
Combustible y Lubricantes	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	203
Vigilancia	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Energía Eléctrica y Otros Servicios	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	1,788
Outsourcing IBM	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Contrato por Servicios	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Imprevistos	75	75	74	75	76	76	77	78	77	77	76	76	915
SUPERAVIT/DEFICIT OPERACIONAL	2,026	1,935	1,898	1,988	2,181	2,184	2,442	2,570	2,424	2,417	2,226	2,224	26,514
INGRESOS NO OPERACIONALES	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
Venta/Alquiler de Activos													0
Otros Ingresos	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480

5.2.5 Comentarios al flujo de caja proyectado 1996-1999:

1. El flujo de caja incluye los dividendos por el pago de la emisión de los bonos dólares durante todo el período de vigencia.

2. El superávit del flujo de caja va creciendo constantemente debido a los siguientes factores:
 - El costo de personal se reduce de un 32% en años anteriores a una cifra aproximada al 6%, lo que en valores absoluto representa un ahorro cercao a los \$9'000.000,00 anuales.

 - Al concesionarse gran parte de los servicios portuarios y pasar la Entidad de un ente operador a controlador y administrador se reducen los costos de operación, delegando parte de éstos costos a la iniciativa privada.

3. Se debe entender que el concepto básico del incremento progresivo del superávit representa una ventaja comparativa de la Institución, ya que podría reducir su tarifario a niveles altamente competitivos a tal punto que cubra sus costos de operación y los compromisos financieros que ésta demande, recomprando

inclusive, como es la intención de la Entidad, los bonos dólares que se emite en esta oferta.

4. El crecimiento de los flujos mensuales obedece a una proyección de la demanda de servicios del puerto y que a continuación se describe :

Tabla 5 - 1 Flujos Mensuales de los Servicios del Puerto

AÑO	TON. (ooo) MÉTRICAS	No. BUQUES	TONS.(ooo) X BUQUE
199(1)	3138	1361	2.31
199(2)	3155	1402	2.25
199(3)	3331	1464	2.28
199(4)	4535	1690	2.68
199(5)	5568	1705	3.27
199(6)	5817 (A)	1722	3.38
199(7)	6441 (A)	1845	3.49
199(8)	7065 (A)	1990	3.55

(A) = Proyección estimada Lineal con un factor de correlación del 92%, de la fórmula $b + m(x)$, donde :

$$b = 2,073.4$$

$$m = 624.0$$

NOTA : Para efectos del flujo de caja, se ha tomado solo un 90% del valor de las proyecciones, teniendo un margen de seguridad del 10%.

5. “Recuperación Servicios Ya Facturados” corresponden a los valores pendientes de cobro al 31 de Diciembre de 1995. A partir de esta fecha empezó a funcionar el mecanismo de “Autoliquidación”, el cual consiste en el pago oportuno por parte de las Agencias Navieras, por lo que los días promedios de cobro se reducen a 15 días aproximadamente.

6. La cuenta de ingresos “Contenedores Vacíos (1994/1995)” se refiere a servicios por almacenaje de contenedores vacíos no liquidados a esas fechas, para lo cual se encomendó la auditoría a la Escuela Politécnica del Litoral, cuyo trabajo ha culminado y se espera recuperar estos montos en el transcurso del segundo semestre de 1996.

7. “Contenedores Vacíos (Autoliquidación)”, valores autoliquidados por almacenaje de contenedores vacío, procedimiento que empezó desde enero de 1996 y se estima termine una vez arrendadas o concesionados los patios de contenedores.

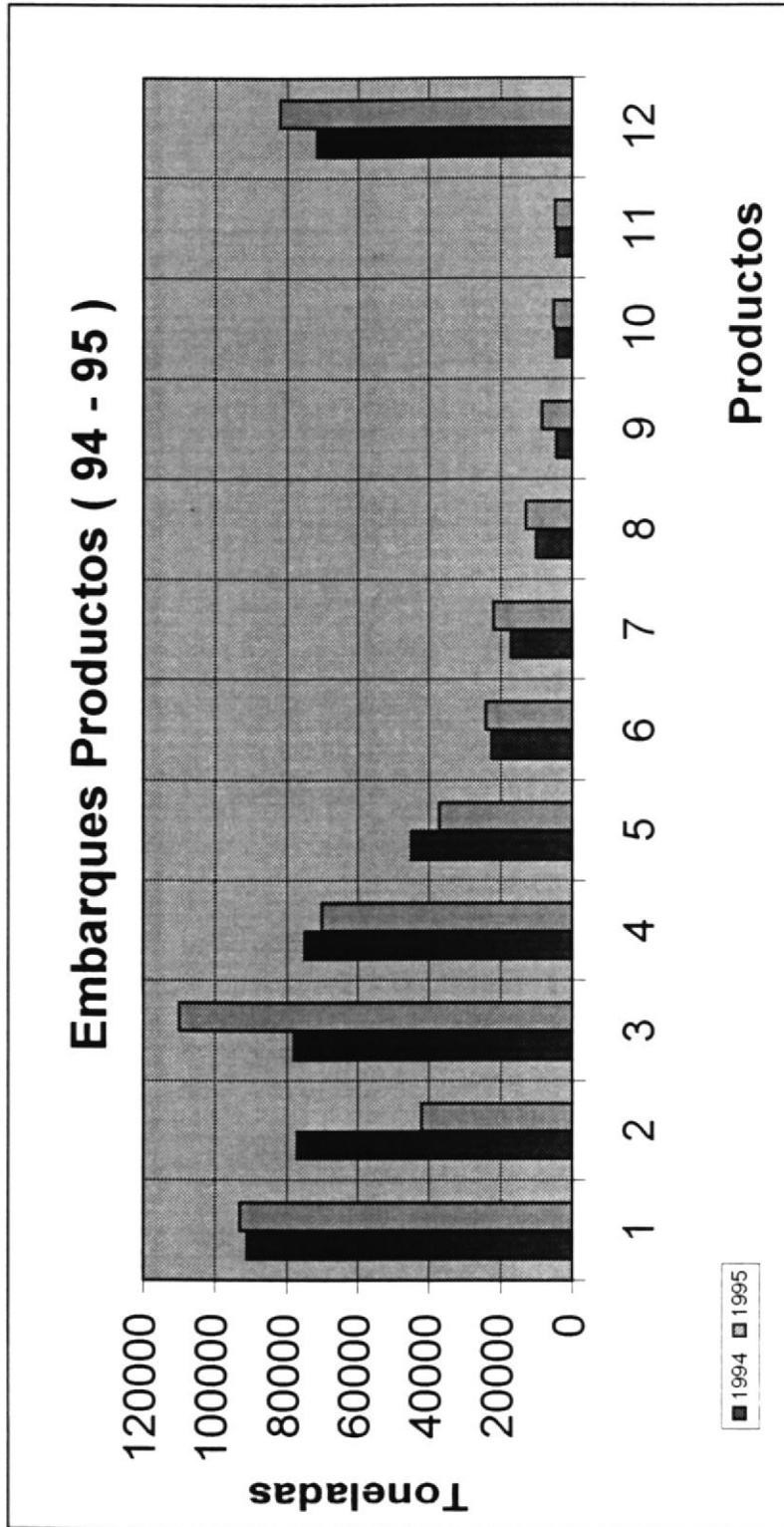
Después de haber realizado este estudio y analizado el mercado de los puertos en otros países vecinos y americano se puede concluir que en el Puerto Marítimo de Guayaquil, hay mucho por hacer, mucho que cambiar. No obstante, nos encaminamos firmemente, ya que lo importante de todo esto es la voluntad y la actitud de mentalizar obras que benefician al desarrollo del país.

Sin embargo, en nuestro medio el rol que ejerce un puerto no es comprendido ni asimilado ni por el gobierno, ni por la comunidad en general, caso contrario a lo que ocurre en Norteamérica donde toda la comunidad portuaria educa diariamente a la ciudadanía de la importancia de mantener puertos eficientes competitivos y dinámicos, produciendo únicamente facilidades para desarrollar el comercio exterior.

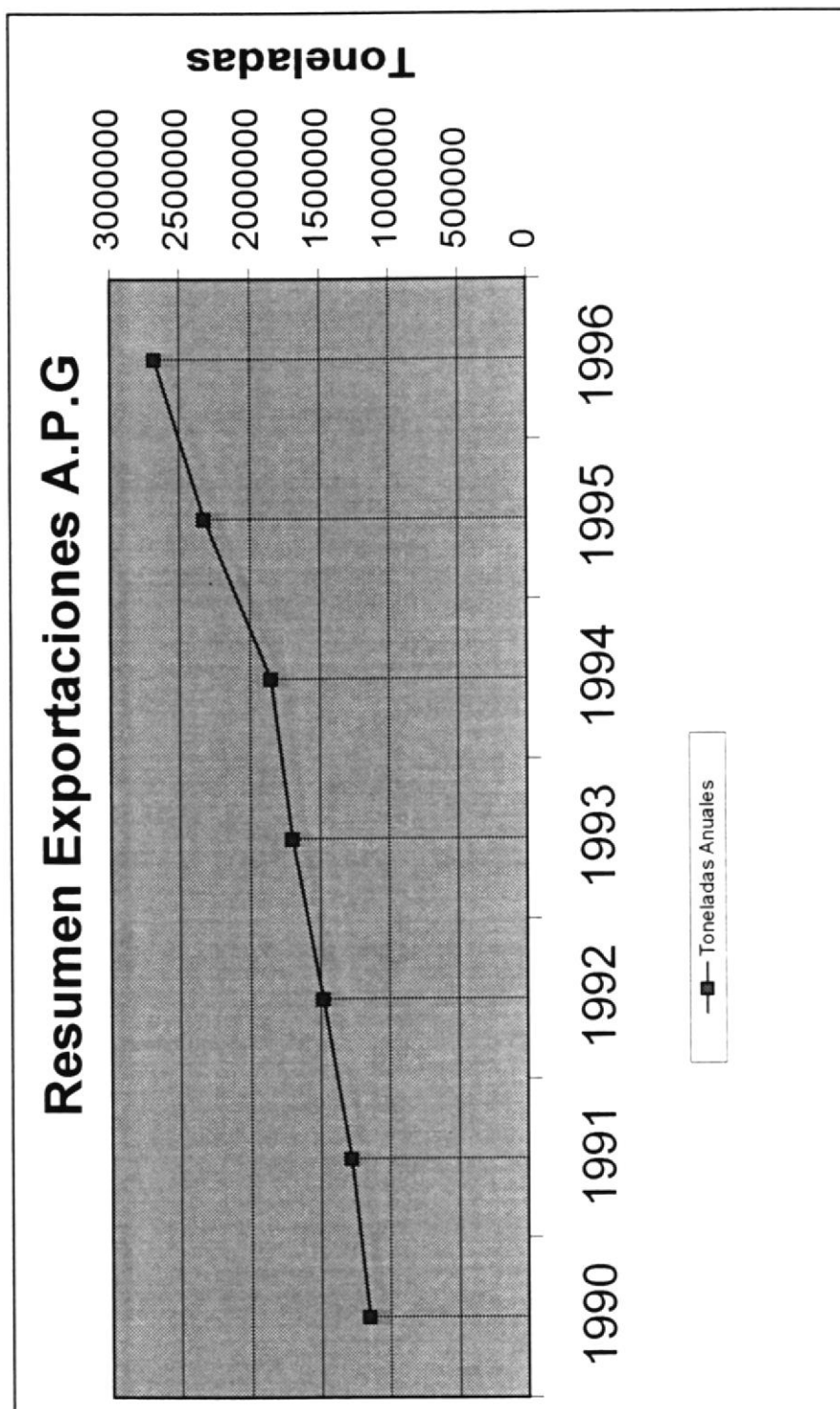
Esperamos que una vez que los problemas básicos del Puerto de Guayaquil (políticas, seguridad, costos, eficiencia) se vayan resolviendo, se comience a vender la idea a la comunidad y a empresas relacionadas con el comercio marítimo que en el futuro, lo único que realmente interesa es promocionar el puerto, primeramente a nivel interno con productores, pequeños empresarios, exportadores, etc, para incrementar el volumen de carga y después internacionalmente para posicionar al puerto como un lugar estratégico en el continente sudamericano que sirva como canal de distribución, de mercancía a países vecinos.

ANEXOS

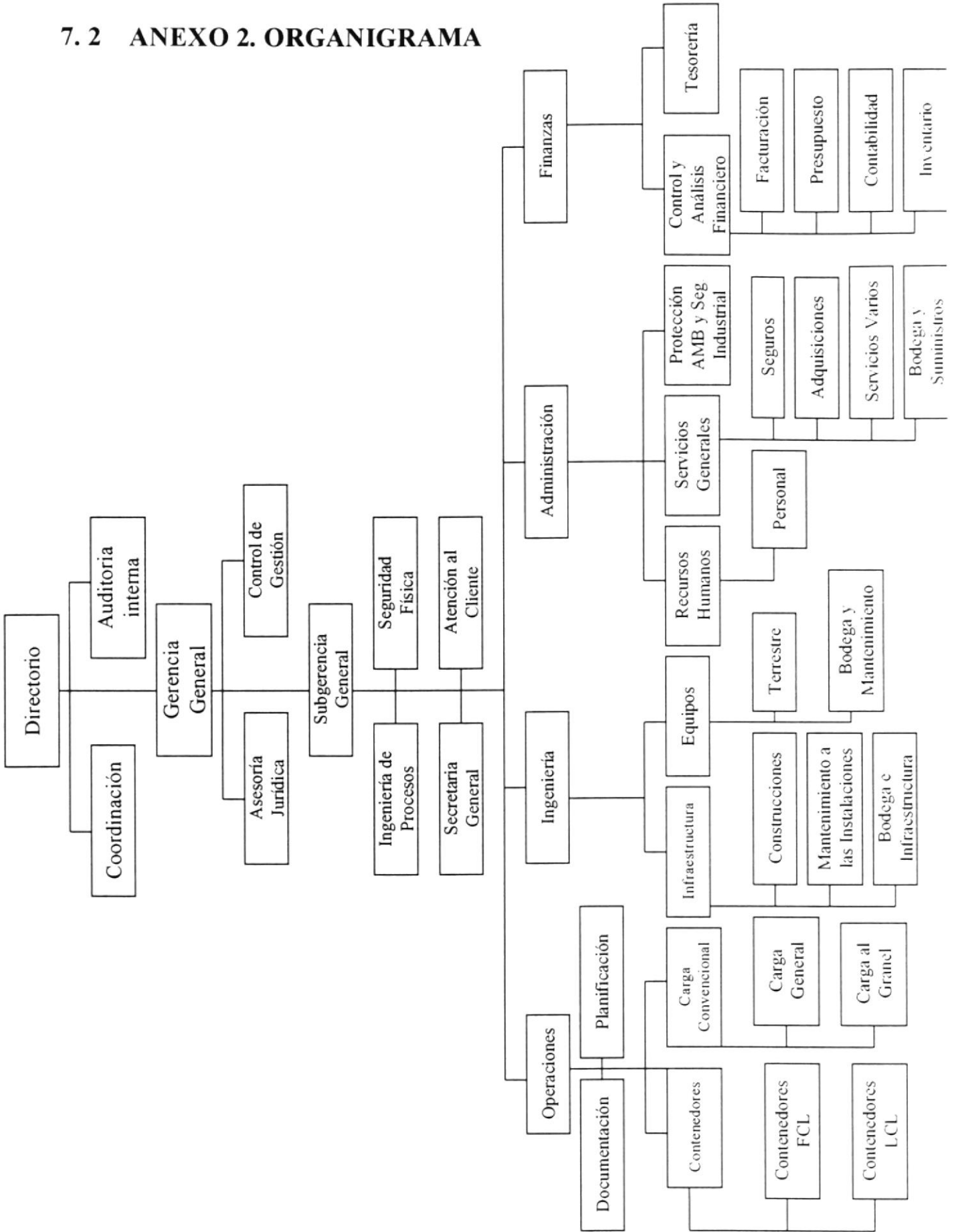
7.1 ANEXO 1. GRAFICOS ESTADISTICOS
 7.1.1 ANEXO 1.A EMBARQUE DE PRODUCTOS



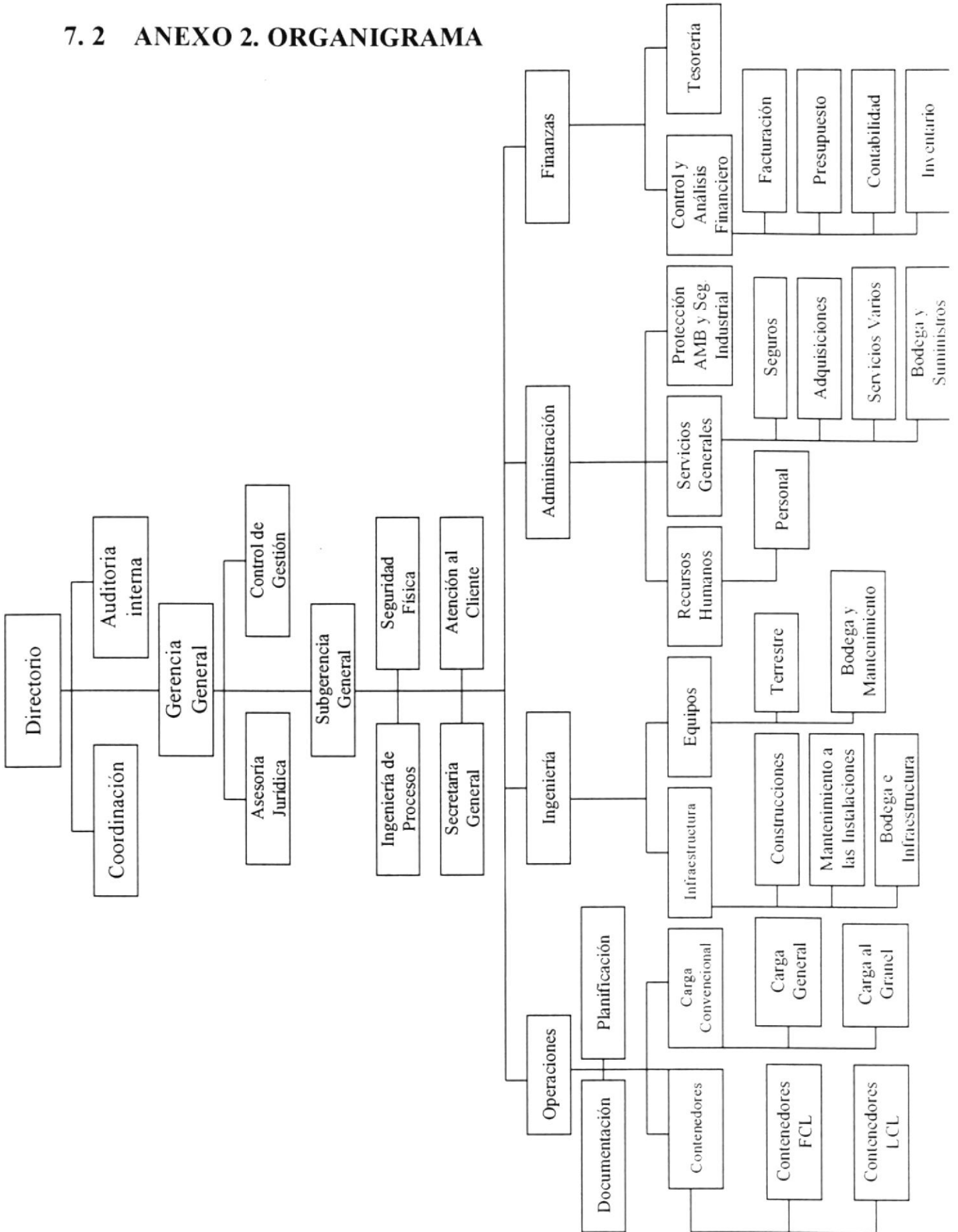
7.1.2 ANEXO 1.B RESUMEN DE EXPORTACIONES

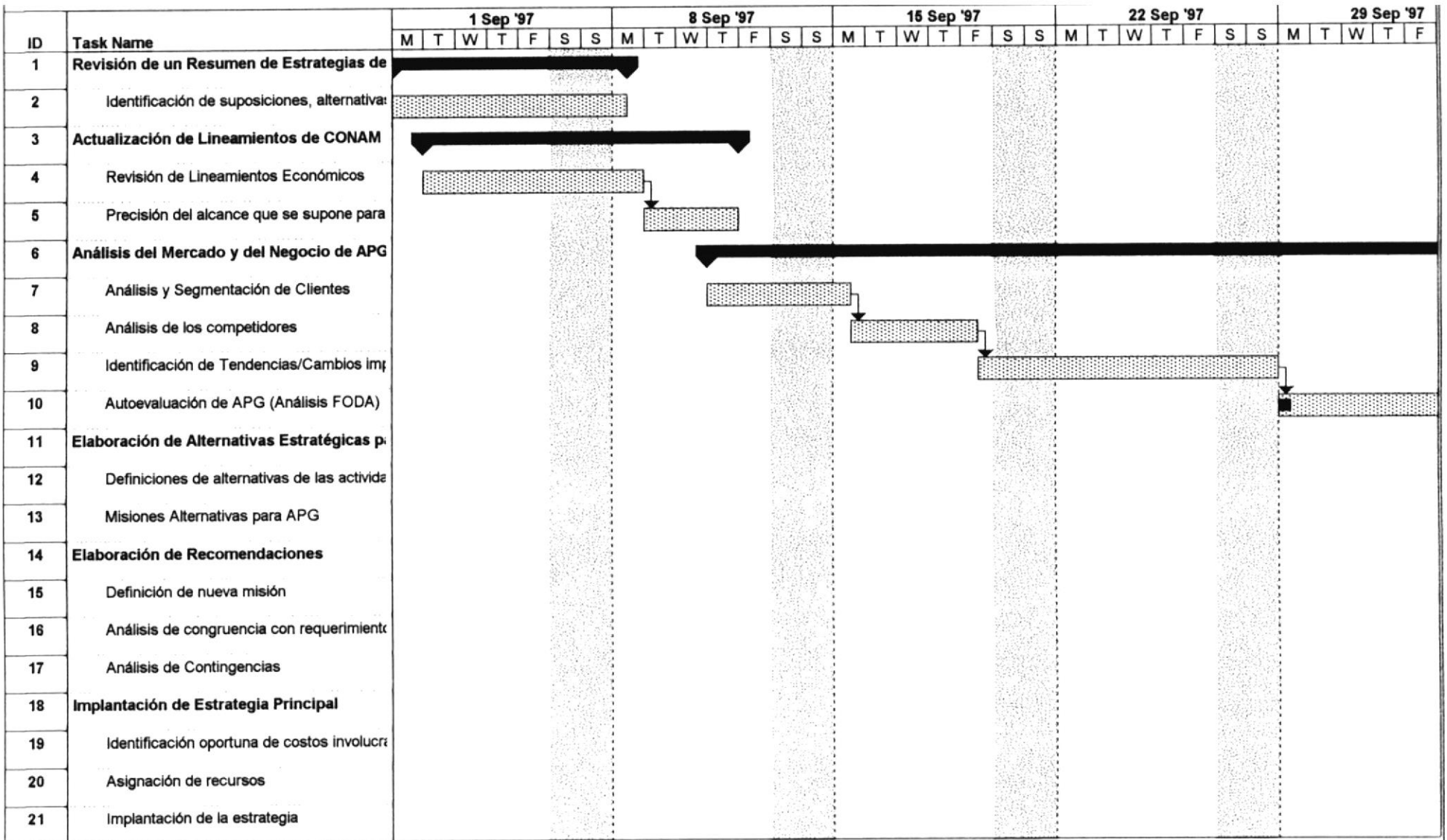


7.2 ANEXO 2. ORGANIGRAMA



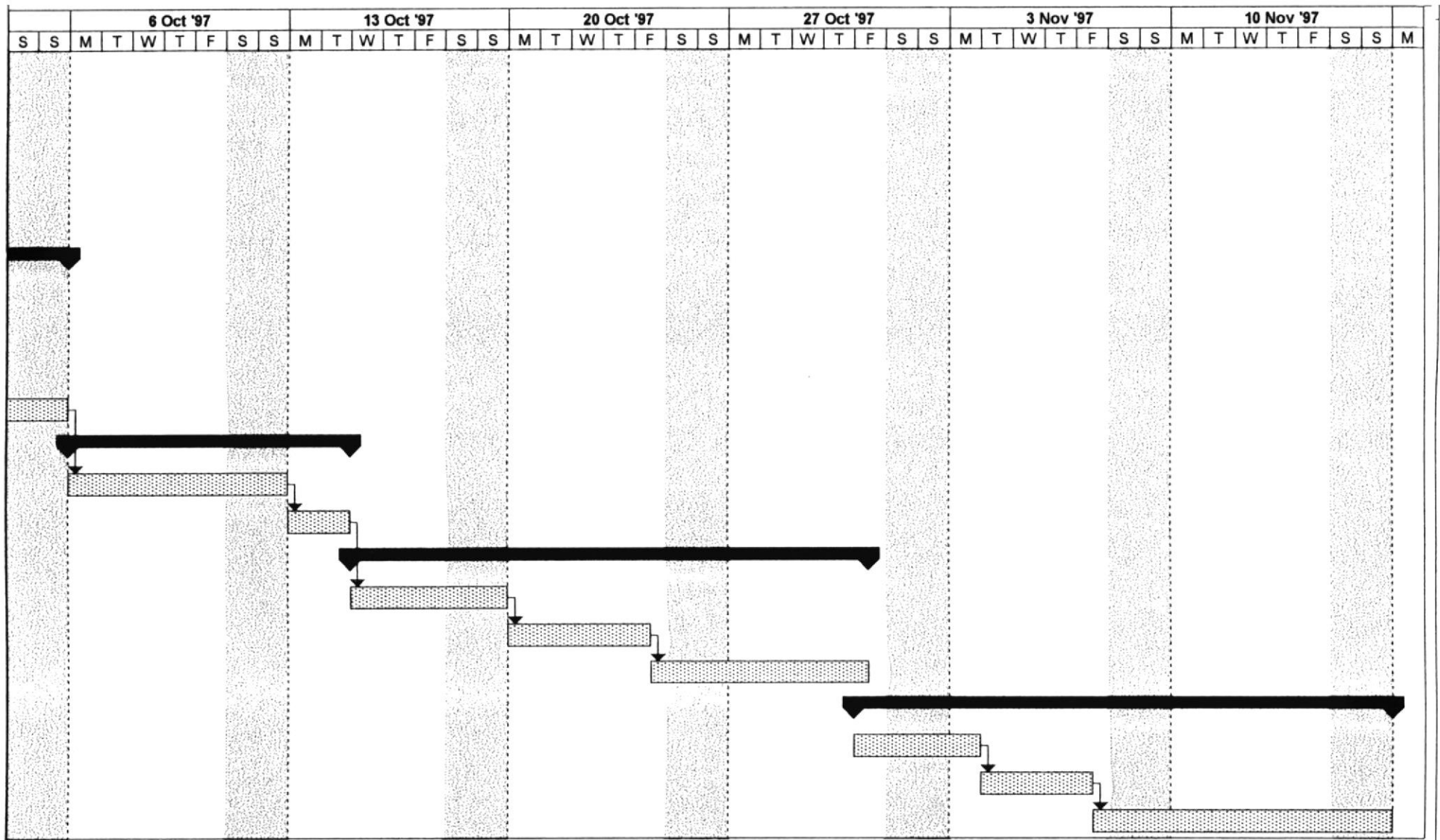
7.2 ANEXO 2. ORGANIGRAMA












Project: Planeamiento Estratégico
Date: Fri 29/08/97

Task		Summary		Rolled Up Progress	
Progress		Rolled Up Task			
Milestone		Rolled Up Milestone			



Project: Planeamiento Estratégico
 Date: Fri 29/08/97

Task		Summary		Rolled Up Progress	
Progress		Rolled Up Task			
Milestone		Rolled Up Milestone			

BIBLIOGRAFÍA

1. Folleto de Autoridad Portuaria de Guayaquil, 1996 Proyecto de Planeación Eztrategica
2. Folleto de Marketing, 1996 utilizado en el seminario de Marketing (Lcda. Patricia Moncho).
3. Folleto de Flujos deAnuales de Servicios Portuarios, Autoridad Portuaria de Guayaquil 1997 (Reales vs proyectados).
4. Manual de Procedimientos y Funciones de Autoridad Portuaria de Guayaquil, 1996
5. IBM CORPORATION, Solutions Development Delivery Guide, EE.UU., 1996
6. Folleto de Planificación Estratégica, utilizado en Tópico de Graduación, 1997 (Ing. Galo Cabanilla)
7. Manual de Constitución Institucional de Autoridad Portuaria de Guayaquil, Edición 1992.
8. Folleto de Estados Financieros de Autoridad Portuaria de Guayaquil, 1996-1997.