

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TITULO DE:
**Economista con Mención en Gestión Empresarial
Especialización Marketing**

TEMA:
**“MARKETING PORTUARIO Y SU APLICACIÓN AL
CASO DEL PUERTO DE
GUAYAQUIL”**

Presentada por:
María Fernanda Baquerizo Alava
Andrea Verónica Guerra Alvarado

Guayaquil – Ecuador

Año 2000

A Dios, porque con su infinita grandeza nos permitió terminar esta tesis.

A nuestros padres, que nos alentaron día a día seguir adelante.

A nuestros directores, por su asesoría y apoyo.

*A todas las personas que de una u otra forma nos brindaron
su colaboración para la realización de nuestro trabajo.*

*Y un especial agradecimiento al Comandante Nelson Ricaurte,
por su invaluable ayuda al compartir con nosotros sus
conocimientos y experiencia.*

Tribunal de Graduación

Ing. Omar Maluk
Director del ICHE

Ing. Washington Martínez
Director de Tesis

Econ. Cicerón Tacle
Vocal Principal

Ing. Bolívar Pástor
Vocal Principal

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, corresponde exclusivamente a las autoras; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica”.

Ma. Fernanda Baquerizo Alava

Andrea Verónica Guerra Alvarado

Resumen

En la actualidad, los puertos del mundo han sufrido transformaciones tanto en sus estructuras administrativas como operativas, las cuales han sido consecuencia de un mercado altamente competitivo inmerso en el comercio exterior. El Puerto de Guayaquil no ha sido la excepción y se ha visto en la necesidad de implementar esquemas de modernización, valiéndose de las privatizaciones como su herramienta principal dentro de sus actividades. Lastimosamente, las innovaciones que se han efectuado o que se quieren realizar en el futuro no incluyen la aplicación de factores y esquemas del Marketing Portuario.

Nuestro presente estudio hace un análisis de la situación actual del Puerto de Guayaquil, empleando herramientas principales como, la investigación descriptiva, el análisis FODA y la matriz BCG, lo cual culmina con una Propuesta de Marketing, que incluye características estratégicas y operativas; determinando finalmente, que se requiere de un cambio en la estructura organizacional del puerto, que se enfoque hacia la satisfacción de sus clientes.

ABREVIATURAS

AAPA:	Asociación de Autoridades Portuarias Americanas
APE:	Autoridad Portuaria de Esmeraldas
APG:	Autoridad Portuaria de Guayaquil
APM:	Autoridad Portuaria de Manta
APPB:	Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
CCTV:	Sistema de Circuito Cerrado de TV
CNMMP:	Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos
CONAM	Consejo Nacional de Modernización
DIGMER:	Dirección General de la Marina Mercante y Litoral
FEU:	Forty Equivalent Units
SISPOR	Sistema Portuario
TEU:	Twenty Equivalent Units
TRB:	Tonelaje de Registro Bruto
UTYM:	Unidad Técnica y de Modernización portuaria.

INDICE GENERAL

CAPITULO 1: INTRODUCCION	15
1.1. Antecedentes	17
1.1.1. Factores socioeconómicos del entorno inmediato	19
1.1.2. Aspectos tecnológicos del entorno exterior portuario	19
1.1.3. Aspectos en la naturaleza del puerto	23
1.1.4. El cambio en la gestión portuaria	24
1.1.5. Revisión de Trabajos Previos	26
1.2. Desarrollo del Estudio	28
1.2.1. Definición del problema	28
1.2.2. Justificación del trabajo	30
1.2.3. Estructura del Trabajo	32
1.2.4. Objetivos del Estudio	35
CAPITULO 2: MARKETING PORTUARIO	37
2.1. Generalidades de los puertos	39
2.1.1. Funciones Económicas generales del puerto	39
2.1.2. Clasificación de los puertos	41

2.1.3. Características de los servicios del puerto	44
2.2. Organización de Marketing del puerto	46
2.2.1. Inclusión del departamento de mercadeo en el organigrama del puerto	47
2.2.2. Perfil del personal	48
2.3. Planeación de Marketing para un puerto	49
2.3.1. Investigación de mercado	51
2.3.2. Análisis del Entorno	56
2.3.2.1. Competencia	57
2.3.2.2. Zonas de Influencia	59
2.3.3. Fuentes de Información	62
2.4. Mercadeo Portuario	63
2.4.1. Plan Estratégico	64
2.4.1.1. Misión	66
2.4.1.2. Visión	69
2.4.1.3. Objetivos	70
2.4.1.4. Análisis F.O.D.A.	75
2.4.1.5. Estrategias	79
2.4.1.6. Participación de mercado	91
2.4.1.7. Segmentación de mercado	96

2.4.1.8. Posicionamiento	98
2.4.2. Plan Operativo	101
2.4.2.1. Política de producto (servicio) vs. Satisfacción del cliente	103
2.4.2.2. Política de precio vs. Costo de satisfacción	108
2.4.2.3. Política de distribución vs. Conveniencia	110
2.4.2.4. Política de promoción vs. Comunicación	113
2.5. Control de resultados - Evaluación	114

CAPITULO 3: SISTEMA PORTUARIO ACTUAL.-

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL, SU

FUNCION Y ORGANIZACION	116
3.1. Estructura Portuaria Ecuatoriana	116
3.1.1. Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP)	117
3.1.2. Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER)	119
3.1.3. Entidades Portuarias	122
3.1.4. Modelo Portuario Ecuatoriano: Características básicas	123
3.2. Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG)	125

3.2.1. Antecedentes	125
3.2.2. Infraestructura: Instalaciones	127
3.2.3. Los cambios de la Modernización dentro de la APG	133
3.2.3.1. Cambios Estructurales	134
3.2.3.2. Indicadores Portuarios	145
3.2.3.3. Cambios en las Funciones Departamentales de la APG	146
CAPITULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	158
4.1. Investigación: Encuesta	158
4.2. Resultados de la encuesta	162
4.3. Análisis del entorno	174
4.3.1. Competidores	174
4.3.2. Zona de Influencia	194
4.3.2.1. Hinterland	194
4.3.2.2. Foreland	200
CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING PARA EL PUERTO DE GUAYAQUIL	205
5.1. Plan Estratégico	205
5.1.1. Misión del plan	205

5.1.2. Visión del plan	206
5.1.3. Objetivos	206
5.1.4. Análisis F.O.D.A.	209
5.1.5. Participación de mercado	216
5.1.5.1. Matriz BCG – Puerto de Guayaquil	217
5.1.6. Segmentación de mercado	227
5.1.7. Posicionamiento	231
5.1.8. Estrategias y Tácticas	232
5.2. Plan operativo: Las 4 C's	237
5.2.1. Cliente Satisfecho: Servicios	237
5.2.1.1 ¿Quiénes son los usuarios del Puerto de .Guayaquil?	239
5.2.2. Costo de Satisfacción: Precio	246
5.2.3. Conveniencia	258
5.2.4. Comunicación	262
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	269
ANEXOS	283

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Opciones Estratégicas de Francisco Enríques Agós	82
Figura 2.2	Matriz Modelo/Servicio	87
Figura 2.3	Matriz BCG	93
Figura 3.1	Estructura Portuaria Ecuatoriana	117
Figura 3.2	Mapa del Terminal Multipropósito (Area A), Carga General y Frutas	130
Figura 3.3	Mapa del Terminal de Contenedores (Area B)	131
Figura 3.4	Mapa del Terminal de Carga al Granel (Muelle 1D)	132
Figura 3.5	Estadísticas de la Disminución del No. de trabajadores (1993-1998)	135
Figura 3.6	Organigrama APG.	157
Figura 4.1	Resultado de la Pregunta No. 2 de la Encuesta	164
Figura 4.2	Resultado de la Pregunta No. 3 de la Encuesta	165
Figura 4.3	Resultado de la Pregunta No.8 de la Encuesta	173
Figura 4.4	Hinterland del Puerto de Esmeraldas	196
Figura 4.5	Hinterland del Puerto de Manta	197
Figura 4.6	Hinterland del Puerto de Guayaquil	198
Figura 4.7	Hinterland del Puerto Bolívar	199

Figura 4.8	Foreland del Ecuador	204
Figura 5.1	Matriz BCG 1999 vs. 1998	219
Figura 5.2	Matriz BCG 1998 vs. 1997	222
Figura 5.3	Matriz BCG 1997 vs. 1996	223
Figura 5.4	Matriz BCG 1996 vs. 1997	224
	Tendencia Crecimiento del Mercado SISPOR (1995 a	
Figura 5.5	1999)	225
Figura 5.6	Tendencia Promedio SISPOR (1995 a 1999)	226

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Factores Importantes en el PDC para un Puerto	99
Tabla 3.1	Areas permitidas dentro de la APG.	139
Tabla 4.1	Resultado de la Pregunta No.4 de la Encuesta	166
Tabla 4.2	Resultado de la Pregunta No.5 de la Encuesta	167
Tabla 4.3	Resultado de la Pregunta No.6 de la Encuesta	168
Tabla 4.4	Foreland del Puerto de Guayaquil (Origen y Destino de Cargas)	201
Tabla 4.5	Productos Exportados por el Puerto de Guayaquil en 1999	202
Tabla 4.6	Distribución de las cargas por Tráfico y País Ecuador-1995)	230
Tabla 5.1	Carga Total Movilizada de los Puertos Comerciales Estatales (1995 a 1999)	218
Tabla 5.2	Participación y crecimiento del SISPOR 1999 vs. 1998	218
Tabla 5.3	Participación y crecimiento del SISPOR 1998 vs. 1997	221
Tabla 5.4	Participación y crecimiento del SISPOR 1997 vs. 1996	222
Tabla 5.5	Participación y crecimiento del SISPOR 1996 vs. 1995	223

Tabla 5.6	Crecimiento Porcentual del Sistema Portuario Nacional con base en 1995	225
Tabla 5.7	Servicios Ofrecidos por Operadores Privados en la APG	238
Tabla 5.8	Servicios aún ofrecidos por la APG	238
Tabla 5.9	Ejemplo de Itinerarios de los Servicios (julio 2000)	244
Tabla 5.10 (a)	Tarifas Generales	250
Tabla 5.10 (b)	Tarifas Específicas	251
Tabla 5.11	Comparación de Tarifas entre los cuatro puertos comerciales estatales	255
Tabla 5.12	Tarifas de Practicaje y Remolcadores	256
Tabla 5.13	Comparación de Tarifas (Practicaje y Remolcadores)	257
Tabla 5.14	Comparación de Distancias y Tiempos entre los Puertos y tres ciudades principales del Ecuador	261

Capítulo 1: Introducción

El desarrollo económico de las naciones se enmarca principalmente en sus relaciones comerciales internacionales, con un alto nivel de intercambio de bienes, de exportación e importación. Esto conduce a una elevada demanda del servicio de movilización de carga entre países, el cual es atendido por una cadena de transporte que puede involucrar diferentes modalidades, como el terrestre, aéreo, marítimo o fluvial, o por medio de una combinación de éstos. En el caso del comercio internacional, el transporte marítimo es el de mayor conveniencia, dada su capacidad de movimiento, su alcance y el nivel de costos. Dentro del servicio de transporte marítimo existen dos elementos fundamentales: las Líneas Navieras y los Puertos Marítimos.

El sector portuario se ha enfrentando a muchos cambios, relacionados principalmente, a las nuevas estructuras administrativas, a las nuevas tecnologías, a las nuevas culturas organizativas, a los nuevos servicios, etc. Uno de los motivos principales de

estos cambios, son las nuevas tendencias del mercado, las cuales son de mucha consideración, en el momento de tomar cualquier tipo de decisión con respecto a la implementación de nuevas estrategias, cuyo fin es lograr de manera adecuada las metas propuestas.

En muchas ocasiones, los puertos no han estado al tanto de estas variaciones, y no planificaban los cambios, ya que tradicionalmente, se encontraban en una posición que podríamos identificar como estática; es decir, sin ir a la búsqueda de clientes, y al contrario, esperando que fueran éstos los que se acoplaran a sus condiciones. Otro aspecto importante, es que los puertos, principalmente en los países en vías de desarrollo, eran poco innovadores, caros, desorganizados, ineficientes, poco seguros y meros espectadores del suceder de los cambios tecnológicos.

Es pues, imprescindible considerar la importancia del conocimiento adecuado de las necesidades de los clientes del puerto, por lo que se debe implementar el enfoque del marketing dentro del mismo. En el transcurso de esta tesis, se expondrán los componentes básicos del “Marketing Portuario”, como una guía a seguir por parte de los puertos que aún no se involucran dentro de este tema, y que se enfrentan a las exigencias de los mercados más avanzados, los cuales no se limitan únicamente a la simple demanda de cierta cantidad de un producto, sino que abarcan la calidad del mismo.

A manera de ejemplo, tenemos el caso del Ecuador, que como productor de bienes, en su mayoría agropecuarios, se convierte en una fuente de materias primas y de productos de alta demanda para los países industrializados, como el caso de los miembros de la Unión Europea, cuya densidad poblacional es elevada y sus condiciones climáticas y niveles de contaminación impiden la obtención de determinados productos.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Factores socioeconómicos del entorno inmediato

Tradicionalmente, las ciudades costeras estaban unidas cultural y económicamente a la actividad marítima representada físicamente por el puerto. En consecuencia, la ciudad reconocía su deuda con el puerto, al que consideraba como puerta de exploración, tráfico, comercio e inmigración y al que veían como un imán capaz de atraer negocios, mercancías, dinero y personas tanto del país como del mundo entero.

Esta vinculación, puerto-ciudad, dio origen a la aparición y desarrollo del concepto de ciudad portuaria o marítima; posteriormente, con el avance del desarrollo industrial, se convirtió en ciudad-puerto-industria, no obstante, el puerto seguía siendo la pieza clave de este trinomio.

Pero los avances tecnológicos y los cambios sociales, han modificado esta relación de fuerzas, reconsiderando el papel del puerto dentro de la comunidad, que se presenta como una entidad competitiva dentro del mercado cambiante.

En primer lugar, en el corazón de la ciudad, es decir, en su distrito central de actividades, se localizaban las industrias manufactureras y de empresas comerciales que tenían una relación funcional con el puerto, a través de la entrada de materias primas y de la salida de productos acabados. Sin embargo, esta tendencia se ha distorsionado un poco, debido a que estas industrias han abandonado el centro para instalarse en otras zonas costeras interiores.

En segundo lugar, los profundos cambios en el sistema de transporte y sobretodo la aparición y desarrollo del transporte intermodal¹, han superado la estrecha y primitiva interrelación socioeconómica entre puerto y ciudad, siendo ésta, otra nueva modalidad de transportación de las cargas por medio de enlaces terrestres; con carreteras en buenas condiciones. Como ejemplo a esto, tenemos a países como los europeos, Estados Unidos, Canadá y Japón, que tienen sus vías de acceso terrestres en perfecto estado y tienen un sistema ferroviario completo. En contraste, en el caso de los enlaces terrestres entre

algunos países de América del Sur, específicamente los de las costas del Océano Pacífico, se ve un alto riesgo en la transportación, debido principalmente a la existencia de la cordillera de los Andes, que muestra muchas irregularidades y dificultades en su trayecto, lo que hace mucho más asequible la movilización de cargas por vía marítima.

Como un tercer punto, tenemos que el concepto geográfico-económico de hinterland², poco a poco ha venido desvaneciéndose, la supuesta realidad fija de la ubicación favorable del puerto, es decir, que en la actualidad, existen modos muchos más proactivos de penetración en los mercados, ligados principalmente a los componentes estratégicos dados por una buena planificación, que al simple hecho de estar ubicados en una zona privilegiada.

1.1.2. Aspectos tecnológicos del entorno exterior

Los cambios tecnológicos experimentados en el mundo, han sido y están siendo realmente importantes, los cuales ejercen una fuerte presión sobre las organizaciones y sus directivos, quienes precisan de un determinado tiempo de respuesta. Se ve entonces la necesidad de desarrollar una previsión de estos cambios, por medio del estudio de los factores que influyen en éstos, como

¹ El intermodalismo combina transporte naviero y terrestre. En el sub-capítulo 1.1.2 se brinda una explicación amplia a este tema.

² La definición del hinterland se hará más adelante en el capítulo dos.

por ejemplo, las tendencias futuras en tecnología de procesos, las tecnologías de los competidores, la probabilidad de que un producto sea obsoleto y requiera de un cambio o un reemplazo por otro de mayor tecnología, etc.

Los puertos generalmente no han planificado los cambios, y no han podido innovar a tiempo sus tecnologías aplicadas, las cuales están relacionadas principalmente a las operaciones, costos, eficacia y calidad de los servicios portuarios. Desde este punto de vista, dentro del sector marítimo-portuario, existen varios factores que influyen en los cambios, tales como, las innovaciones rápidas en técnicas de transporte y manipulación de carga; el aumento de la velocidad del transporte y de la rotación de los modos del mismo; la introducción de la informática a manera de agilizar los trámites de documentación que muchas veces tomaban más tiempo que la propia movilización de las mercaderías.

Con referencia a los sistemas de transporte, el cambio más significativo es la aparición del tráfico intermodal, el cual constituye un sistema integrado de transporte marítimo-terrestre, que combina los aspectos técnicos, económicos, organizativos y legales, relacionados a proveer un servicio puerta a puerta, o productor-consumidor, caracterizado por reducir el número de operaciones de transferencia entre modos de transporte y realizarlas con mayor rapidez y seguridad.

Los cambios han estado vinculados a dos puntos de vista principales, el organizativo, que encierra toda la concepción global e integrada de la cadena del transporte y el técnico, que abarca toda la revolución de los medios de transporte. A respecto de esta revolución, podemos nombrar dos ejemplos de las principales modificaciones que se han efectuado:

- La creación de los buques post panamax, que pueden contener hasta 16 filas de contenedores en cubierta, y parámetros de 40 metros de manga y una capacidad para 4.300 TEU. Inicialmente se pensó en la utilización de estos buques, para el tráfico del Extremo Oriente/Europa, pasando por el Canal de Panamá con un impresionante land bridge norteamericano (trenes con doble estiba de contenedores, capaces de transportar más de 200 TEU); sin embargo, hoy en día se proyectan a completar el tráfico pendular, es decir, de región a región, con el incipiente tráfico alrededor del mundo, dando lugar a la aparición de grandes puertos de escala y una amplia red de tráficos feeder.
- La actual discusión acerca de la ampliación de la normativa ISO de los propios contenedores, con una serie de 45, 48 y 53 pies de longitud, una altura de 9.5 pies y una anchura de 8,5 pies (2,59 m), que inciden

sobre la geometría de las redes de transporte terrestre y sobre el equipamiento portuario.

Todas estas variaciones en la economía de escala, se fundamentan especialmente en el gigantismo, y enfocan además, a otro componente importante del tráfico marítimo mundial, el de graneles; ejemplos a este respecto radican en las siguientes tendencias generales:

- Buques de 250/325.000 TRB, para carga del mineral hierro.
- Buques de 200/250.000 TRB, para carga de carbón.
- Buques de 100/150.000 TRB, para fosfatos y agroalimentos.
- Buques de 80.000 m³ para gas licuado.

Así como estas modificaciones, y con la tendencia decreciente del empleo del carguero tradicional, aparecen distintos y mayores tipos de buques, que pueden ser o bien especializados (como los que transportan automóviles), o tener la capacidad para atender a cualquier tipo de carga; como ejemplo podemos nombrar a los siguientes:

- Roll-on, Roll-off³.
- Buques autodescargadores oceánicos.
- Pequeños graneleros en tráfico especializado.

- Graneleros acondicionados para el tráfico neo-bulk (productos forestales, siderúrgicos, frutas).
- Buques combinados (contenedores/graneles, contenedores/neo-bulk, contenedores/ro-o⁴) para atender rutas irregulares.
- Buques convencionales acondicionados para transportar algunos contenedores en cubierta.

1.1.3. Aspectos en la naturaleza del puerto

La naturaleza intrínseca del puerto también ha ido evolucionando, desde una primitiva función portuaria de *refugio* de embarcaciones, hacia un concepto de *centro de desarrollo socioeconómico*. Esto quiere decir, que no solamente se los puede clasificar como meros centros de tráfico, en donde se conjugan técnicas de transporte y de distribución con las de los sistemas electrónicos de información y documentación, integrando actividades tales como la concepción de los fletes, el control y distribución física de las mercancías, o las interconexiones; sino que además, se relacionan con el territorio, el medioambiente y los desequilibrios regionales.

³ Estos buques son empleados para la transportación de vehículos.

⁴ Ro-o es la abreviatura de Roll-on/ Roll-off.

Los puertos no son simplemente puntos obligados de paso de mercancías, sino además, catalizadores primarios del desarrollo económico a nivel local, regional, y nacional. Lo que nos lleva a concluir, que el puerto es una entidad compleja, compuesta por una serie de partes con objetivos sectoriales definidos, pero cuya totalidad ha de funcionar eficaz y eficientemente en beneficio de sus usuarios; esto, por supuesto, puede dar lugar a la aparición de varios conflictos entre los objetivos parciales y el general del puerto; sin embargo, hay que lograr una estandarización con respecto a las metas, enfocadas a una sola visión global de lo que se quiere lograr del puerto.

1.1.4. El cambio en la gestión portuaria

Luego de haber observado las consideraciones anteriores, nos damos cuenta de que el cambio desde cualquier punto de vista, trae como consecuencia profundas modificaciones en la cultura, el comportamiento, y los instrumentos de la gerencia portuaria, que afecta tanto a la Autoridad Portuaria en su organización como a sus dirigentes.

Las implicaciones tecnológicas, algunas de las cuales mencionamos anteriormente, demuestran que la dirigencia debe decidir acerca de nuevas instalaciones y equipos portuarios, para enfrentar los nuevos retos a nivel mundial.

Los asuntos relacionados a instalaciones amplias para operaciones, seguridad portuaria, marketing portuario y gestión informatizada, fueron en su momento innovaciones, pero hoy en día, pertenecen ya a la cultura técnica diaria, incluso como normas de obligado cumplimiento. Por otro lado, los parámetros socioeconómicos son los que pueden constituir la mayor preocupación y el mayor reto para la gestión portuaria.

Por un lado, cuando se habla de las necesidades de expansión portuaria en el ámbito terrestre, también se habla del tema social, ya que también se consideran otros asuntos, como por ejemplo, el uso del suelo y la calidad de vida. Otro aspecto social de interés, es el cambio acelerado de las relaciones humanas dentro del puerto, con repercusiones sobre la fuerza de trabajo, el clima laboral, y en consecuencia el funcionamiento del puerto; esto quiere decir, que aunque normalmente no sea responsabilidad directa de la Autoridad Portuaria, ésta no puede mostrarse indiferente a las relaciones entre empresarios y trabajadores portuarios; estos aspectos se ven enmarcados en dos tendencias principales:

- La disminución de puestos de trabajo en la organización.
- La necesidad de personal calificado, que pueda decidir en cualquier momento.

Existen numerosos ejemplos de abandono de escalas en puertos por parte de grandes Líneas, debido a la incapacidad portuaria de mantener un adecuado clima laboral.

Finalmente, se deben considerar también, las influencias y presiones que ejercen sobre la gerencia portuaria diversos organismos, que en marcadas ocasiones, son de tipo político. El puerto, no puede mostrarse pasivo ante estos cambios, y es su deber suministrar a los políticos de turno, una información clara y realista sobre el papel socioeconómico que éste representa, y en qué manera puede verse afectado, de manera favorable o adversa, por determinadas decisiones externas a él, sean de índole político, organizativo o administrativo.

1.1.5. Revisión de Trabajos Previos

Siendo el Puerto de Guayaquil una de las más importantes herramientas de la vida económica ecuatoriana, su desarrollo ha sido objeto de estudios y propuestas anteriormente publicadas por entendidos de la materia, tanto nacionales, como internacionales. Entre las diferentes publicaciones, autores e instituciones, encontramos a los siguientes:

- “El Estudio para el Plan Maestro para el Puerto de Guayaquil en la República del Ecuador”, estudio desarrollado por la AGENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL JAPONESA (JICA). Este estudio es más bien de corte técnico y explora las oportunidades de desarrollo físico del Puerto de Guayaquil.
- Publicaciones varias en los Cuadernos de la CEPAL hechas por el especialista Jan Hoffmann, quien centra sus estudios en las diferentes posibilidades que los puertos latinoamericanos tienen frente al desarrollo económico mundial y del comercio marítimo global.
- “El Plan Estratégico para el Sistema Portuario Ecuatoriano”, primer estudio de tipo mercadotécnico realizado para los cuatro puertos comerciales ecuatorianos por un grupo de trabajo dirigido por el experto Manuel Santos Sabrás, y en el que figura la asesoría y aporte del Ing. Washington Martínez. Este fue el primer documento en el que se incluyeron variables mercadológicas relacionadas con el ámbito marítimo ecuatoriano.
- Finalmente, sobre la base del Plan Estratégico antes mencionado, se diseñó un Plan Estratégico para el Puerto de Guayaquil de manera específica, ejecutado por el CALM. Galo Padilla, quien aplica los

esquemas recogidos de diferentes especialistas a nivel mundial, y propone un plan dirigido a las necesidades del Puerto de Guayaquil.

Basándonos en las propuestas presentadas y los conceptos expuestos por estos expertos, hemos podido enmarcar la teoría requerida en nuestro estudio.

1.2. Desarrollo del Estudio

1.2.1. Definición del problema

Los puertos marítimos, parte fundamental de la cadena de transporte mundial, se pueden clasificar como empresas de servicios, cuyos productos se generan gracias a la utilización de su infraestructura, capacidad tecnológica y recursos humanos. Al aceptar esta clasificación, igualmente es necesario aceptar que los parámetros por los que se deben manejar a las terminales marítimas, se asemejen a las de cualquier empresa prestadora de servicios.

Los puertos ecuatorianos, antes de la aplicación de las transformaciones por medio de la modernización, se hallaban bajo un sistema de “puertos operadores”, es decir que las Autoridades Portuarias prestaban todos los servicios portuarios de manera directa a las Naves y a las Mercaderías, y tan

sólo los servicios de estiba/desestiba y de agencia naviera eran ofrecidos por empresas privadas.

Actualmente la situación ha variado, y luego de haber utilizado al Puerto de Guayaquil como puerto piloto del proceso de modernización, se pueden observar resultados importantes. La organización de la Autoridad Portuaria se está transformando en la de un “puerto propietario”, concepto que encierra a las direcciones que han otorgado a la iniciativa privada el derecho de ofertar todos los servicios portuarios, por medio de concesiones y permisos, dejando bajo su única responsabilidad la administración del recinto portuario.

Los cambios que se llevan a cabo en las diferentes terminales nacionales, especialmente para el caso de Guayaquil, se realizan bajo estándares establecidos en los planes estratégicos desarrollados en 1995. Sin embargo, se debe hacer conciencia de que nuestro país es altamente sensible ante los factores cambiantes del mercado, y estos pueden entorpecer su desarrollo.

Por tal motivo, es fundamental llevar a cabo la implementación de esquemas y conceptos que anteriormente no se habían utilizado de manera formal en la administración de terminales navieras; el caso del marketing aplicado al sector portuario, es una herramienta imprescindible para la consecución de una orientación de la empresa hacia el cliente y esto constituye una condición determinante del éxito de una entidad de servicios.

Así por ejemplo, al realizar la concesión de las áreas operativas del puerto y sus servicios complementarios, apoyándonos en un plan de marketing diseñado de manera efectiva, puede ayudar a los entes administrativos a alcanzar a los inversionistas potenciales que representen un mayor beneficio a los intereses, tanto del puerto, como de la zona de influencia.

Asimismo, para el caso de la oferta de los servicios prestados por el puerto (a través de los concesionarios y/o permisionarios), la investigación de mercado y el plan de marketing constituyen herramientas de gran valor, en la búsqueda y explotación de nuevos mercados y productos.

En definitiva, en los puertos del Ecuador, órganos principales de nuestra vida económica, encontramos un excelente ejemplo de la gran necesidad de la aplicación del marketing portuario, ya que sería la llave del éxito, tanto para sus esfuerzos de modernización, como para la entrega de sus servicios mejorados.

1.2.2. Justificación del Trabajo

La justificación de nuestro trabajo, enfocado al Marketing Portuario, se debe principalmente al alto grado de competitividad en que se encuentran los

puertos; los mismos que deben estar al tanto de los movimientos del mercado, para no caer en profundos estancamientos, ocasionados muchas veces, por la falta de una buena planificación mercadotécnica.

En el caso de Ecuador, el 95% del comercio internacional se realiza por vía marítima, pues es uno de los más convenientes dentro de la movilización de carga, tanto por nivel de costos, como por alcance y capacidad (en volumen, peso y cantidad). Este hecho marca la importancia de los puertos para todas las naciones del globo.

Por otro lado, utilizaremos como base al Puerto de Guayaquil, por ser la puerta de entrada y salida del 70% de la carga movilizada a través de los puertos ecuatorianos (5'708.268 Ton. en 1998); siendo así, el principal terminal naviero y el mayor movilizador de carga del país.

Por esta razón se justifica la realización de un estudio para la aplicación de un plan de mercadeo que se enfoque en la obtención de nuevos mercados y de inversión extranjera, pues de esta forma se daría mayor movimiento al aparato productivo del país.

Asimismo, es necesario resaltar la importancia de los puertos en la economía nacional, ya que cumplen una función empleadora, tanto directa como indirectamente. Esto quiere decir, que no solamente se generan empleos en las

actividades relacionadas con el servicio portuario, sino que gracias al movimiento comercial, los habitantes de la zona de influencia pueden beneficiarse de actividades que dependen del comercio marítimo.

1.2.3. Estructura del trabajo

El proyecto que presentamos, se desarrolla dentro de un marco teórico influido por esquemas de marketing y de comercio exterior.

En el sector de los negocios navieros y portuarios, es muy difícil encontrar textos especializados en temas como el mercadeo portuario que resuman una visión general acerca de los diferentes parámetros, factores, procesos y estrategias aplicables a diferentes realidades y situaciones. Por ese motivo, el material referente al mercadeo portuario sobre el cual basamos nuestro proyecto es una recopilación de información presentada por expertos del sector en seminarios y congresos, misma que refleja la experiencia de diferentes puertos alrededor del mundo; uno de éstos expertos es el español Francisco Enríquez Agós, colaborador del Instituto Portuario de Estudios y Cooperación de la Autoridad Portuaria de Valencia - España, de quien

adoptamos los aspectos generales a considerar al realizar el análisis FODA de un puerto y algunas de sus opciones estratégicas.

Presentamos esquemas y conceptos de reconocidos expertos de marketing, como es el caso de Philip Kotler, Gary Armstrong y Jean Jacques Lambin, quienes exponen sus ideas relacionadas con el mercadeo de servicios y que hacen hincapié en la necesidad de dirigir los esfuerzos de las empresas hacia la mayor satisfacción del cliente.

De las diferentes ideologías presentadas por cada uno de estos expertos, hemos recogido aquellas que se aplican de mejor manera a las características de un mercado tan particular como el portuario. Así por ejemplo, en el caso de la investigación de mercado, Kotler propone instrumentos que se adaptan de manera óptima a las necesidades de selección del tipo de muestra, estructuración de la encuesta y entrevistas. De igual forma, aplicamos el plan operativo propuesto por Kotler y Armstrong (las 4 C's del mercado).

De la filosofía de Lambin, recogimos los elementos que conforman el plan estratégico de mercado, y de manera específica un concepto base de misión estratégica.

Para realizar la recopilación de datos acudimos a diferentes fuentes de información:

En la primera fase de nuestra investigación recurrimos a textos y libros de varios autores, que brindan una concepción y las herramientas necesarias del Marketing Portuario.

En la segunda fase, para la elaboración del resumen de la situación actual del Puerto de Guayaquil, contamos con información obtenida de las diferentes instituciones involucradas, tales como, la Dirección General de la Marina Mercante, la Autoridad Portuaria de Guayaquil, la Unidad Técnica de Modernización Portuaria, etc.

De este modo, el esquema del presente trabajo es el siguiente:

En el capítulo uno, se enuncian los cambios generales efectuados dentro del ámbito portuario mundial, así como la presentación y justificación del problema y de los objetivos que este estudio persigue.

En el segundo capítulo, se presenta un documento donde se definen los conceptos y componentes del Marketing Portuario, base sobre la cual trabajaremos el plan.

En el tercer capítulo, se brinda el resumen del funcionamiento del Sistema Portuario Ecuatoriano, así como, la situación actual del Puerto de Guayaquil.

El cuarto capítulo contiene la metodología, estructuración, desarrollo y resultados de la investigación de mercado realizada previo al plan de marketing propuesto.

En el quinto capítulo se propone el plan de Marketing, tanto estratégico como operativo, aplicable al Puerto de Guayaquil,

Finalmente, el sexto capítulo recoge el análisis de las conclusiones y recomendaciones, producto del estudio realizado y del plan propuesto.

1.2.4. Objetivos del Estudio

a) Objetivo General:

Establecer las principales herramientas necesarias para el desarrollo de los puertos, definiendo el “*marketing portuario*”, y su aplicación al Puerto de Guayaquil.

b) Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos de nuestro estudio son:

- Presentar un documento en donde se especifique la importancia del empleo de un esquema de Marketing dentro del ámbito portuario, así como, de los componentes del mismo, ya que son factores fundamentales para el desarrollo del puerto y la consecución de la satisfacción de sus usuarios.
- Presentar un plan de mercadeo aplicando los esquemas del Marketing Portuario al Puerto de Guayaquil. El poner en marcha un adecuado plan, logrará agilizar el proceso de modernización y a la vez encontrará mejores vías para promocionar los servicios del puerto tanto a nivel nacional como internacional, logrando así, proyectar una imagen confiable y segura dentro de un mercado altamente competitivo.

Capítulo 2: Marketing Portuario.

En nuestro medio, numerosas empresas pertenecientes a diferentes sectores e industrias aún funcionan sin planes mercadológicos formales; es decir, que no someten sus procesos, decisiones de inversión o proyectos a estudios especializados que los ayuden a enfocar los esfuerzos de sus organizaciones hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes. El marketing aplicado en las empresas ecuatorianas es aún básico, desorganizado y en algunos casos, inexistente. Es entonces necesario formar una mentalidad en las empresas nacionales en la que el cliente sea la prioridad de sus operaciones.

El sector portuario no puede ser la excepción, ya que como empresa productora de servicios que se consumen al momento de ser generados, no puede darse el lujo de fallar. En servicios portuarios, la excelencia de la calidad no es una fortaleza, es más bien una debilidad no tenerla. Por lo tanto no existen métodos de control de calidad correctivos, ya que los errores en la prestación de servicios portuarios no pueden ser enmendados, y los costos ocasionados suelen ser muy elevados.

Es por eso que la planeación de mercado se convierte en una primera necesidad para los componentes de los puertos, tanto para el ente administrador, como para el operador portuario, ya que a través de estudios y planes (estratégicos y operativos) podrán implementar sus servicios, para la mayor satisfacción de sus clientes, y estarán en capacidad de tomar mejores decisiones respecto a temas como proyectos,

inversiones, privatizaciones, etc., dirigiéndose hacia una misma visión general, pero creando sus propios objetivos.

Por este motivo, en el capítulo 4 propondremos de manera clara y específica un plan de mercadeo, tanto estratégico como operativo, aplicable a la realidad del principal terminal naviero del Ecuador, el Puerto de Guayaquil, el mayor movilizador de carga en el país. Pero antes de desarrollar este plan de mercadeo, en el presente capítulo 2, especificaremos todos los componentes del marketing portuario, que se aplicarán posteriormente.

En primer lugar, nombraremos las funciones macro y microeconómicas del puerto; en segundo lugar, nombraremos la clasificación de puertos, es decir, bajo que tipo de administración se manejan los puertos en el mundo; en tercer lugar, expondremos las características generales de los servicios portuarios; y en cuarto lugar, y ya entrando en materia, hablaremos del marketing dentro del puerto.

En este punto, se hablará de la organización portuaria, y de la inclusión del departamento de marketing dentro de la entidad y del perfil del personal del mismo; definiremos la planeación de marketing para un puerto, las estadísticas necesarias para la investigación de mercados, enfocándonos en el desempeño del puerto, su alcance, y sus puntos débiles y fuertes; las fuentes de información; y finalmente estructuraremos las bases para el plan estratégico y operativo en el ámbito portuario.

2.1. Generalidades de los puertos

2.1.1. Funciones Económicas Generales del puerto

Para el entendimiento de un puerto marítimo como una empresa comercial, la cual ofrece sus servicios en los mercados internacionales de transporte, es necesario definir por un lado el rol micro económico de un puerto marítimo en la cadena de transporte, y por otro lado su función macro económica para la economía nacional y la región geográfica en donde el puerto está localizado.

Con relación a la zona geográfica de influencia, y a la economía de la nación, el puerto marítimo cumple una doble función:

(1) Función de generador de empleo

Normalmente, un puerto marítimo tiene una función de empleador directo o indirecto en la región. El alto valor agregado que se produce en el puerto crea por un lado, un ingreso substancial para la entidad y, por el otro lado, ganancias en forma directa e indirecta en impuestos para el gobierno. Debido a esta alta generación de ingresos, como a la función clave de un puerto en el comercio, siempre existe la tendencia de que el gobierno trate de obtener influencia en las políticas comerciales del puerto.

(2) Función de Transporte

A más de su rol en la economía, el puerto es uno de los más importantes engranajes de la cadena internacional de transporte que conectan al embarcador con el consignatario o dueño de la carga. De esta forma, los servicios del puerto son parte de los costos de la logística para el intercambio internacional.

Como regla general puede afirmarse que en la cadena de transporte, del 5 al 10% del total de los costos son relacionados al puerto. Al calcular los costos de los servicios brindados por un puerto se debe tomar en cuenta que, separadamente del promedio de beneficios sobre costos directos requeridos por la entidad portuaria, las economías (o deseconomías) externas afectan al comercio exterior dependiendo de la eficiencia del terminal. Es decir, que al revisar el costo de un servicio portuario, es necesario comparar el precio junto con la calidad del servicio, antes de determinar si el puerto es caro o no.

2.1.2. Clasificación de Puertos

Antes de entrar en detalles de mercadeo, es importante definir si un puerto se maneja como entidad privada o pública, es decir bajo qué tipo de administración es conducido.

Las organizaciones de puertos en el mundo pueden agruparse en cuatro formas generales dependiendo del tipo de administración que los maneje y el rol que desempeña la administración en los procesos. Las cuatro formas de administración portuaria son:

a) Operating Port: Puerto Operador

Esta división hace referencia a los puertos en donde la Autoridad Portuaria (dirección estatal), está a cargo de toda la infraestructura e instalaciones, y a su vez, se encarga de la prestación de los servicios, o como su nombre lo indica, maneja también la parte operativa.

b) Land Lord Port: Puerto Propietario

El puerto propietario es aquel que entrega sus servicios e infraestructura en calidad de concesión, permiso o arriendo a empresas privadas que se encargan de la prestación de los servicios y en algunos casos

mejoramiento de la capacidad instalada. En estos casos, la administración no genera los servicios, sin embargo no pierde su propiedad sobre los espacios físicos.

c) Tool Port: Puerto Herramienta

Esta expresión hace referencia a los puertos cuyas administraciones mantienen la propiedad y posesión de las áreas portuarias y el equipamiento de muelles, y lo ponen a disposición de operadores autorizados, quienes una vez finalizada la prestación del servicio se retiran de las instalaciones. El ente administrador no es responsable por la seguridad de mercadería ni operacional.

d) Puerto Privado: controlados por empresas privadas

Los puertos privados son operados bajo las reglas y regulaciones de empresas privadas. En algunos casos es posible encontrar que el estado es accionista directo o indirecto de las compañías operadoras del puerto. Como un accionista, el estado está en una posición de garantizar que el puerto sea manejado y operado de acuerdo a sus propios objetivos.

La tendencia actual de administración portuaria se inclina más por los puertos privados, que por los públicos, ya que los primeros ofrecerán por lo general un mejor servicio.

Como los servicios de un puerto marítimo son solamente una parte en la cadena del transporte, la posición del puerto en el mercado depende de todos sus socios, quienes ofrecen los diferentes servicios en la cadena intermodal. En muchos casos los servicios de un puerto son calculados en los costos del flete de las Líneas Navieras que utilizan los servicios del puerto. De acuerdo con las políticas de las Líneas, algunos servicios también pueden ser cargados a los responsables (dueños) de la carga o a los Agentes embarcadores que representan el interés de los dueños de la carga.

Como los dueños de los buques al igual que los dueños de la carga (o sus agentes embarcadores) son por lo general empresas privadas o personas particulares, no tendría sentido en términos de largo plazo que un puerto venda sus servicios bajo el nivel de costo a sus clientes. Esto significaría un subsidio indirecto, bien sea para el dueño de la nave o para el dueño de la carga.

En el corto plazo, vender servicios de puerto a nivel de costo podría ser rentable y fortalecería la posición del puerto en el mercado, si al menos los costos mínimos son cubiertos. Pero en el largo plazo, es decir, durante el

período de depreciación entero o el ciclo de vida de la inversión - todos los costos (costos de producción, inversión, etc.) deben ser cubiertos, de otra forma las pérdidas tendrían el mismo efecto que los subsidios indirectos hechos a los clientes.

2.1.3. Características de los servicios del Puerto

Comparados con la industria, los servicios portuarios se caracterizan por algunos aspectos únicos, como es el caso de los siguientes:

1. El aspecto más importante, es el que involucra a las inversiones en los puertos, donde el capital colocado es 100% inamovible. Esto significa que si es que hay una mala colocación del capital para las inversiones en puertos marítimos una corrección es solamente posible luego del período de depreciación de la inversión. En la práctica es a veces muy difícil encontrar una alternativa de utilización para las inversiones en los puertos a más de los servicios portuarios planeados originalmente.
2. Otro aspecto característico de las inversiones portuarias es que la mayor parte del capital es usado para la infraestructura y que el período de depreciación y el ciclo de vida de la inversión es normalmente muy largo. En consecuencia es necesario un planeamiento a largo plazo, previo a la

decisión de llevar a cabo la inversión. En esta planificación, normalmente todos los departamentos de los puertos marítimos tienen que estar implicados. Un área dedicada a la investigación de mercados y marketing es de gran utilidad para estos fines.

3. La producción de un puerto marítimo es un ejemplo típico de la industria de los servicios. Esto significa que el producto “servicios de puerto” no puede ser almacenado si hay una sobre producción. Esta es una razón de por qué el planeamiento y las actividades de investigación de mercado en la industria del servicio son aún más importantes e influyentes que para otras industrias. Si por ejemplo la capacidad del puerto excede a sus necesidades, los costos de las instalaciones no usadas son una pérdida, la cual no puede ser recuperada en el tiempo.

4. La demanda por servicios de puertos marítimos es siempre una demanda derivada. Esto significa que la demanda de un puerto se origina en las relaciones comerciales internacionales y, en algunos casos, costeras de los países. En consecuencia un puerto ofrece sus servicios en diversos mercados, cuyas elasticidades de oferta y demanda difieren en gran manera para cada caso. La elasticidad de la demanda es el principal indicador para la intensidad de competencia entre puertos.

5. El puerto con sus servicios es solamente una parte en la cadena de transporte que une al embarcador con el destinatario. Pero esto es por supuesto también válido para todos los demás medios de transporte. En el nuevo pensamiento logístico, este hecho ha llegado a ser más importante para el concepto de justo a tiempo de la industria, ya que cada uno de los eslabones de la cadena depende del anterior. De aquí concluimos que el servicio portuario no es independiente, sino que se combina con el funcionamiento de otros factores.

2.2. Organización de Marketing del puerto

Al hablar del marketing como una función interdisciplinaria que compromete a la dirección del puerto, nos referimos a entrar a un sistema en el cual se pueda realizar reportes acerca de los resultados que se obtienen gracias a la aplicación del mercadeo, logrando así, un control directo sobre todas las actividades desarrolladas. De igual forma, este sistema debe asegurar que todas las actividades del marketing están en línea con los objetivos y estrategias de la gerencia del puerto. Es importante tener en claro, que el marketing abarca e involucra absolutamente a todas las funciones gerenciales, especialmente las de la gerencia comercial.

Este sistema debe ser manejado por una organización incluida en el organigrama de la empresa, un grupo funcional, al cual todos los resultados de las actividades del mercadeo sean reportados y procesados.

Para que este sistema funcione en la práctica, es necesario que no solamente se le reporte las actividades efectuadas a una persona específica, sino que además, se debe garantizar una coordinación entre todos los ejecutivos para que tengan acceso directo a toda la información estadística y necesaria.

2.2.1. Inclusión del Departamento de Mercadeo en el Organigrama del Puerto

En el organigrama del puerto, la existencia de un Departamento de Marketing es imprescindible. Puede tratarse de un departamento principal, que se divide en dos secciones. Una sección responsable por la planeación estratégica de marketing, analistas de los ambientes, interno y externo, que afectan y rodean al mercado del producto. Este mismo grupo debe atender las necesidades del cliente interno, de quién deben lograr que se identifique con la empresa y sus objetivos. La segunda sección es responsable por el marketing operativo que es la aplicación y explotación de los recursos y datos obtenidos por el grupo de analistas; asimismo, esta área mantendrá el contacto directo y personal con los diferentes clientes.

Debido a razones prácticas y de control, desde el principio, es necesario hacer una descripción muy bien detallada de cada una de las funciones claves de la organización, incluyendo derechos y tareas precisas, con el fin de garantizar una decisión rápida en los procesos.

2.2.2. Perfil del Personal

No es difícil establecer un organigrama que muestre como está integrada la función de marketing dentro de la empresa portuaria; el principal problema es encontrar a la persona adecuada para la posición adecuada.

La mayor parte del personal de mercadeo del puerto raramente puede ser reclutada de fuera de la organización existente. En consecuencia, es tarea de la gerencia el desarrollar y promover a gente que ya forma parte de algún departamento del organigrama. Estas personas conocen el funcionamiento y desarrollo del mercado cuyo comportamiento es diferente al de los mercados de otros productos. Aquellos a quienes se les encargue el manejo y desarrollo de las actividades de mercadeo, deberán ser preparados para este fin, ya sea por seminarios o cursos de marketing. Ahora bien, se hace necesaria también la contratación de un experto en mercadeo, quien deberá ser apoyado por

aquellas personas seleccionadas que conocen a cabalidad el manejo del negocio.

El perfil de los clientes en los diferentes mercados es variable y esto debe reflejarse también en la política de reclutamiento del personal (diferentes nacionalidades, antecedentes, estructura de compañías, etc.), por lo que deben tener aptitud para poder tratar o negociar con clientes de otros países, en donde el factor idioma es de suma importancia.

2.3. Planeación de Marketing para un Puerto

Las prácticas o actividades de marketing están comúnmente asociadas con el sector privado de la economía, sin embargo debemos reconocer que dicha afirmación es un paradigma, ya que las técnicas de mercadeo son también aplicables a las entidades portuarias públicas o semi-públicas.

Cuando definimos la estrategia de mercadeo para un puerto, debemos tener en cuenta que para el sector total de transporte en general, y para un puerto en particular, nos enfrentamos con una situación de demanda derivada. Esto significa que el volumen de negocio total no puede ser influenciado por actividades de mercadeo de los miembros del sector del transporte; es decir, que la competencia entre puertos tomará carga de un puerto para otro, con

menores posibilidades de hallar nichos de mercado, o de lograr una segmentación en la cual la cartera de clientes se pueda expandir con facilidad.

También es importante tener en cuenta las siguientes características del sector portuario:

- (1) El mercadeo de puertos está fuertemente influenciado por las prácticas internacionales de negocios.
- (2) Lo mismo se aplica a las tecnologías cambiantes en la cadena de transporte. Esto incluye tanto tecnologías de equipos como de programas informáticos.
- (3) Los lineamientos organizacionales de las empresas portuarias influyen sobre las estrategias de marketing.

Bajo estas condiciones entenderemos que el marketing en el contexto portuario, es una herramienta clave para la dirección exitosa de una compañía u organización orientada hacia el cliente.

2.3.1. Investigación de Mercados

Luego de que hemos comprendido la importancia de un departamento de marketing dentro del organigrama empresarial portuario, lo siguiente que se debe hacer es una recolección de datos estadísticos relacionados a las actividades portuarias, considerando cuales son los factores principales que influirán en el plan de mercadeo; se empleará a la investigación de mercado como instrumento a utilizar, ya que además de datos cuantitativos, se requiere de datos cualitativos del mercado, principalmente con el fin de obtener una mayor comprensión de cuales son los diferentes puntos de vista de los entes involucrados en el ámbito portuario, como son los clientes, organismos reguladores, Agentes Navieros, Operadores, etc.

Para la investigación de mercados no solamente se deben considerar los aspectos cuantitativos y cualitativos en lo que respecta a carga, sino que además, se debe tener conocimiento acerca de las estrategias de puertos competitivos y específicamente su participación de mercado tanto a nivel interno como externo.

Una herramienta válida para el éxito de los negocios portuarios, es la presencia de la organización en el mercado interno y global, lograda a través de la visita de representantes a personas clave dentro de la industria. En la mayoría de los casos, principalmente para los países en vía de desarrollo, éstos

líderes de opinión, se encuentran en el extranjero y se reúnen a lo largo del año en conferencias, seminarios y afines, que se organicen por instituciones, asociaciones y grupos involucrados en el ambiente marítimo, como por ejemplo, la AAPA (Asociación de Autoridades Portuarias de América).

El mercadeo de puertos es un comportamiento activo dirigido hacia los clientes, hacia un entorno socio económico y hacia las compañías de operaciones de puertos en sí mismas. Gracias a este, se pueden definir estrategias, basándose en información de mercado confiable.

Esta información es usada para las siguientes actividades principales:

- Para definir la posición y la porción de mercado del puerto.
- Para definir los objetivos del marketing.
- Para definir las estrategias del puerto.
- Para controlar e influenciar la eficiencia del departamento de marketing.
- Para controlar e influenciar el marketing mix.
- Para proyectar futuros desarrollos para planeación de puertos, etc.

A este respecto, las estadísticas del puerto son una herramienta necesaria para el direccionamiento eficiente del mismo. Para usar esta herramienta en el trabajo diario es necesario preparar la información de una manera comprensible orientada hacia el usuario.

El problema principal de las estadísticas de puerto es la calidad de la base de datos que está disponible. Dentro de la base de datos, se requiere información clara acerca de varios factores, tales como, la estadística cuantitativa del seguimiento del flujo de carga desde el origen hacia el último destino; datos de costos para preparar costos alternativos dentro de diferentes modos y maneras de transporte; información cualitativa que influya en el flujo de carga (cómo el puerto es visto desde fuera), etc.

La información varía y debe ser regularmente actualizada para ser utilizada para los propósitos siguientes:

- Bases para la definición de mercaderías y estrategias;
- Para medir el éxito de los esfuerzos de marketing;
- Como una retroalimentación para el reajuste de estrategias; etc.

La información estadística recolectada ayudará al departamento de marketing a reconocer y evaluar diferentes aspectos que son de vital importancia en la elección de estrategias a aplicarse, así como en el rediseño de las mismas, ya que el estudio estadístico es una actividad continua.

El análisis estadístico debe orientarse al reconocimiento de los siguientes aspectos:

- Información sobre el desempeño del puerto.
- Alcance del puerto, en términos de participación de mercado.
- Puntos débiles y fuertes del puerto.
- Información sobre el desempeño del puerto.

La evaluación del desempeño del puerto es importante para el departamento de mercadeo, para medir los resultados del sector operativo del terminal. Esto se debe a que el departamento de mercadeo es el encargado de difundir la imagen del puerto y si existen falencias en la prestación de los servicios, esta imagen se deterioraría.

El desempeño del puerto se puede medir en términos de las siguientes especificaciones:

- Número de naves atendidas en un período determinado.
- Tiempo de estadía de las naves.
- Días feriados.
- Horario de trabajo.
- Bodegas y patios de almacenamiento.
- Total de carga movilizada por hora.
- Datos relacionados con el manipuleo de carga.

- Porcentaje de utilización de muelles.
- Alcance del Puerto.

Los puertos tienen acceso a todos los datos y manifiestos de importación y exportación, identificando toda la información importante de un embarque. De estos documentos, la información que brinda una visión del mercado que cubre un puerto es la siguiente:

- Origen de la carga.
- Destino final de la carga.
- Línea naviera.
- Consolidador de carga.

Es necesario conocer los datos de los puertos competidores, los cuales son publicados por entes reguladores. En base a ellos podemos formarnos un criterio real acerca de nuestra posición dentro del mercado.

- Puntos débiles y fuertes del puerto⁵

Al investigar ciertas características de la carga o naves, se podrá determinar la fortaleza del puerto así como sus puntos débiles. La información que se utiliza es la siguiente:

- Clasificación de carga movilizada.
- Porcentaje de cada tipo de carga movilizada.
- Tipos de naves que llegan al puerto.

Por ejemplo, al conocer qué tipo de carga es la que menos se moviliza, podremos investigar los motivos por los cuáles esta actividad no se da con frecuencia, y llegar así a la identificación de una debilidad.

2.3.2. Análisis del Entorno

El análisis del entorno en que vive y se desarrolla un puerto, generalmente se enfoca a los siguientes aspectos principales:

- Competidores
- Zonas de Influencia

Adicionalmente a esta clasificación, también podríamos nombrar otro elemento principal que se incluye dentro del estudio del entorno portuario, el *medioambiente*. Dentro de éste, se enmarcan asuntos relacionados a los proyectos de inversión cuyo impacto ambiental pudiese ser riesgoso, por

⁵ En el análisis FODA se especificará de mejor manera las fortalezas y debilidades del puerto.

ejemplo, el dragado, el relleno, los diques, construcción de muelles, etc.; sin embargo, es importante aclarar, que una investigación con respecto a esto, corresponde específicamente a una persona experta en la materia, ya que un profesional en marketing, no es el adecuado para realizar este tipo de estudios dado que su especialidad se enfoca al mercado. Por tal motivo, deberá ser el mediador entre las decisiones de la gerencia y los resultados del analista medioambiental; en el caso que fuese necesario.

Al realizar un análisis de la situación, una investigación de mercado intensiva es indispensable para lograr resultados confiables de la actual situación de una compañía. La situación de una empresa está dada tanto por factores externos como internos.

2.3.2.1. Competencia

Los casos en los cuales un puerto se encuentra en un mercado de tipo monopolístico, donde no tiene competencia directa ni indirecta parecen ser muy teóricos. En la práctica, muchos puertos se enfrentan con una competencia interpuertos exigente, tanto en el área de influencia (hinterland) como en los esfuerzos por atraer nuevas Líneas Navieras al puerto.

Normalmente cada puerto tiene sus “áreas cautivas” en la región alrededor de su localidad. Pero en la mayor parte de los casos, la zona de influencia de un puerto, que podemos llamar “área marginal”, es donde se puede encontrar la competencia más fuerte.

En la práctica, sería desacertado definir ciertas áreas geográficas como permanentemente cautivas, ya que en la dinámica industria del transporte las situaciones cambian muy rápido debido a acciones, que están fuera del control del puerto, como por ejemplo:

- Acciones de marketing de puertos competitivos.
- Cambios en las reglas, tarifas y regulaciones de los transportadores de tierra adentro.
- Cambios en la política de inversión de los socios en la cadena de transporte.
- Cambios en las políticas nacionales.
- Cambios tecnológicos, etc.

En definitiva, son varios parámetros los que marcan la competencia favorable de un puerto:

- Las ventajas geográficas.
- Las ventajas dadas por buenos accesos marítimos y terrestres.

- Las ventajas por los servicios ofrecidos, dados por la implementación de equipo moderno y empleo de la calidad.
- Ventajas en política tarifaria, no sólo en su consideración individual, sino también por el hecho de contar con paquetes especiales que engloben los costos terrestres.

Uno de los aspectos que debe estar claro, es que la lucha contra la competencia no se gana mediante la táctica de subsidiar unas tarifas bajas para “comprar” tráfico, ya que ni siquiera un puerto que ofreciera gratis sus servicios tendría éxito, si éstos fueran deficientes o el propio puerto estuviera mal ubicado geográficamente, frente al mercado. La carrera por la competencia se gana, ofreciendo infraestructura adecuada, comunicaciones marítimas y terrestres fluidas, buenos enlaces terrestres y aéreos para actividades de distribución, alta calidad de servicio, etc.

2.3.2.2. Zonas de Influencia

Las zonas de influencia se dividen en hinterland (tierra adentro) y foreland (tierra afuera). Estos términos encierran los mercados que se benefician de los servicios del puerto, tanto por el ingreso de mercaderías como por el alcance de mercados internacionales por la vía marítima. La interacción comercial entre ambas zonas pone en funcionamiento las operaciones portuarias.

“*Hinterland*” es una expresión inglesa que define la zona de influencia de un puerto tierra adentro. Esta influencia es en dos sentidos, por un lado el Puerto y sus actividades influyen directamente sobre la vida económica y social de la región cercana a su locación, y a su vez esta zona influye sobre el éxito y aceptación del puerto entre sus usuarios.

La información que requerimos acerca del hinterland, debe ser obtenida de fuentes confiables, como por ejemplo, datos de las Agencias Navieras, e inclusive las estadísticas preparadas por la Autoridad Portuaria. Los datos que se podrían recabar son:

- Clases de productos importados y su origen
- Destino final de las cargas
- Tipos de carga

A través de esta información podremos identificar, entre otros puntos:

- El alcance geográfico interno de nuestro puerto.
- La segmentación del mercado.
- Los requerimientos tecnológicos y de infraestructura de la carga y las naves.

En referencia a la segmentación del mercado, es posible dividirlo en tres grandes grupos determinados por el nivel de influencia que el terminal marítimo ejerce sobre ellos. Estos grupos son:

- Mercados cautivos.
- Mercados compartidos.
- Mercados bajamente influenciados.

Esta segmentación permite a los administradores del puerto realizar una mejor asignación de sus recursos en proyectos y adecuaciones de las instalaciones, para de esta forma estar capacitados para competir en los mercados donde las opciones son mayores.

El término "*foreland*", encierra lo que se define como "el área de influencia tierra afuera". Esto involucra a los mercados en otros países, que pueden alcanzarse desde el puerto, a través de las rutas disponibles.

En este sentido, el hinterland delimita el foreland, ya que esto depende exclusivamente de la capacidad del primero de satisfacer las necesidades del segundo. Por tal motivo debemos determinar.

- Los destinos de las cargas nacionales.
- Tendencias comerciales del Hinterland.

- Productos nacionales que se demandan en el exterior.

2.3.3. Fuentes de información

Para la creación de bases de datos que apoyen y sustenten las labores del departamento de mercadeo, es necesario recurrir a fuentes de información confiables, tanto recopiladores de datos, como generadoras; así por ejemplo, podemos acercarnos a los siguientes grupos para obtener información estadística:

- Empresa de Manifiestos
- Líneas Navieras
- Operadores Portuarios
- Agencias Navieras
- Oficinas Aduaneras⁶

Estos organismos nos proporcionan información de tipo cuantitativo con relación al movimiento de carga y nivel de desempeño de labores.

Para la recopilación de información de tipo cualitativa, el departamento de mercadeo puede utilizar herramientas como encuestas, entrevistas, grupos focales, y afines, con la colaboración de:

- Clientes (directos o indirectos)
- Líderes de opinión

Adicionalmente, es posible, y de gran utilidad, recopilar información de otros puertos, competidores o no, para la aplicación de estrategias, intercambio de información, establecimiento de alianzas estratégicas, etc. Finalmente, los exportadores e importadores, también brindan un importante aporte para una investigación de mercado más profunda, ya que estos son los dueños de las cargas, quienes pueden brindar ideas adicionales para la creación de estrategias con el fin de satisfacer sus necesidades.

2.4. Mercadeo Portuario

Por “mercadeo” entendemos el planeamiento, coordinación y control de todas las actividades dirigidas a los mercados existentes o potenciales, logrando una cultura organizacional enfocada a la necesidad de satisfacción de los clientes.

Sin lugar a dudas, el mercadeo tiene su raíz en el campo de los productos de consumo. En este sector, convertir a una compañía en exitosa sin un plan de mercadeo consistente, es prácticamente imposible. Mientras tanto, la idea del

⁶ En el apéndice 2.1 se habla acerca de la Aduana y su función.

mercadeo ha ganado entrada en el área de inversión en productos y también al amplio campo del sector de servicios.

En el caso de muchos puertos, el marketing todavía juega un papel subordinado. Es entonces necesario introducir en la organización de las terminales navieras los conceptos y términos del marketing. La introducción de la filosofía del mercadeo debe hacerse de una manera correcta, dejando en claro, en primer lugar, cada una de las dos divisiones generales del planeamiento de mercado:

- El plan estratégico
- El plan operativo

Ambos planes constan de diferentes pasos o etapas, que se basan en estudios profundos, y dada a la extenuidad y a la importancia de cada uno, se los ha dividido en dos sub-capítulos que a continuación pasamos a revisar.

2.4.1. Plan Estratégico

El plan estratégico de mercado está compuesto por diversos pasos que nos permiten, en primer lugar, enfocar la posición y situación real de una empresa en relación con su mercado de referencia, y seguidamente, identificar las

oportunidades de éxito y definir las bases sobre las cuales va a operar la empresa y los objetivos que persigue la organización.

El análisis estratégico de la empresa nos permite reconocer con facilidad los parámetros sobre los cuales debe desenvolverse para lograr los mejores resultados. Es una etapa de investigación y recolección de datos relevantes que reflejan el estado y comportamiento del mercado en el que competimos. Del trabajo realizado en esta fase, depende el éxito del plan operativo de mercado.

El análisis estratégico de mercado logra definir los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Análisis FODA
- Estrategias
- Participación de mercado
- Segmentación de mercado
- Posicionamiento

2.4.1.1. Misión

La misión se refiere a qué es lo que quiere lograr la empresa, es una descripción de su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus expectativas de rendimiento tanto económico como social.

Esta misión debe ser realista, orientada al mercado, concreta y motivante y debe ser delineada bajo el planteamiento de preguntas sencillas pero fundamentales, como:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué tiene valor para los clientes?
- ¿Cuál será el negocio?
- ¿Cuál deberá ser el negocio?⁷

Es necesario establecer de manera clara la misión estratégica ya que influye directamente en dos aspectos; a nivel interno, dado que brinda al personal un entendimiento de los objetivos perseguidos por la empresa, fortaleciéndose así, una cultura empresarial; y por otro lado, a nivel externo, porque es factor fundamental en la creación de una imagen corporativa, explicando el rol

económico y social de la empresa y la forma en que quiere ser percibida por los clientes, los empleados y el público en general.⁸

La definición de la misión debe ofrecer a la empresa un ideal y un curso que duren entre 5 y 10 años. Las empresas no revisan su misión todos los años en respuesta a cada nuevo cambio de las condiciones externas; sin embargo una empresa si debe volver a definir su misión si ésta ya no resulta creíble o si ya no define un curso ideal para la empresa.

Para llegar a la definición del contenido de la misión, se debe pasar primero por una fase de análisis, constituida por un estudio exhaustivo y realimentado del entorno, los potenciales personales del puerto, y las opciones estratégicas genéricas. A este aspecto, se aplican tres recursos fundamentales desde el punto de vista estratégico:

El conocimiento, entendiendo como tal, el del colectivo formado por el equipo propio del puerto y por el de la comunidad portuaria (transportistas, fletadores, etc.) de donde precisamente extraen normalmente los consultores. El ejercer este conocimiento por sí mismo conlleva al poder plantearse, con conocimiento de causa dos preguntas claves; ¿qué sabe del puerto?, y, ¿qué ignora y qué le gustaría saber?.

La experiencia, que es uno de los activos más valiosos de la organización y que se tiene o no se tiene, pero que no se puede crear. Su importancia reside en el hecho de, ante circunstancias análogas del presente respecto al pasado, tener capacidad para decir: ¿qué se hizo?, ¿por qué se hizo?, ¿cuál fue el resultado?.

⁷ Philip Kotler , Gary Armstrong, “Mercadotecnia”, Sexta Edición, capítulo 2, p. 39

⁸ Jean-Jacques Lambin, “Marketing Estratégico”, Tercera Edición, capítulo 14, p. 573

Sabiamente aplicada, puede lograr la repetición de una historia favorable o evitar la caída en otra desfavorable.⁹

Además de los aspectos nombrados en la cita anterior, el *buen criterio*, es otro factor importante, con el cual se puede decidir a través de diversas alternativas. Aunque se realicen análisis de tendencias, series de datos históricos o estudios de viabilidad, siempre al final, nos encontramos con el sentido común, lo cual es fundamental en el negocio portuario.

Entre la fase de análisis y la definición de la misión, se intercala una fase de reflexión, en la que el puerto debe plantearse, nuevamente, dos preguntas claves: ¿qué quiere SER?, y, ¿qué quiere HACER?. Dentro de la primera, en donde se busca proyectar la personalidad del puerto hacia un escenario futuro diseñado, entran toda clase de parámetros: los institucionales, los operativos, y los de relación con el entorno. La segunda pregunta, se enmarca dentro del conjunto de acciones genéricas a emprender para que el SER proyectado al futuro se alcance, o en todo caso, para que la diferencia entre lo que se vaya logrando a través del tiempo y las metas propuestas, sea la mínima posible, con el énfasis puesto más en la cualidad que en la cantidad.

No se quiere simplemente lograr el diseño de acciones específicas, se trata de adoptar actitudes, adquirir aptitudes, generar normas de conducta; es decir,

⁹ Francisco Enríquez Agós, “El Plan Estratégico, un instrumento para la Gestión Portuaria”, capítulo 5, p.106 línea 32, y p.107 línea 6.

desarrollar para la organización una mezcla de cultura (sus raíces y creencias), y de civilización (su comportamiento).

Bajo el esquema de una misión propuesta, la Autoridad Portuaria, puede actuar como propietario, operador, incentivador, y agente de relaciones públicas, puede asistir a sus clientes con una gran variedad de servicios, que incluyen desde el tratamiento de la información, hasta relaciones industriales y mediador con entes gubernamentales para facilitar las operaciones portuarias. A través, del estímulo, promoción y coordinación de las actividades dentro del área portuaria, la Autoridad es capaz de mejorar la posición competitiva del puerto, atraer negocios adicionales y asegurar un desarrollo continuo.

2.4.1.2. Visión

En la mayoría de libros mercadotécnicos, no se menciona a la visión de la empresa como parte fundamental en el desarrollo de un plan estratégico; sin embargo, es imprescindible establecerla.

La visión en términos de enciclopedia, se refiere al ver, el percibir a través de los ojos, o también a tener un punto de vista particular sobre un tema o asunto. Pero más allá de esta percepción se encuentra el visionar, que es dejarse llevar

por la imaginación y figurarse o creer que son cosas reales. En este punto podemos partir de que el concepto de “visión” en el ámbito mercadotécnico se refiere a imaginarse en tiempo futuro, cual va a ser el curso de la empresa con miras a un crecimiento establecido bajo parámetros reales y estructurales, teniendo la firme convicción de que no solamente se quedará como ideal, sino que llegará a ser una realidad.

Esta visión está muy relacionada a la etapa de reflexión que se mencionó en el apartado anterior, cuando hablamos del establecimiento de la misión, es decir, del ¿qué quiere SER el puerto?. Por medio de esta misión, vamos a lograr la visión global de la empresa, la cual encierra a todos los componentes del puerto, tanto el administrativo como el operativo (especialmente en casos de land lord ports), y los demás participantes que intervienen en las actividades portuarias.

2.4.1.3. Objetivos

En contraste con la tarea de bosquejar un análisis de situación, la definición de los propósitos de la compañía es exclusivamente responsabilidad de la gerencia. Claro está, que la alta gerencia enfrenta la responsabilidad por el curso futuro de la compañía, y el éxito de la compañía dependerá de sus decisiones, pero de igual manera, de la habilidad de transmitir estas decisiones

a los diferentes componentes de la empresa. Una vez que estos objetivos se plantean de manera clara a los encargados del plan de mercadeo, éstos pueden iniciar el diseño de estrategias.

Entonces podríamos decir que, los objetivos se definen como precondiciones para crear las estrategias. Como todos los objetivos, estos deben ser:

- Diferenciados por tema y tiempo
- Realistas
- Libres de inconsistencias
- Controlables

Estas claves de éxito, deben ser sometidas a estudios y chequeos continuos, ya que no solamente son necesarios para el cumplimiento efectivo de las etapas intermedias, sino también para el cumplimiento de las metas de todo el plan. La evaluación constante de los objetivos y estrategias nos permiten descubrir esfuerzos innecesarios o errores en la estimación y planteamiento de las metas.

Debido a la inestabilidad del mercado portuario, es necesario mantener cierta flexibilidad en los planes para poder ajustarse, en algún momento determinado, a las condiciones prevalecientes en el mismo.

La gestión portuaria en general, tiene señalados varios objetivos genéricos, entre los más importantes podemos nombrar a los siguientes:

- Que el puerto funcione eficaz y eficientemente como ofertante global de infraestructuras, instalaciones y servicios.
- Que la iniciativa privada, en los modelos organizativos en que exista, pueda funcionar con eficacia y economía dentro del conjunto portuario.
- Que el puerto, vaya más allá de las necesidades inmediatas de sus usuarios, para así superar las expectativas de los mismos.

A pesar de esto, el puerto, como empresa, está siendo juzgado actualmente como un negocio aquejado de una serie de imperfecciones, tales como:

- Gestión ineficaz
- Escasa capacitación del recurso humano
- Mentalidad empresarial poco desarrollada
- Escasa y tardía respuesta a las necesidades de los usuarios
- Flujos de información primitivos
- Falta de equilibrio oferta/demanda
- Difusión de responsabilidades dentro de la autoridad portuaria

- Abuso de poder monopolístico, etc.

Todos estos aspectos, deben ser considerados al momento de desarrollar los objetivos, ya que forman parte del panorama común global de los puertos, y de este modo, conocemos a que nos estamos enfrentando. Por otro lado, debemos estar al tanto de que los parámetros en que se desarrolla el creciente tráfico internacional, basados en economías de escala, desregulaciones, flujos variables de tráfico en volumen y composición y fuerte competencia, obligan al puerto a costosas inversiones, dentro de un marco de escasez de capitales, con el fin de no perder su cuota de mercado aún cuando sus estructuras financieras y administrativas le permitan soportar determinadas pérdidas durante algunos años. A este panorama, se debe añadir la creciente presión medioambiental del entorno, que cuestiona cada vez más los proyectos de ampliación, que muchas veces llegan a impedir la realización de los mismos.

Dado estos factores, se puede deducir que el gestor portuario se ve enfrentado a la tarea de desarrollar su trabajo en tres escenarios específicos:

1. En el aspecto físico (espacio), para enfrentarse con éxito a las nuevas perspectivas abiertas por la modificación de las reglas concernientes a la ocupación de la fachada marítima y la intensificación de la presión medioambiental.

2. En el nacional, para enfrentar las decisiones gubernamentales, inevitablemente teñidas de burocracia, con el cumplimiento de los objetivos básicos del puerto frente a su zona terrestre de influencia. (Escenario del hinterland).
3. En el internacional, para adecuar su estrategia de marketing a la cultura comercial de los países que constituyen o pueden constituir el origen y destino de la demanda de sus instalaciones y servicios (escenario foreland).

Es importante, que la gerencia o el dirigente encargado de definir los objetivos, además de mostrarse como un buen administrador, desarrolle una actitud estratégica, innovadora, preocupado de los cambios efectuados en el mercado (cambios tecnológicos, la competencia, la desregulaciones, intermodalismo, etc.), pendiente siempre de las nuevas oportunidades, adaptable en forma proactiva a los nuevos acontecimientos, y no simplemente, un auditor de problemas a corto plazo, encargado de mantener una cultura interna estable.

2.4.1.4. Análisis FODA

Como una base para una definición realista de los propósitos, el conocimiento de las fortalezas; debilidades; oportunidades y amenazas que concierne al terminal, no puede ser omitido.

Estas variables, bases del diseño de las estrategias aplicadas por la empresa, suelen clasificarse por su origen como endógenas y exógenas, es decir, que analizan tanto la situación interna como el ambiente externo; sin embargo, desde otra perspectiva, existe otro factor que se puede emplear como base de nuestro análisis, el tiempo, en presente (fortalezas y debilidades) y en futuro (oportunidades y amenazas).

Existen ciertos parámetros generales acerca de éstas variables del FODA. Empleando una perspectiva endógena/ exógena general de la situación de los puertos, a manera de ejemplo, podemos nombrar algunas de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades más comunes del entorno externo portuario.¹⁰

Las amenazas y oportunidades generales son:

- El puerto ocupa una posición inferior frente al mercado, cuyo desarrollo intermodal es tremendamente flexible y maniobrable, eludiendo el típico y cómodo esquema del tráfico cautivo. Las instalaciones portuarias son estáticas, tardan mucho más tiempo en ponerse en funcionamiento que los modos de transporte y no son versátiles en la misma medida y con la misma rapidez que éstos.
- Los costos portuarios controlables por el puerto representan una pequeña parcela del costo total del transporte, que sí es controlado por las Líneas.
- Los puertos son, desde el punto de vista financiero, menos poderosos que las Líneas marítimas o ferroviarias que pueden construir sus propios terminales en abierta competencia con los puertos.
- Tratar con Operadores poderosos puede ser más ventajoso que tratar con numerosas y pequeñas Líneas regulares, pero también más arriesgado y dependiente de su estrategia, ya que puede renunciar a su vinculación con el puerto en cualquier momento.

Asimismo, las fortalezas y debilidades se pueden generalizar de la siguiente manera:

¹⁰ Francisco Enríquez Agós, "El Plan Estratégico, un instrumento para la Gestión Portuaria", capítulo 5, p.133.

- Los recursos del puerto son limitados y, frente a ellos, los proyectos son cada vez más costosos, menos autosuficientes y más difíciles de sacar adelante.
- Las bases de datos para la planificación cada vez son más esquivas y oscilan entre las variables microeconómicas y los deseos expresos de un cliente tangible.
- El aumento del riesgo de construir la instalación no adecuada en tiempo inapropiado, o de no construir la acertada en tiempo oportuno, ha alcanzado tal nivel que los planificadores portuarios deben tener en cuenta no sólo la interrelación entre el corto y el largo plazo, sino también la del tráfico mundial con el local.
- Que el marketing es la función portuaria más importante ante un mercado vulnerable, en el que es vital identificar correctamente a los clientes, y saber ofrecer lo adecuado a quienes pueden sacar provecho de una reubicación portuaria de sus negocios.

De una manera práctica e ideal, a continuación expondremos un esquema resumido de los factores principales que se consideran para establecer los parámetros del FODA portuario:

Puntos fuertes:

- Situación geográfica estratégica
- Área terrestre
- Buenos enlaces con el interior

Puntos débiles:

- Relaciones industriales conflictivas
- Situación industrial, local o regional, en declive
- Escasas posibilidades de extensión

Oportunidades:

- Aumento del comercio marítimo mundial
- Desarrollo regional en auge
- Política de desregulaciones

Amenazas:

- Política de compra de tráfico en puertos competidores
- Presión medio ambiental

- Política arancelaria

En general, se evidencia que el fin principal de un puerto ha sido durante mucho tiempo, la obtención del éxito medido por factores como un cash flow positivo, sin consideración a la calidad de sus servicios o a la idoneidad de sus recursos humanos; o por otro lado, por el número de unidades de tráfico que operan dentro de él; sin embargo, hoy en día la tendencia es la calidad de los servicios portuarios enfocada a la consecución de la satisfacción de sus clientes.

2.4.1.5. Estrategias

Las estrategias son los medios que se emplean para alcanzar los objetivos propuestos. Para el planteamiento adecuado de las mismas, es necesario conseguir un resultado muy bien detallado del análisis FODA, para conocer mejor a la institución en el aspecto interno, y asimismo, para conocer los aspectos externos que lo rodean tanto de manera positiva como de manera negativa o de riesgo para su desenvolvimiento, y de esta manera, saber la capacidad que tiene para satisfacer a un nivel óptimo las necesidades de sus clientes. Se debe ser consciente de que no todo puerto tiene necesariamente que aspirar a ser un centro de carga, ni cualquier puerto, por diversificado que esté, debe renunciar a la especialización.

El estratega portuario debe asumir, como una regla básica, que los clientes no están interesados, en primera instancia, por sus instalaciones y servicios; lo que ellos quieren es que el puerto, a través de estos instrumentos, les resuelva de forma apropiada sus problemas o necesidades.

Podemos poner como ejemplo, una anécdota descrita por el experto portuario español Francisco Enríquez Agós, en la que decía que el Director de un puerto español, se encontraba reunido con un armador chino para intentar atraer a su puerto una Línea regular; el director comenzó la entrevista, como es de rigor, desplegando un plano de su puerto, refiriéndose únicamente a su infraestructura y servicios. Pero, rápidamente fue interrumpido por el Armador, quien le dijo:

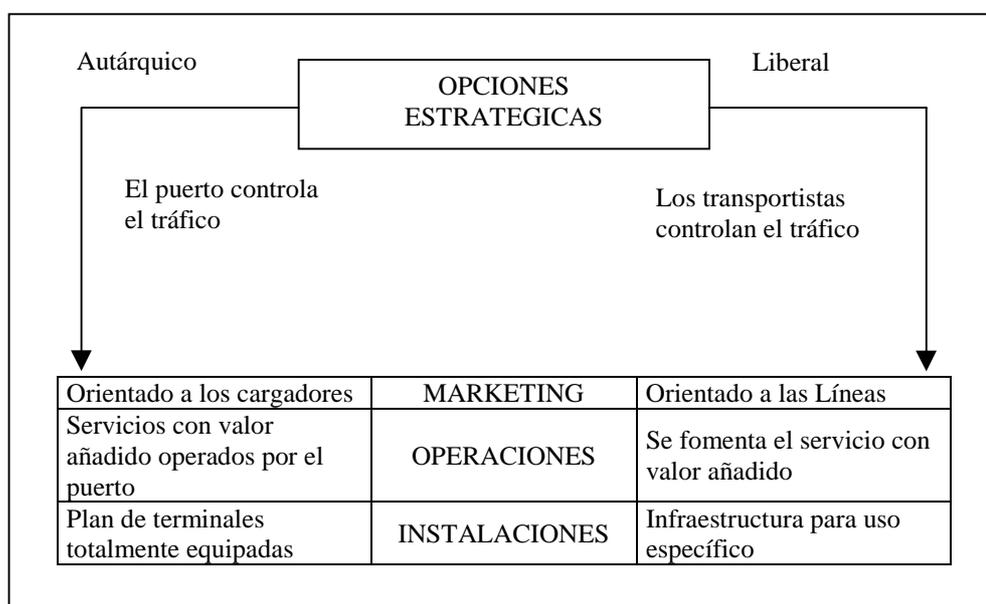
...“No necesita contarme las excelencias de su puerto, las doy por supuestas. Contésteme solamente una pregunta: ¿Es su puerto capaz de recibir cada semana uno de mis buques portacontenedores y descargarlo, tener carga de retorno dispuesta, cargarlo y despacharlo en tiempo adecuado?. Si es así podemos seguir hablando”...

De esta manera vemos la necesidad del planteamiento de estrategias adecuadas a las grandes exigencias de los clientes portuarios. Cuando se habla de puertos, según Francisco Enríquez Agós, podemos especificar tres puntos de vista estratégicos importantes:

1. El primero, considerando la esencia del puerto, el modelo que ha de adoptar la Autoridad Portuaria (estrategia institucional),
2. El segundo, considerando la evolución de dicho modelo en relación con la gama de servicios a ofrecer por el puerto (estrategia de desarrollo); y,
3. El tercer punto, considerando la postura del puerto en relación con su posición en el mercado en que vende sus productos/ servicios (estrategia producto/mercado).

Para esclarecer este aspecto vamos a tomar como base a la Figura 2.1 que muestra un gráfico esquemático referente a las opciones estratégicas portuarias. Se observa un planteamiento estratégico, en donde aparecen dos tipos de esquemas, el liberal y el autárquico. Como su nombre lo dice, autárquico proviene de la palabra “autarquía”, que se refiere a la condición del ser que no necesita de otro para su subsistencia o desarrollo, por lo que al hablar de un esquema autárquico portuario, nos referimos a un puerto que enfoca todas sus actividades al concepto de que él, es el que controla el tráfico; mientras que el liberal, se enfoca más por el concepto de que los clientes (transportistas), son los que controlan el tráfico.

Figura 2.1



FUENTE: Instituto Portuario de Estudios y Cooperación, Valencia.

ELABORADO POR: Francisco E. Agós.

Una Autoridad Portuaria puede considerar como su **estrategia institucional** (denominada autárquica o de operador) la de controlar el tráfico que afluye a su puerto, mientras que por otro lado, puede emplear la estrategia que se basa en la facilitación del tráfico (denominada liberal o de landlord). Cada una de estas opciones exige un enfoque Gerencial distinto, un estilo de actuación propio y el desarrollo de una habilidad específica.

Una estrategia autárquica necesita una gerencia experimentada en el comportamiento como entidad pública, capaz de tratar con otras entidades también públicas, los diferentes asuntos referentes a sus actividades operativas

intervencionista. Por otro lado, una estrategia liberal desarrollará de manera especial una gerencia orientada al beneficio, con un comportamiento más típico de una empresa privada. Naturalmente hay que aclarar, que ninguna de estas opciones reviste un carácter conceptual exclusivamente a lo mencionado anteriormente, es decir, que impida que la gerencia autárquica piense en el beneficio, o que la liberal tenga en cuenta su faceta de servicio público.

En la Figura 2.1, se resume y sintetiza las dos posturas radicales de un menú estratégico institucional, que admite toda clase de variantes intermedias. En él se enmarcan pautas de comportamiento, que constituyen actualmente las principales opciones que se presentan estratégicamente a un puerto, como lo relacionado al marketing, las instalaciones (terminales) y los servicios de valor añadido.

En lo que respecta al *marketing*, la orientación que se dé, depende mucho de en qué segmento de tráfico sea dominante el puerto, además hay que considerar que si bien existen estudios de que los motivos de seleccionar un puerto, son principalmente las Líneas; no necesariamente es una verdad absoluta. En lo relacionado a las *instalaciones*, la disyuntiva entre un enfoque y otro tampoco está tan clara ya que por muy autárquico que quiera ser un puerto, no puede arriesgarse a elaborar un producto totalmente terminado sin contar con el presunto cliente; por otro lado, un exceso de libertad en la otra opción, no puede dejar a un puerto vacío de terminales más o menos

polivalentes, pero públicas, para el servicio indispensable de pequeños clientes y para evitar monopolios no deseables; a esto último, hay quien opina que siempre serán mejores los monopolios privados, que son regulables por la autoridad portuaria, que los públicos ejercidos por ésta, que no tienen quien los regule. Finalmente, con relación a los *servicios de valor añadido*, es realmente importante, en el primer caso como el creador propio de este valor agregado que brinda a los clientes, y en el segundo caso, como impulsador a que otros otorguen este servicio.

Es importante considerar dentro de este esquema, que descartando del concepto de valor de los servicios, el aumento del costo o de la tarifa, existen dos aspectos importantes para añadir segmentos portuarios a la cadena (tráfico, industria, logística) del valor:

- El establecimiento o fomento de nuevos servicios, solicitados por los clientes u ofrecidos como promoción por el puerto, y,
- El aumento generalizado de la calidad de los servicios existentes.

El papel de los servicios en la provisión de valor es cada vez más importante, porque son ellos los que crean los atributos precisos, tales como, mejor manipulación de la mercancía con equipos adaptados a las grandes exigencias;

menos averías; rapidez de recepción y entrega; seguridad; etc.; que en una palabra se resume como calidad.

Las instalaciones físicas pueden proporcionar a corto plazo una ventaja competitiva, pero pronto son imitadas o sobrepasadas, al igual que ocurre con los procesos de producción en la industria. La verdadera competitividad se deriva de la posesión de destrezas humanas, capacidades logísticas, bases de experiencia y conocimiento, y otras componentes de los servicios, difícilmente imitables.

Por ello, la Autoridad Portuaria que quiera aplicar una estrategia de calidad necesita centrar sus energías en:

- Las actividades en las que puede crear un valor singular, como por ejemplo, nuevos servicios.
- Las actividades de control para estar siempre al tanto de los elementos críticos de su cadena de valor.

Con una *estrategia de calidad*, se busca mejorar la calidad del producto a través del empleo de todos los instrumentos de marketing que no estén conectados completamente al precio. Es la calidad en el desempeño y no el precio, la que debe estar en primer plano al ofertar. El precio será una regla,

que puede ser inclusive más alta que la establecida por la competencia, pero ofreciendo un servicio de mayor calidad, lógicamente esto no es siempre el factor común a raíz de brindar la mejor calidad, especialmente en el ámbito portuario, en donde continuamente se trata de disminuir las tarifas a fin de ser más competitivos.

La calidad es la totalidad de características del servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas. El mejoramiento de la calidad debe ser percibida por los clientes; debe reflejarse en cualquier actividad de la empresa, no sólo en sus productos o servicios; se requiere de un compromiso total por parte de todos los empleados, que deben estar motivados y capacitados para entregar esta calidad.

Con una *estrategia* enfocada en el *precio*, todas las medidas estarán concentradas en el efecto de hacer que la oferta sea la más barata posible. Para esto es necesario tener una permanente y continua reducción de costos.

En realidad no existe una estrategia general para los puertos marítimos, se puede encontrar una diferencia entre un puerto y otro y entre un operador de terminal y otro.

La segunda postura estratégica, es la referente a la ***estrategia de desarrollo***, la cual está relacionada a la gama de los servicios existentes que ofrece la

institución portuaria, y de qué manera éstos, pueden variar en pro de las exigencias de los usuarios y del mercado en general.

En este punto nos enfrentamos a dos posibles alternativas específicas:

- Expansión
- Diversificación

La decisión con respecto a qué alternativa utilizar, está sujeta a un análisis previo muy bien detallado acerca del riesgo que implicaría la utilización de cualquiera de estos dos elementos. La herramienta de ayuda que se emplea y que nos da un panorama más claro de cuales serían las posiciones riesgosas, es la matriz modelo/servicio:

Figura 2.2

MATRIZ MODELO/SERVICIO

	Servicio	Actual	Nuevo
Modelo			
	 Actual	Expansión	
	 Nuevo		Diversificación

FUENTE: Instituto Portuario de Estudios y Cooperación, Valencia.

ELABORACIÓN: Francisco E. Agós.

Como se puede observar a simple vista, pareciera que la expansión es el riesgo menor; sin embargo, vamos a detallar este riesgo en tres niveles:

- a) El nivel de mínimo riesgo es expandirse conservando su modelo de autoridad y sus servicios, como por ejemplo, construir terminales adicionales bajo el mismo régimen operativo.
- b) Un nivel medio de riesgo supone modificar los servicios pero conservando el modelo, como por ejemplo construir una terminal multipropósito.
- c) El nivel máximo de riesgo se da al cambiar tanto el modelo como los servicios, por ejemplo, poner en juego propiedades portuarias para actividades marítimas pero extraportuarias.

Por otro lado, si desde el comienzo se opta por la diversificación, se asume el riesgo mayor. Un ejemplo de esto sería un puerto cuyo modelo/servicio fuera el de desarrollar instalaciones para tráficos especializados y arrendarlas a operadores/transportistas, y súbitamente decidiera construir y operar una terminal para cruceros turísticos, o un puerto deportivo.

En el caso de la expansión, los clientes y los servicios, son familiares; mientras que para la diversificación, el cambio puede ser total tanto en la

oferta como en la demanda. Sin embargo, para llegar a consolidar una decisión con respecto a esto, se requiere de un estudio profundo de todas las opciones estratégicas.

La tercera postura, es la que trata de la **estrategia producto/mercado**, en la que se debate la disyuntiva de aumentar o conservar la participación en el mercado; para el estudio de este aspecto, se emplea la matriz participación de mercado, la cual permite a la dirección tomar decisiones sobre la consolidación de los servicios presentes del puerto.¹¹

El menú expuesto anteriormente podría denominarse como funcional y no excluye la existencia de otro tipo de estrategias que en un momento u otro pueden constituir lineamientos de conducta para un puerto determinado; así, a manera de ejemplo, podemos nombrar a las siguientes:

- Estrategia de **diferenciación** de la competencia, mediante la prestación de servicios únicos, tales como alta calidad, superioridad tecnológica, atención de facilitación al cliente, etc.
- Estrategia de **liderazgo en costos bajos**, a través de economías de escala, operaciones más eficientes o utilización de equipo específico.

- Estrategia de **focos**, centrando la atención en un pequeño pero selecto grupo de clientes o en expedidores de una mercancía determinada, para identificarse más estrechamente con sus necesidades.
- Estrategia de **oferta**, basada en adelantarse a la demanda mediante la construcción de instalaciones que la estimulen, o simplemente creando un prudente exceso de capacidad como reserva estratégica de imprevistos.
- Estrategia de **demanda**, promocionando el desarrollo de empresas económicas en la comunidad, o, de paquetes de transporte intermodal.
- Estrategia de **competitividad**, mejorando la productividad y calidad de los servicios tradicionales.
- Estrategia de **privatización**, que va desde la concesión de un puerto público, hasta la entrega a particulares de diversos servicios o de la autorización para implantar otros nuevos. Debe adoptarse desde un punto de vista de pura conveniencia económica y admitir que los particulares habrán de comportarse como gestores comerciales y eficientes, por encima de cualquier consideración de servicio público.

¹¹ Para ver el concepto de Participación de mercado, remitirse al capítulo 2.4.1.6.

- Estrategia de **supervivencia**, en que el puerto, emplea todos sus recursos en la consecución primaria de obtener ingresos, para impedir su declinación.

2.4.1.6. Participación de Mercado

Es importante conocer la situación de la empresa frente a sus competidores y dentro del mercado total. El establecimiento de la estadística de participación de mercado de un puerto puede ser basada en su desempeño con relación a los otros puertos nacionales.

En el caso de los puertos, el mercado puede ser enfocado de diferentes puntos. Se puede analizar según volumen total de carga movilizada; referente a exportaciones e importaciones totales efectuadas; frecuencia y tamaño de servicios prestados por los puertos.

Con respecto a los servicios, vale considerar, que su medición de participación dentro del mercado depende mucho del tipo de administración que el puerto lleve; por ejemplo, si un puerto se administra con régimen de “Operating Port”, la Autoridad Portuaria será la encargada de realizar la medición exacta de cada uno de los servicios ofertados; por otro lado, si es de tipo “Land Lord Port”, los permisionarios o concesionarios (empresas privadas) serán los encargados de ésta medición, ya que son ellos los que efectúan la oferta de los

servicios portuarios, y en este caso la Autoridad Portuaria simplemente verificaría los resultados del porcentaje de participación de mercado, para comprobar el grado de eficiencia de los arrendadores.

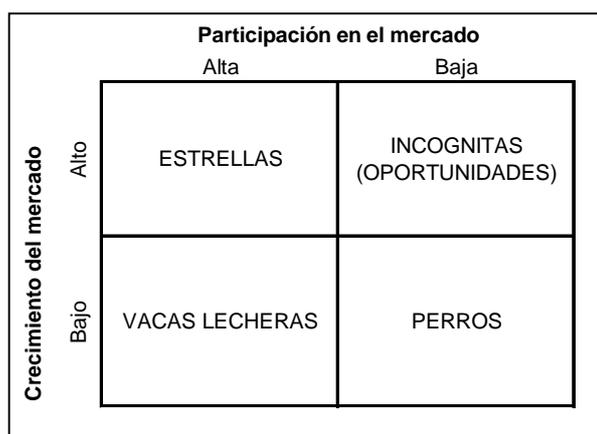
Es muy necesario mencionar el caso en el que el Administrador y el Operador Portuario, no sean los mismos, ya que estaríamos hablando de dos tipos de servicios diferentes, que se deberán medir independientemente.

Cada puerto tiene sus servicios y cada servicio su propia viabilidad o falta de ella; por lo que para determinar qué servicios deben continuar, mejorar o eliminarse, es preciso evaluarlos, clasificándolos en función del crecimiento actual o previsto del mercado y en función de la posición dominante en el mismo.

Una de las principales herramientas que nos ayudan a visualizar la participación de una empresa en su mercado de operación, así como su tamaño en relación a sus competidores, es la *matriz BCG o Crecimiento - Participación*, mencionada anteriormente, la cual, fue diseñada por el grupo consultor de Boston, especialistas en administración, por medio de la cual es posible graficar el tamaño e índice de crecimiento de las empresas que forman

un mercado, permitiéndonos clasificar a estas empresas dentro de uno de los grupos ubicados dentro del siguiente gráfico¹²:

Figura 2.3



FUENTE: Boston Consulting Group (1968)

ELABORADO POR: Ma. Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

En el cuadrante superior izquierdo de la matriz, se sitúan los servicios denominados estrellas, que atienden a un crecimiento rápido, logrando una gran participación en un mercado a su vez altamente creciente, generando grandes ganancias para la empresa. Estos servicios suelen necesitar fuertes inversiones para sostener su crecimiento (en instalaciones, nuevas aplicaciones, y en el mejoramiento de la calidad de los servicios), lo cual no representa un problema ya que su explotación genera la liquidez necesaria para este fin, llegando a convertirse luego en vacas lecheras. Un ejemplo

¹² Jean- Jacques Lambin, "Marketing Estratégico", Tercera Edición, capítulo 9, p. 322.

típico de estrella es el tráfico consolidado de transbordo de contenedores en un puerto, con demanda creciente.

En el cuadrante inferior izquierdo, se sitúan los servicios denominados vacas lecheras con una participación dominante en un mercado de bajo crecimiento y que generan más recursos de los que se invierten en mantener su posición en el mercado, por lo que se dice que han alcanzado un estado de madurez en su ciclo de vida. Estas unidades deben proporcionar una fuente de financiamiento para sostener las actividades de diversificación o de investigación de nuevos mercados, lo que en términos estratégicos denominaríamos “cosechar”. Se debe evitar una sobreinversión, y tratar más bien, de mantener el liderazgo en su precio, invirtiendo los excedentes monetarios en I&D (Investigación y Desarrollo) para fomentar el crecimiento de otros servicios. Un ejemplo significativo, son los tráficos cautivos, bien sean de graneles líquidos, graneles sólidos o carga general fraccionada.

En el cuadrante inferior derecho se hallan los servicios denominados perros, los cuales tienen una baja participación y escaso crecimiento. Generan pocos negocios nuevos y tratar de aumentar su participación es bien resistido por la competencia, por tal motivo, lo que se podría hacer es situarlos en un nicho de mercado que no representen muchos costos, o simplemente, venderlos o abandonarlos. Pueden citarse como ejemplos, antiguos tráficos trasatlántico de pasajeros mantenidos precariamente como cruceros turísticos,

determinados servicios de avituallamiento, y el ejemplo típico, mantener maquinaria innecesaria u obsoleta para el levantamiento de la carga.

En el cuadrante superior derecho aparecen los servicios denominados incógnitas u oportunidades, con baja participación dentro de un mercado altamente creciente o de expansión rápida. Esta característica exige fuertes inversiones para tratar de aumentar su participación, lo cual si se consigue, se desplazan hacia la izquierda, ya que además, pueden aprovechar el alto potencial que tienen de llegar a convertirse en líderes del mercado dado que pueden diferenciarse de los servicios actuales por medio de mejores o nuevas características; sin embargo, también existe el riesgo de que caigan al pozo de los perros y sufrir la suerte de éstos, en este caso es mejor retirarse. Como ejemplo podemos citar tanto los éxitos como los fracasos de las numerosas inversiones destinadas al desarrollo de terminales de contenedores y en algunos casos, en el transbordo de graneles.

Como conclusión, al exponer estos cuatro tipos de servicios, nos damos cuenta que se subdividen en dos clases, la de los que requieren de cash flow para su mantenimiento o desarrollo, y la de los que aportan. Sin embargo, en esta clasificación no aparece de manera explícita la estimación del riesgo; este componente es de tal importancia, que en el momento de tomar decisiones estratégicas con respecto a nuevos servicios o al mantenimiento de los existentes, se debe evitar el aumento de la vulnerabilidad, que puede llevar a

no emprender “incógnitas” prometedoras o incluso a conservar perros. Esto quiere decir, que es necesario además, conocer la capacidad resistente de la competencia y las amenazas reguladoras de otros entes públicos (tarifas, medioambiente, el propio gobierno, etc.).

2.4.1.7. Segmentación de Mercado

Los mercados están compuestos por consumidores que difieren entre ellos en uno o más aspectos, tales como, poder de compra, deseos, ubicación geográfica, etc.

En realidad cada consumidor es diferente a los demás en puntos muy específicos, pero las empresas no pueden adaptar los productos de manera que satisfagan en un cien por ciento los deseos de todos sus clientes. Aún para las empresas productoras de servicios es difícil lograrlo. Al agrupar a los consumidores bajo factores generales comunes, podemos dar forma a los segmentos de mercado en los que podemos participar, y tendremos la posibilidad de diseñar un producto o plan de mercadeo que satisfaga en un alto porcentaje los requerimientos de sus consumidores.

En el sector portuario las necesidades a satisfacer de las Líneas se relacionan con las características de las naves, tiempos de espera y operación. Las condiciones del puerto tomadas en cuenta son:

- Profundidad de canales de navegación y zonas de atraque.
- Disponibilidad de equipos y maquinarias.
- Concentración de carga.

Entendemos que la concentración de la carga en un puerto depende de varias condiciones, no solamente de la selección del dueño de esta carga. Estas condiciones, que también forman segmentos, pueden ser.

- Tipo de carga
- Ubicación del puerto: Destino / origen de la carga
- Disponibilidad en espacio físico
- Capacidad de manipuleo de naves y carga.

La combinación de estos factores da forma a los segmentos de mercado, y la especificación de las características del puerto en cuestión, nos indicará cuál es el *mercado meta*.

2.4.1.8. Posicionamiento

La utilidad de la mejor infraestructura y más alta capacidad del mercado, es nula si los clientes no tienen conocimiento acerca de ello. Aún tan perjudicial como no conocer un servicio, es tener una idea negativa acerca de este servicio.

La idea que el mercado, actual o potencial, tiene acerca de un producto se conoce como *posicionamiento*, y como ya lo mencionamos, éste puede ser positivo o negativo.

Ciertamente el posicionamiento de un puerto se encuentra en cada una de las mentes de los usuarios de sus servicios, y se forma a base de las experiencias, comentarios de terceros y de líderes de opinión. Sin embargo, esto no quiere decir que los encargados del mercadeo del puerto no puedan influir sobre la idea que los clientes tienen sobre el terminal. En muchas ocasiones una idea errada acerca del puerto es consecuencia de una falencia en las estrategias de comunicación de la entidad. Un ejemplo clásico de este caso, sobretodo en los puertos de naciones subdesarrolladas, es la idea equivocada de que el puerto es ineficiente en sus trámites de salida de carga, cuando en realidad el problema se encuentra en la aduana, entidad independiente de la portuaria.

Por este motivo se hace importante la gestión de definir qué es lo que la entidad desea que los clientes y la sociedad en general piensen acerca del

puerto, y dirigir las estrategias de diferenciación y comunicación hacia ese objetivo. Pero lo que la entidad desee mostrar al público en general acerca de sí misma, tiene que estar vinculado a los factores que influyen en la decisión del cliente en elegirla y, asimismo, conocer que es lo que éste aspira conseguir.

Factores influyentes en el Proceso de Decisión de Compra (PDC)

Existen diferencias en los requerimientos de un puerto marítimo entre cada grupo de clientes individuales (embarcadores, servicios de entrega, etc.); los cuales ejercen presión al momento de elegir un puerto. Según una encuesta realizada entre personas involucradas en operaciones de puertos europeos por el “Institute of Shipping Economics and Logistics”¹³ los factores principales son:

¹³ Institute of shipping Economics and Logistics, “Port Management Textbook, Port Marketing”, volumen 3, Bremen 1991,

Tabla 2.1

FACTORES IMPORTANTES EN EL PDC PARA UN PUERTO		
Importancia Porcentual	Factores en el PDC	Influencia
9%	Posición Geográfica	Factor poco influenciable
17%	Calidad en el Servicio de Manipuleo de la Carga	Factores Relevantes: Servicio/ precio
9%	Relaciones Personales	
6%	Frecuencia de Salidas	
12%	Volumen de Carga, cantidad	
12%	Costos por el Manipuleo de la Carga	
35%	Costos de Transporte	Factores Relevantes: Costos/ precios

*FUENTE: Institute of Shipping Economics and Logistics, Bremen, 1991.
ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.*

De acuerdo con este estudio, el punto más importante es el de los costos, el cual está en primer lugar, en el momento de seleccionar un puerto. Aquí hay una diferenciación parcial entre los costos de la cadena total de transporte y los costos separados incurridos en el puerto. Para las compañías de transporte marítimo en particular, un factor grande en los costos totales es el volumen de carga en un puerto particular.

Aparte de esto, la consideración de los costos, factores relativos a la calidad y servicio, no deberían, bajo ningún punto de vista ser menospreciados. Esto no es solamente un asunto de calidad de manipuleo y servicio en el puerto por sí

mismo, sino que también son factores extremadamente subjetivos como las relaciones personales entre el puerto y sus clientes los que deben ser tomados en cuenta. Hay que considerar además, el factor seguridad, que da como resultado el prestigio que obtiene un puerto por los servicios portuarios ofrecidos de manera óptima y efectiva.

Actualmente, el factor costo está dejando de ser una influencia decisiva al escoger un puerto, pues los factores relacionados al servicio y a la seguridad han incrementado su importancia. Dentro de los puertos ya existe más espacio para negociaciones entre los clientes y los operadores portuarios, en donde debe regir un ambiente de profesionalismo.

2.4.2. Plan Operativo

El plan operativo de marketing es la puesta en marcha de las diferentes estrategias definidas una vez concluido el plan estratégico. El plan operativo abarca todo lo que conocemos como marketing mix o mezcla del mercado.

La *mezcla de la mercadotecnia* es un concepto que encierra una serie de instrumentos tácticos, que son controlados por la empresa, la misma que los combina de tal forma que obtiene una respuesta favorable de su mercado objetivo. Estos factores controlados por el departamento de mercadeo son:

- Producto
- Precio
- Posición
- Promoción

Estas variables son conocidas en mercadeo como las 4 P's; sin embargo, éste es un enfoque algo primitivo, ya que se expresan en función de la posición del oferente de los productos o servicios.

Hoy en día, las empresas se orientan hacia las necesidades de los clientes, y las 4 P's pasaron a ser llamadas las 4 C's del mercado, quedando expresadas desde el punto de vista de los clientes de la siguiente manera:

- Cliente satisfecho
- Costo de satisfacción
- Conveniencia
- Comunicación

En todo caso, en cualquiera de los dos enfoques, se debe estar consciente de que el mercado es cambiante, y se requiere hacer un seguimiento del éxito o fracaso de las herramientas empleadas hacia la obtención de las metas

propuestas, que pueden haber sido o no, las adecuadas en un momento determinado.

2.4.2.1. Política de Producto (Servicio) vs. Satisfacción del cliente

El producto en el caso de los puertos marítimos, nace de la combinación de todos los servicios que la empresa ofrece a su mercado meta, por medio de diferentes Operadores. Estos servicios deben estar diseñados de tal forma que generen una alta satisfacción en los clientes. Esta satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta de comparar el rendimiento o resultado que ésta percibe de un producto, con sus expectativas.

El nivel de satisfacción se mide por la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas. Si el consumidor consigue un rendimiento que no cumple con sus expectativas, no estará satisfecho; si el rendimiento se iguala a las expectativas, el cliente estará satisfecho; y si este rendimiento excede a las expectativas, el cliente estará muy satisfecho, complacido y entusiasmado, por recibir un mejor producto/servicio que el que esperaba.

La investigación constante de las necesidades y exigencias de los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen, facilitará el logro de la antes mencionada satisfacción. El departamento de mercadeo debe tener un claro

conocimiento de los mercados y productos atractivos, los cuales dependen mucho de información exacta acerca de los detalles del mercado potencial de demanda, información relativa a las diferencias específicas en las soluciones requeridas a los problemas, definiciones de soluciones potenciales técnicas, el clima potencial de competencia (número de competidores, sus capacidades técnicas, costos, tiempos, etc.)

¿Quiénes son los clientes del puerto?

Tradicionalmente, los puertos tenían su clientela cautiva, es decir que tenían un tráfico establecido, y se confiaban en que siempre sería así; sin embargo, hoy en día, la situación es otra, los clientes se ven mucho más exigentes hacia un buen servicio, por lo que se requiere de manera fundamental la planeación estratégica.

A este aspecto, se entiende que los clientes no solamente se deben centrar por la ubicación geográfica de un puerto, es decir por la carga estática dada a la localización; sino que además, se debe de considerar el estudio estratégico, ya que es un proceso dinámico hacia la búsqueda de nuevos clientes y salvaguardar la existencia de los actuales, por medio de la satisfacción de sus necesidades.

Los clientes del puerto se clasifican en directos e indirectos. Es necesario para el diseño de estrategias, reconocer quiénes son y cuáles son sus necesidades y exigencias.

Uno de los clientes directos del puerto, es el **dueño de la carga**. Basados en la experiencia, podríamos afirmar que, desde el punto de vista de este cliente, la selección de un puerto esta supeditada a:

- La existencia de una conexión marítima hacia el puerto de destino en el momento requerido.
- La capacidad de manejar una cantidad de carga determinada en el menor tiempo posible.
- El cumplimiento de los requerimientos técnicos.
- El ofrecimiento de una tarifa aceptable.

El otro cliente directo del puerto es la **Línea Naviera**. En este caso la decisión de compra estará influenciada por factores técnicos como facilidades de navegación; disponibilidad de muelles; disponibilidad de maquinaria y

suministro de agua, energía, combustible; y principalmente, un nivel de rentabilidad aceptable.

Es importante saber que la posición en el mercado, otorgada por el cliente, no está solamente determinada por la calidad de los productos, sino que la calidad de la logística con la cual se traslada y es manipulada la carga tiene un peso importante en la decisión de compra. A este nivel, los programas de control de calidad de las industrias y empresas clientes del puerto, exigen los mejores resultados y el menor margen de error posible, involucrando por ejemplo términos como el justo a tiempo (just in time)

En el caso específico de la Línea Naviera, el cliente es también socio de la cadena de transporte, y la satisfacción del consumidor final también dependerá de su desenvolvimiento, para lo cual requiere que el servicio que ofrece el terminal sea de calidad. Hay que reconocer también que en este sentido el puerto no es independiente, ya que si los demás actores de la cadena de transporte no responden a cabalidad, existe el riesgo de insatisfacción del cliente. En las consideraciones de la estrategia de mercadeo para una empresa como la portuaria, la cooperación con sus socios en logística es un factor inicial en el proceso de planeamiento.

Con relación a los buques, se han establecido importantes tendencias en la actualidad, las cuales se manifiestan por ciertos aspectos, tales como:

- Cambios en las fuentes de suministro y en las rutas de navegación, que significaban para las flotas cambios cualitativos de más importancia que los cuantitativos dados por el aumento del comercio internacional.
- El desarrollo del concepto estratégico de “transbordo”, extendido tanto al tráfico de carga general como al de graneles.
- Disminución del número de buques cargueros tradicionales, por la nueva tendencia de buques de gran tamaño.
- El aumento de la flota especializada.

Como se puede observar, es realmente importante enfocarse hacia la satisfacción del cliente para poder ofrecer productos/servicios acorde a sus necesidades. Esto se manifiesta en una coordinación adecuada de la mercadotecnia entre todos los componentes de la empresa portuaria; es decir, entre la mercadotecnia interna y externa.

La mercadotecnia interna se refiere a la actividad de contratar, capacitar, y motivar con éxito a empleados diestros y deseosos de servir bien al cliente; de hecho, ésta debe preceder a la mercadotecnia externa, ya que no tiene sentido ofrecer un servicio excelente antes que el personal de la empresa esté preparado para proporcionarlo.

A pesar de que en el ámbito portuario, se cuenta con un alto nivel de clientes cautivos, se debe ser consciente de que la competitividad cada día crece más, y si a un cliente no le satisface el servicio que se le brinda, puede decidir operar en otro terminal, y lo que es peor, darle un mal prestigio a la empresa. Si caemos en la insatisfacción del cliente nos expondríamos a varios problemas.

2.4.2.2. Política de Precios vs. Costo de Satisfacción

Al hablar del precio, nos referimos a la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto/servicio, el cual va estar acorde a los niveles de rentabilidad esperados por la empresa, a los costos empleados para poder ofertar el producto, al nivel de calidad del servicio, y a las ofertas de los competidores.

Debido a que la industria del transporte tiene una mayor y mejor conciencia de costos, el precio ha venido a ser una importante herramienta en la mezcla del marketing para los puertos marítimos.

En realidad, en el negocio portuario, hablar de una política de precios o del costo de satisfacción, es hablar de un equilibrio entre los dos enfoques (P's o C's), ya que los precios tienen que estar propuestos acorde a la satisfacción, lo cual quiere decir que no simplemente se establecen precios por aspiraciones individualistas, sino que, se tiene que considerar la realidad actual en la que se desenvuelve el mercado; principalmente, dado que los puertos están extremadamente vinculados al comercio internacional, el cual se rige por parámetros de la globalización, en la que organizaciones de cooperación entre las naciones del mundo establecen normas y regulaciones.

Muchos de los puertos en el mundo tienen capacidad ociosa, pero asimismo, existe una sobre capacidad en la industria del embarque. Estas son razones por las cuales, los propietarios de buques y cargas son más conscientes de los costos, por lo que la decisión de elegir un precio se influenciará con respecto a estas consideraciones.

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que el precio es el factor que la competencia puede rápidamente copiar, por lo que no son alcanzables las ventajas duraderas en competencia, basadas simplemente en consideraciones de precios. Las tarifas portuarias reducidas, no reflejarán bajo ningún concepto la tecnología y la calidad del servicio ofrecido, y se recuperará la inversión realizada por los operadores en forma muy lenta. Sin embargo, en la práctica portuaria, sí se recomienda dar estímulos, los cuales pueden darse por

medio de precios promocionales, rebajas, descuentos por cantidad, descuentos funcionales, etc.; siempre y cuando se hagan de modo y en tiempo adecuado.

En el caso del terminal naviero, la obtención de carga adicional que permita la reducción de la capacidad ociosa, será resultado de la utilización correcta de todos los componentes de la mezcla del marketing, y no sólo de uno de ellos. De esta forma, queda definido que la aplicación de estrategias que solamente involucren el precio conllevará al fracaso seguro del puerto.

2.4.2.3. Política de Distribución vs. Conveniencia

En mercadeo, el concepto de los canales no se limita a la distribución de bienes físicos, ya que los productores de servicios e ideas, también enfrentan el problema de hacer que su producción esté disponible y sea accesible para las poblaciones objetivo.

Dentro de este concepto existen dos enfoques para el caso específico del puerto; uno de ellos es el relacionado con la posición o ubicación geográfica del puerto, y el otro el de la distribución de los servicios.

El primer concepto es muy fácil de interpretar, ya que hace referencia a la realidad geográfica del puerto, realidad inmutable pues el puerto se mantiene en la misma posición, y todos sus servicios son prestados en su propio recinto.

Dependiendo de su ubicación, un puerto puede ser más atractivo que otros, ya sea porque su zona de influencia sea más amplia que otras, o que las condiciones naturales (profundidad, canales de navegación, etc.) le favorezcan en la atención a las naves.

El segundo enfoque es el de la distribución de los servicios del puerto. En primer lugar, hay que entender que la distribución no se refiere a los canales por los cuales prestamos el servicio de la empresa, ya que todos los servicios portuarios se generan y consumen dentro de los límites de las instalaciones del puerto. La distribución en este caso hace referencia a los canales por los cuales llegamos a los clientes. La conexión que existe entre el prestador del servicio y el consumidor. A continuación analizamos los diferentes puentes que nos llevan hacia los usuarios del puerto:

- *Agentes portuarios de embarque y las compañías navieras o sus agentes.*

Las compañías navieras y los agentes de embarque tienen capacidades de adquisición a su disposición dentro de tierra, las cuales pueden ser usadas en los intereses del puerto.

Se debe estar consciente de que los socios del puerto (compañías navieras, agentes de embarque) pueden transferir sus actividades en cualquier momento sin ningún problema, hacia puertos rivales.

- *Usuarios tierra adentro*

Una buena posibilidad de influenciar directamente la decisión de escoger un puerto es mantener una presencia entre los clientes de tierra adentro. Al lograr una concentración de carga en nuestro terminal nos convertimos en la opción más atractiva para las Líneas Navieras.

- *Presencia en el extranjero.*

Al hacernos presentes en los mercados internacionales, afianzamos nuestro posicionamiento en la mente de líderes de opinión del mercado, altamente influyentes sobre las decisiones de grandes empresas o frentes económicos.

2.4.2.4. Política de Promoción vs. Comunicación

Al hablar de “la promoción”, nos referimos a aquellas actividades que tienen como fin, comunicar los méritos del producto o servicio que convencen a los clientes de adquirirlos.

Bajo ningún aspecto, la política de comunicación puede ser puesta en el mismo nivel que la publicidad. Más bien es la función de una política de comunicación, la que debe estar bien integrada a la concepción del mercadeo de la empresa portuaria, es decir, que está dirigida hacia la coordinación de todas actividades de mercadeo y ventas, más que a la publicidad en sí, y además, hacia lograr la efectiva identidad corporativa interna.

La publicidad a través de diferentes medios tiene sin duda, solamente una función suplementaria para el puerto. En contraste al mercado de productos de consumo masivo, el puerto marítimo duramente puede alcanzar cualquier efecto en la demanda por publicidad en medios de comunicación de alto alcance.

Es mucho más importante soportar las actividades de marketing a través de medidas específicas para impulsar la compra. Estas medidas pueden diferir claramente de un puerto a otro, como ejemplo podemos nombrar ciertas actividades de promoción:

- Capacitación de ventas para los representantes de la empresa.
- Presencia y participación en organismos internacionales del sector.
- Organización de eventos y seminarios.
- Medios de información actualizada (Internet).
- Facilitación de materiales promocionales informativos..
- Realización de reuniones de promoción con grupos específicos.
- Fomento hacia la Identificación con la empresa (cliente interno)

2.5. Control de Resultados – Evaluación

El control aplicado a las actividades efectuadas por la empresa, no se lo debe considerar como una regla negativa, sino más bien como una forma de medir o evaluar el cumplimiento consistente y efectivo de las estrategias de marketing tomadas.

A través de un control permanente, se pueden tomar medidas inmediatas frente a posibles tendencias negativas en el futuro. Se deben aplicar controles desde el principio por medio de puntos específicos dentro del programa de marketing. Gracias a este control, nos podemos dar cuenta a tiempo si los objetivos propuestos en principio son ciertamente realistas y factibles para la

empresa, o en otro caso, si las medidas aplicadas para alcanzar los objetivos son los correctos.

En resumen, sabemos que los elementos básicos para la elaboración de una estrategia de marketing, son los mismos; sin embargo dentro de cada empresa se debe establecer su estructura organizacional que es muy diferente entre cada una, especialmente en el ámbito portuario en donde se ofrecen servicios a clientes sumamente exigentes.

La voluntad hacia un marketing exitoso debe estar firmemente anclada en la filosofía de la empresa. El signo esencial del marketing exitoso es una acción consistente de orientación hacia el marketing en todos los niveles y en todos los sectores de una compañía. Esto significa que todas las divisiones desde ventas hacia operaciones, desde técnicos hacia los contadores, desde la operadora telefónica hasta el portero son relevantes para el efecto de marketing y para las actividades de creación de imagen de la compañía. No se debe ordenar a la gente hacerlo, tampoco se puede sencillamente delegarlo; en su lugar debe establecerse un clima para ello, envolviendo a todo el personal de la compañía. Este es el porqué nosotros entendemos que el marketing no es una clase de procedimiento limitado al tiempo, sino una tarea continua y permanente.

CAPITULO 3: SISTEMA PORTUARIO ACTUAL.- AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL, SU FUNCION Y ORGANIZACIÓN.

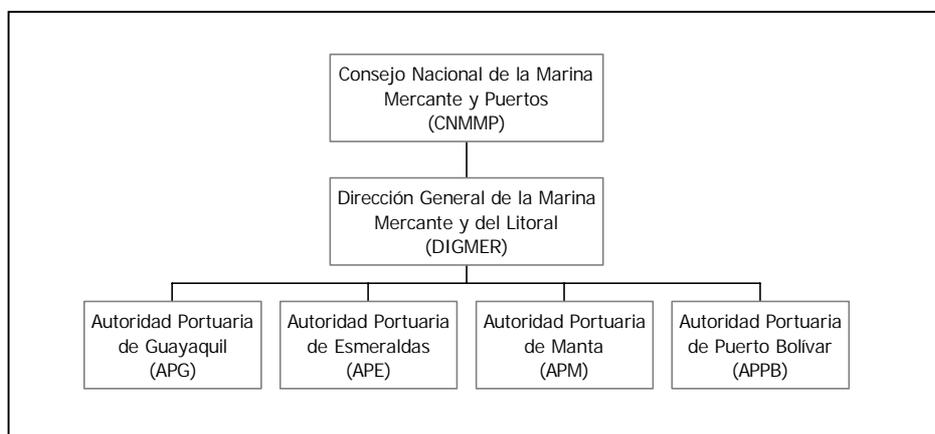
El objetivo de este capítulo es sentar con claridad toda la estructura portuaria actual, que da forma a la Autoridad Portuaria de Guayaquil, así como el funcionamiento de la entidad con relación a todo el Sistema Portuario Nacional y la influencia de la modernización dentro de este sector, facilitando de esta forma, el entendimiento del funcionamiento de la organización portuaria.

Para este efecto, es necesario comprender el sistema bajo el cual se maneja la APG, es decir, la Estructura Portuaria Ecuatoriana, cuya conformación pasamos a revisar.

3.1. Estructura Portuaria Ecuatoriana

Dentro de la Estructura Portuaria del Ecuador, encontramos diferentes componentes; organismos encargados de las funciones de planificación, dirección, coordinación, orientación, y control de la política naviera ecuatoriana, y son los siguientes:

- a) Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos
- b) Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral
- c) Autoridades Portuarias y Terminales Petroleros.

Figura 3.1

*FUENTE: Dirección General de la Marina Mercante
ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra*

3.1.1. El Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos.

En consideración a la armonía que necesariamente debe existir entre las políticas nacionales y las aplicadas al sector marítimo, el Gobierno debe encargarse de la promulgación de dichos estatutos y reglas, respaldándose en el accionar de su más alto organismo de asesoramiento en la materia naviera y portuaria: el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos, que se encuentra integrado por los siguientes miembros:

- Ministro de Defensa Nacional
- Comandante General de Marina
- Jefe de la Primera Zona Naval

- Director General de Intereses Marítimos
- Ministros o Subsecretarios de:
 - Relaciones Exteriores,
 - Obras Públicas y Comunicaciones,
 - Finanzas y Crédito Público,
 - Comercio Exterior, Industrialización y Pesca
- Director Nacional de Planificación de la Presidencia de la República o su delegado.
- Director General de la Marina Mercante y del Litoral (con voz informativa sin voto).

El CNMMP cumple diferentes funciones y atribuciones en la estructura gubernamental; las cuales se encuentran descritas en la Ley General de Puertos, Ley General del Transporte Marítimo y Fluvial y, en la Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático. De este grupo de leyes, la Ley General de Puertos es la que involucra las actividades relacionadas con los puertos comerciales, y por ende, a las Autoridades Portuarias del país. En ella se describen las diferentes atribuciones y responsabilidades del CNMMP, que se resumen de la siguiente manera:

- Aprobación de los reglamentos tarifarios, presupuestos, planes de inversión y de actividades presentadas por cada una de las Autoridades Portuarias a través de la DIGMER.

- Decidir acerca de la conveniencia de crear nuevos terminales, y autorizar el uso de sectores e infraestructura portuaria a particulares o al mismo sector público.
- Presentar al Presidente de la República, una terna compuesta por tres postulantes para la selección del Presidente de cada uno de los Directorios de las Autoridades Portuarias.

3.1.2. La Dirección General de la Marina Mercante y Litoral.

La DIGMER es un reparto de la Armada del Ecuador, cuya función principal es llevar a cabo la ejecución de las políticas marítimas, fluviales y portuarias determinadas por el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos.

También le compete, en su calidad de Autoridad Marítima Nacional, el velar por el fiel cumplimiento de lo establecido en las Leyes, Reglamentos y Acuerdos o Convenios Internacionales que regulan la actividad marítima, en los límites del mar territorial ecuatoriano.

Dentro de este organismo, se encuentra una oficina conformada a raíz de la firma del Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable Ecuador-BID,

la cual fue denominada inicialmente como la Unidad Técnica y de Modernización Portuaria (UTYM), pero en la actualidad es considerada como la Secretaría Técnica de Modernización, según un Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador, publicado en el mes de junio de este año. Esta oficina fue creada para llevar una coordinación del programa de reestructuración y modernización del Sistema Portuario Nacional, y desarrollar sus actividades bajo el amparo de la Ley General de Puertos y la Ley de Modernización del Estado. Esta coordinación se establece en los trabajos o tareas que competen tanto al CONAM en función de la modernización del Estado, como al Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP), como máximo órgano asesor del gobierno en las políticas y estrategias en materia naviera y portuaria.

Básicamente, se responsabiliza de:

- El asesoramiento para la ejecución del plan de acción para la modernización de los puertos ecuatorianos, aprobado por el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP).
- Preparar planes para la modernización del sector marítimo en general, en coordinación con el Consejo Nacional de Modernización, específicamente con su Unidad de Infraestructura (Ver apéndice 3.1).

- Elaborar informes, estudios técnicos y acciones relacionados a asuntos navieros y portuarios que la DIGMER debe presentar al CNMMP.

Las actividades desarrolladas por este grupo de consultores nacionales especializados, en conjunto con consultores internacionales, han conseguido la ejecución de un 70% del plan de modernización propuesto, utilizando a la Autoridad Portuaria de Guayaquil como "Puerto Piloto", en donde se ha efectuado la mayor parte de las acciones del plan, el cual se ha basado en la Ley de Modernización No. 50,28 de Diciembre de 1993.

Hoy en día, nos encontramos en el período del lanzamiento de las concesiones portuarias, luego de haber transcurrido 6 años, período que se ha denominado como “fase de limpieza” y preparación para la fase de concesión de terminales, por medio de permisos y autorizaciones a empresas privadas.

3.1.3. Entidades Portuarias

En el Ecuador, podemos encontrar diferentes tipos de puertos, según su jurisdicción, especialidad o propietario, por ejemplo:

- Terminales Privadas
- Terminales Petroleros
- Puertos Comerciales Estatales

Las Entidades que forman parte del Sistema Nacional Portuario, son las Autoridades Portuarias, terminales comerciales que manejan diferentes tipos de cargas. Las cuatro Autoridades Portuarias del Ecuador son las siguientes:

- Guayaquil
- Esmeraldas
- Manta
- Puerto Bolívar

El Sistema Portuario Ecuatoriano, conformado por varios representantes, tales como, el Director General de la Marina Mercante (Presidente), el Director de Puertos y Litoral (Secretario Técnico), Presidentes de los Directorios y Gerentes de las Autoridades Portuarias (Representantes de las Autoridades), y un Asesor Jurídico de la DIGMER; se reúnen cada cierto tiempo para la realización de estudios concernientes a los proyectos de desarrollo de alcance nacional y a las regulaciones aplicables a cada una de las Entidades Portuarias. Estas reuniones se las realizan en forma de foros técnicos, en donde se tratan

asuntos relacionados a cada una de las Autoridades Portuarias: Guayaquil, Manta, Esmeraldas, y Puerto Bolívar.

De esta forma, hemos dejado sentado de manera clara el marco dentro del cual se mueven todas las acciones de la Autoridad Portuaria de Guayaquil. A continuación, de manera general, revisaremos su situación actual y su nueva estructura luego de la aplicación de la modernización.

3.1.4. Modelo Portuario Ecuatoriano: Características Básicas

El modelo portuario ecuatoriano que se desea alcanzar con el proceso de modernización de los puertos, tiene las siguientes características básicas:

- La infraestructura total queda en poder del Estado.
- Pueden darse en concesión zonas del puerto en función de la demanda y características del mercado.
- Los muelles de las Autoridades Portuarias serán de uso público y administrados por la Autoridad Portuaria o ente Administrador del puerto, excepto en casos especiales.

- Todos los servicios de las naves, a la carga y servicios complementarios, serán brindados por la iniciativa privada.
- La Autoridad Portuaria o ente administrador, tendrá tareas de administración, regulación, formación y control pero en ningún caso de operación. El Estado se reserva el derecho de prestación subsidiaria de ciertos servicios, en el caso de que estos no puedan o no sean dados por la iniciativa privada o sean dados en forma insuficiente.
- La Autoridad Portuaria o ente administrador se encargará, asimismo, de la planificación y ejecución del desarrollo futuro de la infraestructura portuaria.

Para la implantación de este modelo portuario se han determinado tres objetivos que no deben ser considerados necesariamente subsecuentes porque podrían ser ejecutados simultáneamente. Estos objetivos son:

1. Lograr el incremento de la eficiencia y la reducción de costos en los puertos.
2. Preparación y aplicación de un nuevo marco legal y reglamentario para el sistema portuario nacional.

3. Consolidación y desarrollo del modelo portuario (Este paso implica la posible modificación del sistema de concesiones, sí fuere necesario).

En la realidad nacional, éstos objetivos, se han venido desarrollando de manera secuencial; en la actualidad, nos encontramos en la consecución del segundo objetivo, ya que el primero se ha logrado casi en su totalidad.

3.2. Autoridad Portuaria de Guayaquil

3.2.1. Antecedentes

El Terminal Marítimo de Guayaquil, es el más importante de la República del Ecuador; es considerado como la puerta de entrada del país, gracias al porcentaje de carga que llega desde diferentes puntos del mundo hasta este puerto, sin restar importancia al volumen de carga de exportación que se moviliza también desde este terminal, obteniendo un 70% de la carga movilizada en total entre todos los puertos ecuatorianos.

Su construcción se realizó durante el período comprendido entre 1959 y 1963, mientras que sus operaciones se iniciaron en enero del año de 1963, reemplazando de esta forma al antiguo puerto fluvial de la ciudad. Fue objeto de una ampliación en 1981, las instalaciones de la APG cuentan en la

actualidad con nueve muelles para la carga y descarga de contenedores, carga general y graneles sólidos y líquidos.

Geográficamente, se encuentra localizado a 02° 16'51'' de Latitud Sur y 79° 54'49'' de Longitud Oeste, en un ramal del estuario del Río Guayas, denominado Estero Salado, a una distancia aproximada de 50 millas náuticas desde el mar. 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. Asimismo su latitud resulta altamente conveniente para la concentración de cargas.

Su zona de influencia inmediata, la ciudad de Guayaquil, es la más grande del Ecuador, con aproximadamente 2.5 millones de habitantes, y es el mayor centro comercial, industrial y de servicios del país, lo que agrega valor al puerto, dadas las facilidades comerciales que la “Ciudad-Puerto” ofrece.

En el puerto, en donde se persigue el fin de ser un “*Puerto Propietario*”, se prestan todos los servicios requeridos por las naves y cargas, a través de operadores privados de alta especialización que, bajo el control de la Autoridad Portuaria, actúan en libre competencia, para satisfacer los requerimientos de los usuarios más exigentes, intentando cumplir de esta manera su cometido: Ser una herramienta de alta utilidad en el desarrollo de las relaciones de comercio exterior del Ecuador.

La Autoridad Portuaria de Guayaquil es una empresa que tiene como *misión*, prestar servicios portuarios y complementarios eficientes, basados en una gestión autónoma, técnica, profesional, autosuficiente, con una rentabilidad razonable, a fin de convertirse en el eje del Comercio Exterior del país, y del Desarrollo Económico de la región, con el manejo de la carga marítima internacional en la costa del Pacífico Sudamericano.

Ahora bien, el logro de este cometido es resultado de una serie de cambios estructurales y políticos que se deben implementar, tanto al interior de las Autoridades Portuarias y del Sistema Portuario Nacional, como a nivel gubernamental; es decir, que el éxito de la APG. descansa en el cumplimiento de las fases del Proceso de Modernización Portuario y Nacional.

3.2.2. Infraestructura: Instalaciones

El puerto de Guayaquil tiene la capacidad de prestar servicios a todo tipo de nave y carga, ya que posee muelles para carga general, frutas, 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.

Tiene acceso por un canal cuya longitud es de 50 millas náuticas, un ancho de 122 m. (400 pies), y un calado de 9,75 m. (32 pies). El canal se encuentra sujeto a la acción de las mareas, dos pleamares y dos bajamares diarios, estas mareas varían a lo largo del canal y también de acuerdo a la época. El canal presenta profundidades superiores a los 9.7 metros con alta marea, 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 ya que el puerto opera sin oleaje ni vientos los 365 días del año.

El puerto de Guayaquil cuenta con 9 muelles cuya longitud es de 1.635,25 m. Con una profundidad de 10 m. cada uno.

a) Terminal Multipropósito (Área A), Carga General y Frutas

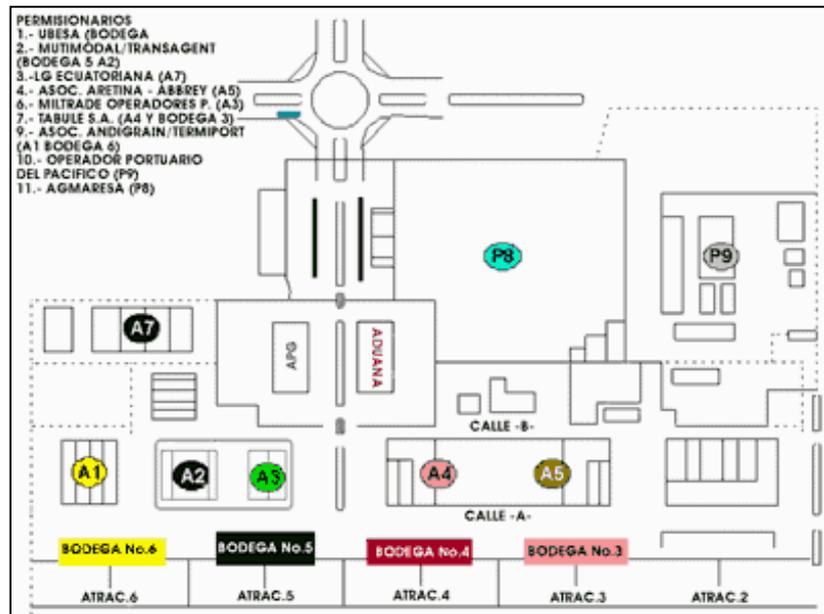
Las instalaciones ubicadas en esta área son las que originalmente fueron diseñadas para el terminal marítimo. Actualmente están asignadas para el manejo de carga Multipropósito. Las principales son:

- Muelle marginal de 925 m.
- Superficie de descarga detrás del muelle de 30 m. de ancho.

- Cuatro bodegas al lado del muelle.
- Veinte bodegas hacia el interior del muelle .
- Tres bodegas y un galpón para carga peligrosa.
- Galpón para cargas abandonadas.
- Talleres de mantenimiento.
- Edificaciones para oficinas de administración del puerto y Aduanas.

El muelle esta constituido por cinco atracaderos de 185 m. de longitud cada uno, numerados como No. 2, 3, 4, 5 y 6.

Figura 3.2



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

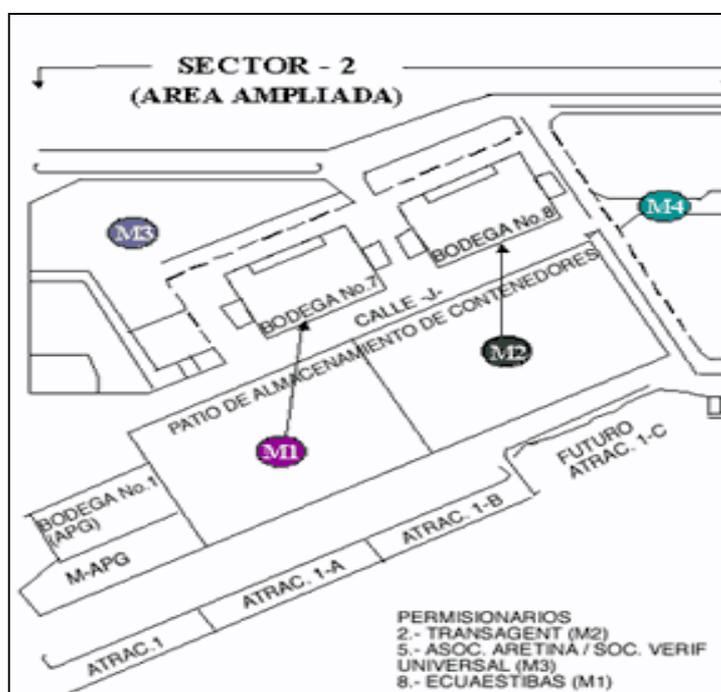
b) Terminal de Contenedores (Área B)

El terminal tiene los siguientes equipos e instalaciones:

- Muelle marginal de 555m. (3 atracaderos de 185 m. cada uno).
- Superficie de descarga detrás del muelle de 30 m. de ancho.
- Grúa pórtico con 40 ton. de capacidad.
- Tres módulos de contenedores con un área total de 127.266 m².

- Dos estaciones de carga de contenedores.
- Tres bodegas para consolidación y desconsolidación de carga de contenedores con un área de 7,200 m² cada una.
- Maquinaria de propiedad privada en cantidad suficiente para operar el total de contenedores que se importa y exporta por el puerto.

Figura 3.3



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

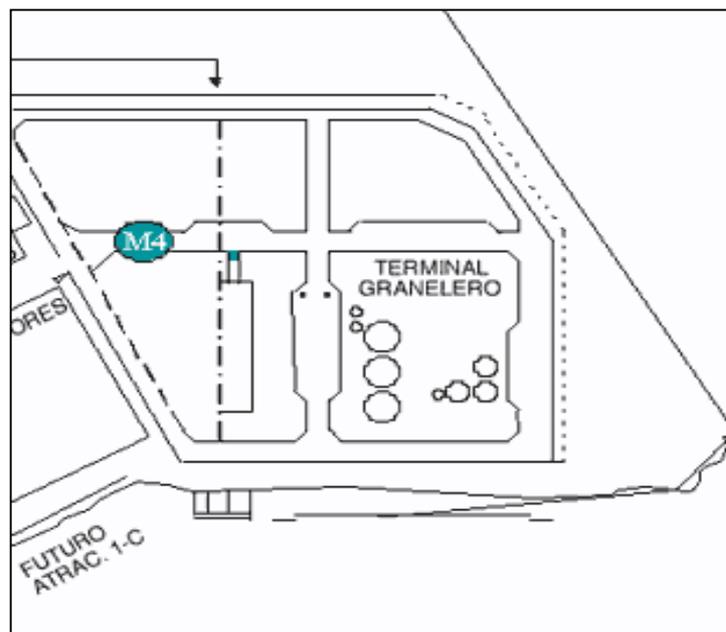
ELABORADO POR: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

c) Terminal de carga al granel (Muelle 1D).

Este terminal está conformado por las siguientes instalaciones y equipos:

- Muelle de 155 m. conectado a una pasarela de vehículos.
- Grúa para carga / descarga de graneles.
- Tres silos con capacidad total de 20,000 toneladas métricas.
- Dos silos pequeños con capacidad de 450 m³.
- Bodega para azúcar con un área de 4.278 m². con capacidad de almacenamiento de 30.000 toneladas métricas.
- Tres tanques metálicos de melaza con 3.200 Toneladas métricas cada uno.
- Un tanque metálico para almacenamiento de aceites vegetales de 240 Toneladas métricas.

Figura 3.4



*FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.
ELABORADO POR: Autoridad Portuaria de Guayaquil.*

3.2.3. Los cambios de la Modernización dentro de la APG.

La Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, permite otorgar en concesión la infraestructura portuaria estatal para su administración, operación y desarrollo a empresas particulares.

Una vez terminado el ajuste de la organización y estructura de APG se está aplicando la Ley de Modernización, mediante llamados a empresas y consorcios nacionales y extranjeros, a concursos de concesión de las zonas portuarias de mayor interés, tales como el terminal de Graneles, Multipropósito y áreas de servicios.

Una vez realizada la concesión de los servicios e instalaciones, las características del puerto serán las que constan en el modelo portuario descrito anteriormente.

3.2.3.1. Cambios Estructurales

Los principales cambios que se han conseguido a través de la modernización en el Puerto de Guayaquil, que han sido influencia en el desarrollo del mismo, y que han otorgado varios beneficios, tales como, la disminución de costos y el incremento en la eficiencia de las operaciones portuarias, son:

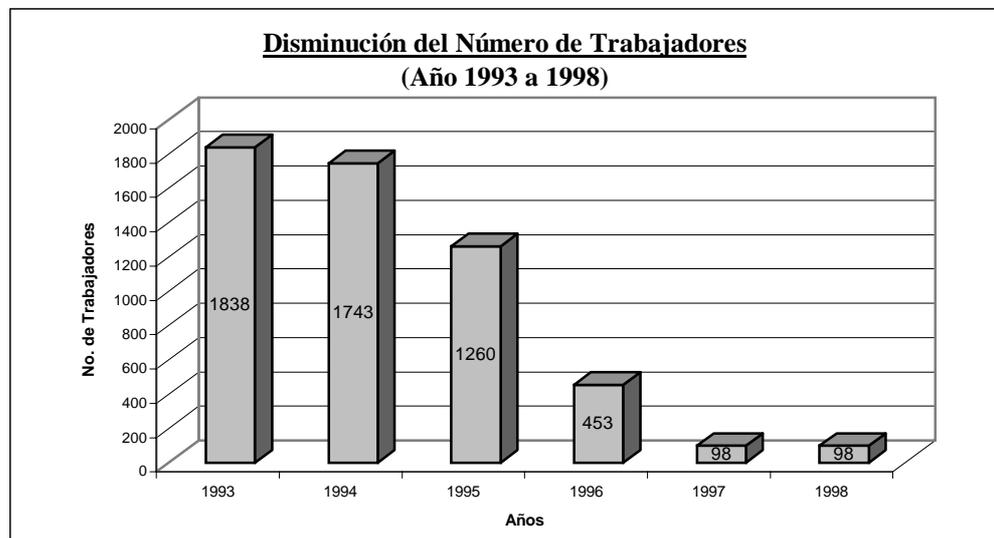
1) Disminución del número de empleados.

Uno de los más importantes logros de la APG, fue la reducción de sus trabajadores de aproximadamente 2000 empleados que laboraban en 1993, a 1998 en la actualidad, de igual forma se consiguió modificar los procedimientos legales de contratación. Esta reducción también consiguió

la desaparición de sindicatos, que era la mayor causa de los problemas y la baja calidad de los servicios.

Al transferir la responsabilidad de la prestación de los servicios a manos privadas, la mayor parte de la fuerza laboral de la APG se hizo innecesaria, ya que los departamentos, especialmente el de operaciones, habían alterado sus funciones. A continuación, por medio del siguiente gráfico veremos la disminución del número de empleados que se dio desde el año 1993 a 1998.

Figura 3.5



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

En consecuencia, se ha desarrollado un cambio radical en la calidad de los servicios, debido principalmente, a que los salarios y remuneraciones dependen del nivel de productividad de cada uno de los sectores operativos.

2) *Automatización de procesos.*

Como parte del mejoramiento en la prestación de los servicios, la APG automatizó varios de sus procedimientos, alcanzando un alto nivel de seguridad para la carga, agilitando el proceso de toda la documentación correspondiente para la salida/entrada de cargas, evitando la pérdida de tiempo, y desarrollando un sistema de información que brinda beneficios tanto a nivel interno como externo. Los procedimientos que fueron automatizados son:

- Facturación
- Seguridad y control de acceso
- Operaciones
- Cuentas por cobrar
- Bancos
- Mayor general
- Recursos humanos

- Roles de pago
- Solicitud de cheques
- Cuentas por pagar
- Mantenimiento
- Presupuesto
- Inventario
- Compras
- Activos fijos
- Sistar (tarjadores)
- Autoliquidación de facturas por tasas portuarias
- Manifiestos (consolidados)
- Estadísticas
- SIG-CC (Sistema de Información Gerencial)

3) *Sectorización de las Instalaciones*

Para efectos de optimizar las maniobras y de igual forma, facilitar las labores de concesión, la APG., sectorizó de manera ordenada las instalaciones, estableciendo secciones claras y destinadas a labores específicas, quedando clasificadas desde marzo de 1995 de la siguiente manera:

- 2 muelles para carga general
- 4 muelles para frutas
- 2 muelles para contenedores
- 1 muelle granelero

4) *Permisiónamiento*

Como paso previo a la concesión de los sectores del puerto, se realizó el permisionamiento de determinadas áreas y servicios del puerto, a empresas privadas. Este contrato consiste en un permiso de operación con una duración aproximada de 5 años, y cuya exigencia de inversión es inferior a la de un contrato de concesión.

Los Servicios Portuarios que se prestan en la Autoridad Portuaria de Guayaquil son realizados por los Permisarios, Operadores Portuarios de Buque, Operadores Portuarios de Carga y Empresas de Servicios Complementarios que estén debidamente calificados por la Dirección General de la Marina Mercante y la APG.

Tabla 3.1

Permisionamiento por Areas	
Area	Empresa
Area 1	Asoc. Andigrain/Termiport
Area 2, Bodega 2 y Modulo 2	Asoc. Multimodal/Transagent
Area 3	Miltrade Operadores
Area 4 y Bodega 4	Tabule
Area 5	Asoc. Aretina/Abbey
Area 7	L.G. Ecuatoriana
Bodega 3	Ubesa
Patio 8	Agmaresa
Patio 9	Operador Portuario del Pacífico
Modulo 1	Ecuaestibas
Modulo 3	Asoc.Aretina/Sociedad Verificadora Universal

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra A.

5) Concesión de Terminales

La delegación de servicios en las instalaciones de propiedad de la APG, a largo plazo y con fines de inversión por parte de las empresas privadas, es lo que se conoce como concesión. Las concesiones son prácticamente la última fase del proceso de modernización del puerto.

Las concesiones realizadas hasta la actualidad son:

- a) El terminal granelero a la empresa nacional “ANDIPUERTO S.A.”.
- b) El servicio de Apoyo al practicaje, a la empresa “ECUAESTIBAS S.A.”.

- c) La administración y operación de la grúa “DEMAG” a la empresa “ECUAESTIBAS S.A.”.

6) *Delegación de Servicios*

Dentro del extenso ciclo de servicios que comprenden las operaciones portuarias, se delegó también a la empresa privada diferentes actividades como:

- Servicio de porteo
- Carga y descarga
- Almacenamiento
- Practicaje
- Remolcadores.
- Amarre y Desamarre

En el anexo 3.1 se detallan los nombres de las empresas que en la actualidad se encargan de brindar los servicios portuarios, es decir las Operadoras tanto del buque como de la carga.

Como resultado de la contratación de la iniciativa privada para la generación de los servicios, la calidad de los procesos se ha visto afectada

de una manera muy positiva, pero los principales logros alcanzados se deben al gran esfuerzo desarrollado por la administración portuaria durante el año 1995 y parte de 1996 y que se resumen en los siguientes:

- Control computarizado de salida de contenedores y carga.
- Departamentos de Operaciones, Financiero, Administrativo y de Ingeniería computarizados.
- Sistema computarizado de asignación de muelles.
- Cobro de las tasas portuarias por medio de un sistema de autoliquidación y autofacturación.
- Convenio con bancos para el cobro de las tasas portuarias.
- Desaparición total de sindicatos y reducción del personal.
- Ampliación de la falda del muelle.
- Instalaciones de nuevas ayudas a la navegación.
- Distribución de muelles de acuerdo al tipo de carga.
- Dragado del área junto a los muelles.
- Reubicación del área de Bancos y construcción de los edificios de esta área.
- Racionalización de sueldos y salarios. Eliminación del pago de bonos. Unificación de sueldos.
- Sistema de Información Gerencial y control de costos SIG-CC.

Los proyectos que se encuentran en preparación y ejecución son:

- El dragado general de los muelles y canal de acceso de la APG.
- Puesta en servicio de una planta ecológica para procesamiento de las aguas residuales de sentina.
- Implementación del servicio de tarja electrónica dentro del puerto.
- Concesión del terminal de contenedores.
- Concesión del parqueadero de vehículos pesados.

De igual forma, la APG se prepara para en un futuro cercano, conseguir los siguientes objetivos:

- Concesión de un sistema de tráfico marítimo para APG.
- Desarrollo de la zona norte de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, mediante concesiones de diferentes áreas.
- Concesión del terminal de frutas.
- Concesión del terminal de carga general.
- Repavimentación integral del puerto cambiando el pavimento flexible por pavimento rígido.

7) *Incremento en Niveles de Seguridad.*

La Autoridad Portuaria de Guayaquil dentro de su proceso de Modernización ha puesto mucho énfasis en lo que se refiere a la seguridad del Recinto Portuario, ya que es un factor de mucha importancia para los usuarios, y que durante un largo tiempo ha sido considerada una debilidad del puerto. Por este motivo, ha realizado varios proyectos los cuales buscan convertir al Puerto de Guayaquil en uno de los más seguros de la Región.

La unidad de Seguridad Física de APG es la encargada de las actividades concernientes a la vigilancia y seguridad física al recinto Portuario en su anillo exterior, a fin de prevenir y contrarrestar robos, siniestros y alteraciones en cualquier orden en general.

Para un nivel mayor de efectividad en la consecución de los objetivos de la unidad de Seguridad Física, la APG implantó un sistema general de seguridad electrónica, que está compuesto por cuatro grupos:

- Sistema de Circuito Cerrado de Televisión (CCTV)
- Sistema de Control Acceso
- Central de Monitoreo
- Cerco Eléctrico

El *sistema de circuito cerrado de Televisión (CCTV)*, controla las 24 horas del día, los 365 días del año de una forma moderna todas las áreas dentro y fuera del perímetro del Recinto Portuario. Este sistema cubre las siguientes áreas:

- Entradas y Salidas de Vehículos
- Entradas y salidas de Personal
- Edificio Administrativo
- Control Lateral de las bodegas
- Control de Muelles
- Control de Patio de Contenedores
- Control de Estero frente a los Muelles
- Transmisión de vídeo a través de Fibra Optica, que utiliza vídeo Multiplexor, señal que recorre todo el Recinto Portuario en Forma Perimetral dentro de un ducto.

El *sistema de control de accesos*, ha sido instalado para:

- El ingreso vehicular en los dos Accesos y Salidas del Recinto Portuario.
- Entrada y Salida de vehículos a Parqueaderos Autorizados.

- Control de acceso de Personal.
- Ingreso al Cuarto de Control.

Este sistema tiene la capacidad de autorizar el acceso a un área determinada, presentando una tarjeta codificada en una lectora. Las entradas principales del Recinto tienen uñas de protección unidireccional para evitar el Ingreso o salida de Vehículos en un sentido no Autorizado. La tecnología de las lectoras de tarjetas es de aproximación, colocadas en pedestales con anclaje en base de concreto y protección contra vandalismo.

3.2.3.2. Indicadores Portuarios

Por medio de los Indicadores Portuarios se puede apreciar la eficiencia del Puerto de Guayaquil. En estos últimos años se ha visto un cambio gigantesco a raíz de la modernización; la implementación de una nueva estructura organizacional, reflejada especialmente en una cantidad limitada de empleados en la Autoridad Portuaria, destinada específicamente a la labor de administrar el Puerto ha sido beneficioso. Por otro lado, la delegación de la oferta de los servicios portuarios a las empresas privadas, también ha dado buenos resultados, los cuales se reflejan en las estadísticas o indicadores portuarios.

Uno de los factores principales, era el congestionamiento de los muelles, el cual en la actualidad en el Puerto de Guayaquil es casi nulo, ya que se han mejorado notablemente los indicadores, como por ejemplo, para el año de 1995 el promedio de carga movilizada era de 69 toneladas por hora, en 1998 el promedio fue de 105 toneladas por hora, asimismo, el tiempo promedio de permanencia de los buques en los muelles en 1995 era de 48 horas y en 1998 fue de 36 horas; hoy en día es de 15 horas. En el año de 1995, se preveía que para el año 2003, se necesitaría por lo menos 3 muelles más, pero esta necesidad se ha reducido notablemente por el incremento en la eficiencia de los indicadores portuarios.

Por otro lado, existen otros indicadores que la APG pone a disposición del público en general, como la cantidad total de carga movilizada por año (Importaciones más Exportaciones), la cantidad de contenedores movilizadas, y el tipo de carga movilizada por el puerto. (Ver anexo 3.2)

3.2.3.3. Cambios en las Funciones Departamentales de la APG.

Todos los logros obtenidos gracias a la gestión modernizadora de la Autoridad Portuaria, han significado cambios estructurales al interior del ente regulador. La mayoría de estos cambios se originan en la reducción del número de empleados de la APG, ya que la fuerza laboral que presta los servicios ahora

forma parte de las empresas privadas que administran los espacios físicos, equipos o maquinarias.

La elaboración del nuevo organigrama, así como el manual de funciones que hoy en día es aplicado por la APG, se basa en los estudios y propuestas presentados por la empresa consultora alemana ROGGE MARINE, de Bremen.

Previo a la adopción de las nuevas recomendaciones de esta empresa consultora, la APG no contaba con una estructura organizacional adecuada y moderna y formalmente definida, de tal forma que las funciones y políticas de la empresa no estaban delimitadas, ni eran claras. El último organigrama aprobado por el Directorio de la APG, se había diseñado en el año de 1977, y sobre este se trabajaban las modificaciones y ampliaciones de manera injustificada e informal. Tal vez ésta es una de las mayores causas de la ineficiencia y anarquía que durante años caracterizó al Puerto de Guayaquil, junto con la fuerte influencia de los sindicatos y la centralización de la toma de decisiones.

La intención de la propuesta de la Rogge Marine es, en primer lugar, cambiar esta estructura en un modelo de puerto propietario, de tal forma que se puedan transferir todas las operaciones y sectores del Estado a un grupo de especialistas en el tema portuario, que protejan los intereses de empresas

privadas y sus accionistas. En segundo lugar, el nuevo organigrama busca enfocar las actividades de la APG hacia la satisfacción del consumidor, por medio de la facilitación en los procesos y prestación de servicios por la vía de la delegación de los mismos.

Hasta la presente fecha, se han implementado varios cambios sugeridos por la consultora, lo cual ha conseguido diferentes objetivos, como por ejemplo, la erradicación de sindicatos y la disminución del personal. Sin embargo, otros cambios han tenido que ser obviados debido a factores externos, como por ejemplo el marco legal que regula las actividades del puerto (debido a su condición de organismo estatal). Un ejemplo muy claro de esto es el fallido intento de descentralizar la toma de decisiones de la Gerencia General, creando una Subgerencia, pues debido a las exigencias del derecho público, la Gerencia debe asumir la responsabilidad absoluta de todas las actividades de la entidad, lo que hace inútiles las labores de un Subgerente.

A pesar de los inconvenientes, éstos cambios han sido considerablemente positivos y han transformado la imagen interna del puerto, quedando establecido un nuevo organigrama de la institución, aunque aún no se ha podido introducir dentro del mismo, un Departamento de Marketing, aspecto que también fue sugerido por la consultora, y en su lugar, sólo se halla un encargado del mercadeo dentro de una de las unidades técnicas que asesoran a la Gerencia. (Ver Figura 3.6: Organigrama Institucional APG).

Funciones Departamentales

Dentro del nuevo esquema orgánico de la Autoridad Portuaria, es posible encontrar nuevos departamentos y unidades. La Autoridad Portuaria cuenta con cuatro Departamentos y seis Unidades, que han producido un verdadero cambio en las funciones y número de empleados. Estos departamentos y Unidades son:

- Departamento de Operaciones
- Departamento de Ingeniería
- Departamento Administrativo
- Departamento de Finanzas
- Unidad de Secretaría General
- Unidad de Ingeniería de Procesos.
- Unidad de Asesoría Jurídica
- Unidad de Seguridad Física
- Unidad de Control de Gestión
- Unidad de atención al Usuario.
- Unidad de Seguridad Industrial

Las funciones que cumple cada uno de estos departamentos se basan principalmente en la Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional, la Ley General de Puertos y las recomendaciones realizadas por la consultora Rogge Marine. Revisaremos a continuación las funciones departamentales, incluyendo las del Directorio y gerencia:

El **Directorio** de la APG está conformado por 7 representantes de diferentes sectores involucrados e interesados en el funcionamiento del puerto.

Las funciones que desempeña el Directorio, según el artículo octavo de la Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional¹⁴, son:

- a) Presentar anualmente o cuando fuere requerido, un informe a la DIGMER, de las actividades realizadas en el ejercicio económico inmediatamente anterior.
- b) Elaborar la terna para la designación del Gerente de la entidad, por parte de la DIGMER.
- c) Designar a los jefes departamentales de entre los candidatos sugeridos por el Gerente.

- d) Conocer y aprobar los Estados Financieros, Balances y otros informes de la entidad, que obligatoriamente deberá presentar el Gerente, dentro del primer trimestre de cada año.

- e) Aprobar los Reglamentos de Servicios Portuarios, así como los manuales de organización, orgánicos de personal y demás reglamentos pertinentes, todo ello, tomando como base los anteproyectos presentados por el Gerente; y formular los reglamentos de aplicación uniforme a todas las Entidades Portuarias, a ser puestas en consideración de la DIGMER.

- f) Autorizar al Gerente, la celebración de contratos, inversiones, adquisiciones, estudios y otros actos necesarios para el cumplimiento de los fines de la Entidad, cuyo monto requiere del Concurso de Ofertas, sujetándose a la Ley de Licitaciones y al Presupuesto aprobado.

- g) Resolver en segunda instancia las reclamaciones de los usuarios, en todo lo que concierne a servicios portuarios.

- h) Las demás determinadas en la Ley General de Puertos y en los estatutos respectivos.

¹⁴ Fuente: Recopilación de Leyes y Reglamentos Portuarios Tomo II

La **Gerencia General** de la APG cuenta en la actualidad con la asesoría de diferentes unidades técnicas, encargadas de la investigación y desarrollo de temas específicos, de tal forma que faciliten la toma de decisiones por parte del Gerente General.

El Gerente General es el representante legal de la empresa, por tal motivo, casi todas las decisiones de la organización están sometidas a su análisis y aprobación, pero de igual forma, se someten a la aprobación del Directorio.

Las unidades técnicas que asesoran al Gerente son:

- **Asesoría Jurídica:** Asesora en materia legal a los diferentes órganos de la APG e interviene en materias de su especialidad emitiendo los informes correspondientes.
- **Control de Gestión:** Asesora a la Gerencia General en la toma de decisiones para la empresa, específicamente en materia financiera, de costos, informática, operaciones portuarias, tarifas y mercadeo. De igual manera, controla el correcto cumplimiento de los contratos de concesión y permisos suscritos por la APG. Dentro de esta unidad se incluye también un encargado de atención al usuario y mercadeo, quien dará inicio a las

actividades de mercadeo en la Autoridad Portuaria, y cuyo alcance y responsabilidad irán aumentando según sea la necesidad.

- **Ingeniería de Procesos:** Evalúa y mejora permanentemente la estructura organizacional y los procesos del negocio de manera que permitan a la entidad alcanzar sus objetivos de forma oportuna y eficiente.
- **Seguridad Física:** Administra la ejecución de las actividades concernientes a la vigilancia y seguridad física en las instalaciones portuarias, regulaciones de tránsito vehicular y parqueos.
- **Atención al Usuario:** Brinda una solución oportuna y adecuada a los requerimientos de los clientes y desarrolla alternativas de solución que permitan incrementar continuamente los niveles de satisfacción de los mismos. Asimismo, planifica y dirige las actividades relativas a la comunicación externa de los clientes y usuarios del Puerto de Guayaquil.
- **Secretaría General:** Dirige las actividades que tienen relación con la correspondencia interna y externa de la entidad, la custodia de documentos generales y la recepción de garantías de terceros.

Los departamentos de la institución tienen las siguientes obligaciones principales:

EL **Departamento de Operaciones** tiene como *función básica*, el control de las operaciones y la prestación de servicios que la Autoridad Portuaria aún maneja, es decir, de los sectores y servicios que aún no han sido concesionados o entregados a permisionarios. Posteriormente este departamento se limitará a controlar las actividades operacionales de los concesionarios.

El **Departamento de Ingeniería** tiene como *función básica*, encargarse del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, así como de los equipos terrestres que la APG aún mantenga bajo su control y manejo, y al igual que el departamento de operaciones, su vida se extenderá hasta la concesión de los equipos e instalaciones restantes.

El **Departamento Administrativo** tiene como *función básica*, el manejo de las actividades que tienen relación con los trámites administrativos generales, con Recursos Humanos, con el manejo de concesionarios, con la protección ambiental, con la seguridad industrial y con la adquisición, custodia y distribución de los bienes de la Entidad. Es necesario mencionar que dentro de este departamento se encuentra una División para administrar y controlar las Concesiones. En lo que respecta a las concesiones existentes, se ha

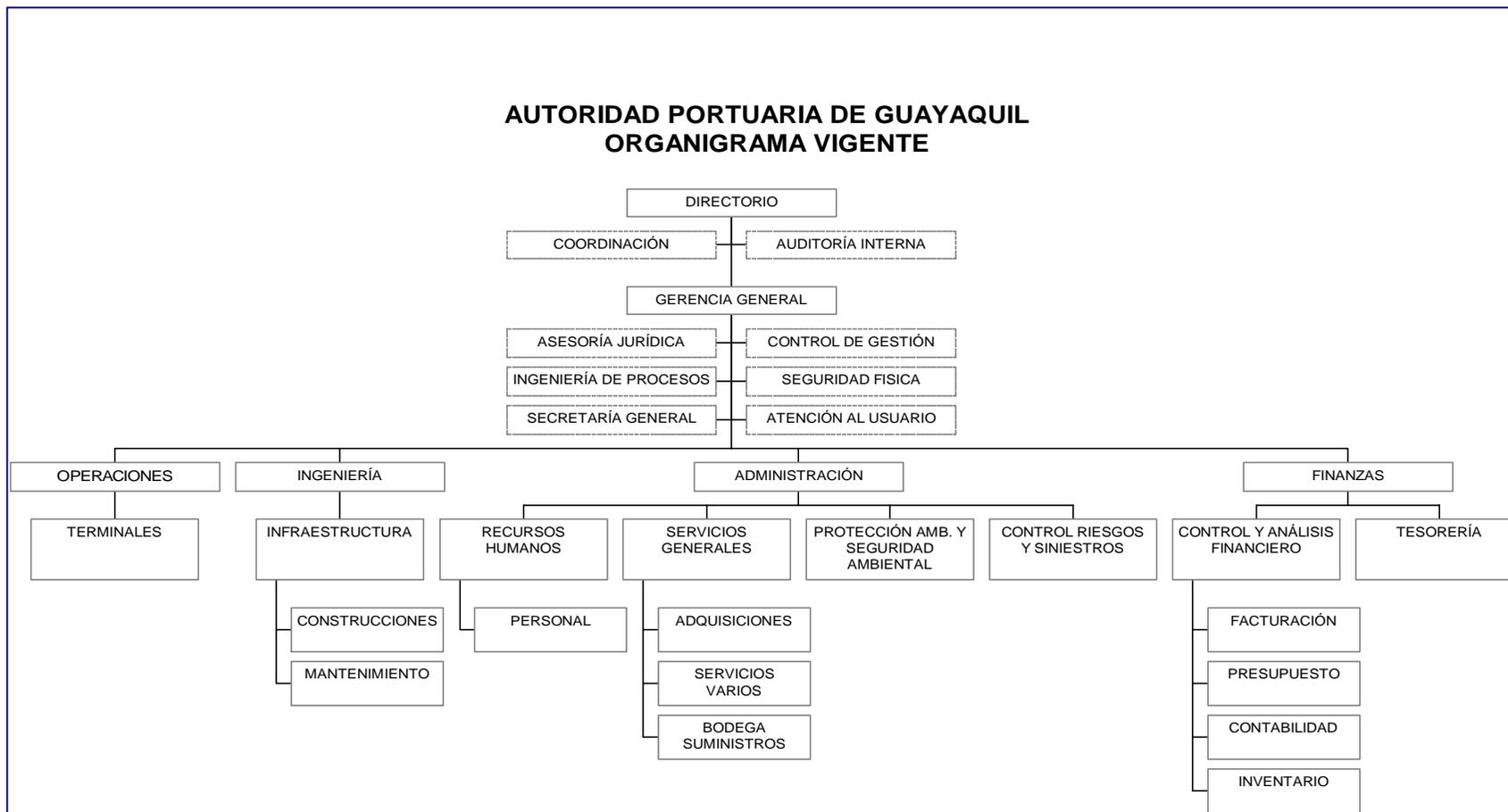
determinado que hay incertidumbre sobre la correcta administración de las mismas, especialmente el control de las obligaciones por parte del concesionario (por ejemplo Andipuerto), por lo que se detecta la falta de un adecuado esquema administrativo explícito para la función de controlar el desarrollo eficiente de las concesiones. Esto sugiere que esta división debe prepararse para satisfacer la demanda de la Gerencia de una administración transparente y correcta, ya que a corto plazo, crecerá el volumen de las concesiones.

El **Departamento Financiero** tiene como *función básica*, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que tienen relación con la gestión económica-financiera de la entidad, y analizar el desempeño de los proyectos emprendidos por la APG.

Es importante recalcar que dentro del organigrama institucional de la APG, la Unidad de Atención al Usuario, ha sido encargada de otras actividades paralelas a sus funciones principales, específicamente al mercadeo del puerto; sin embargo, a pesar de que en teoría debe cumplir con esto en la práctica no lo hace, debido principalmente a la falta de recurso humano capacitado en el tema. La consecuencia de esto, es la ineficiencia en el manejo de todas sus actividades. Esto nos confirma una falencia en la organización que nos lleva a sugerir la creación de una Unidad o un Departamento de Mercadeo que cumpla con la totalidad de las necesidades y expectativas generadas en la

Autoridad Portuaria de Guayaquil, y que a la vez, desarrolle planes de acción como el que proponemos en el capítulo cinco.

Figura 3.6



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

CAPITULO 4: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se expondrán dos aspectos importantes, los resultados de una encuesta realizada y el análisis del entorno en donde se hablará de los competidores del Puerto de Guayaquil, tanto a nivel interno como a nivel de Latinoamérica; asimismo, se especificarán las zonas de influencia hinterland y foreland del puerto.

4.1. Investigación: Encuesta

Para lograr una visión clara, acerca de lo que acontece en la actualidad en el ámbito del negocio portuario ecuatoriano, además de realizar una recolección de datos proporcionados por organismos relacionados o por conversaciones sostenidas con ex-Gerentes de la Autoridad Portuaria de Guayaquil y con colaboradores de la DIGMER, se decidió realizar una investigación descriptiva por medio de una encuesta estructurada, dirigida específicamente a los Agentes Navieros, ya que éstos, son los representantes de uno de los clientes principales del puerto, las Líneas, y a su vez, se hallan vinculados a los dueños de las cargas.

La encuesta estuvo estructurada por preguntas cerradas con escala de importancia, con escala de calificación y dicotómicas; además, por preguntas totalmente abiertas y otras de carácter individual referentes a las actividades de cada una de las empresas (Ver Anexo 4.1: Encuesta). El motivo por el cual

se eligió este tipo de investigación, fue principalmente su flexibilidad hacia descubrir las actitudes de cada uno de los Agentes, y su comportamiento frente al mercado.

Se seleccionó a las principales agencias dentro del mercado ecuatoriano, que representan a las Líneas más importantes que llegan al Ecuador. Estas Agencias en su mayoría se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, pero también realizan sus operaciones en otros puertos ecuatorianos, como ejemplo, el caso de AGMARESA (DOLE) que también opera en Puerto Bolívar, ya que su actividad principal es la exportación de banano, especialidad del puerto mencionado.

Basándonos en las estadísticas de mayor carga movilizada por tonelaje, en el mayor número de contenedores movilizadas, y en el número de buques arribados por Agencia (Ver Anexo 4.2), pudimos concretar la lista de las principales Agencias Navieras en Guayaquil (Ver Anexo 4.3).

El método de contacto que se utilizó fue por medio de entrevistas personales e individuales, y se efectuó en la oficina de cada uno de los encuestados, con una cita previa dado el poco tiempo disponible de los mismos. En la mayoría de los casos obtuvimos una colaboración inmediata e incondicional, sin embargo, hubieron algunas Agencias que se opusieron a colaborar con nuestra

encuesta, por esta razón, se seleccionaron otras que no dejan de ser importantes para el comercio marítimo ecuatoriano.

Para la definición del tamaño de la muestra en nuestra investigación, se empleó la *muestra según juicio*, concepto mercadológico que adoptamos del experto Philip Kotler, quien en su obra “Marketing” propone una solución al problema del cálculo del tamaño de la muestra, al asegurar que el valor de este tipo de encuestas es cualitativo y no cuantitativo, ya que para poblaciones que no se encuentran definidas con exactitud, seleccionar a los elementos más representativos y de mayor importancia, brinda la oportunidad de conocer el pensamiento global del mercado.

Dada la dificultad de definir la población exacta de Agencias Navieras, procedimos la selección de un número, es decir, elegimos a ciertos miembros de la población que, según nuestro juicio, serían un excelente ejemplo del comportamiento y opinión del mercado, y por lo tanto serían los más indicados para brindarnos información más exacta, con mayor facilidad y rapidez.

Nuestros encuestados estuvieron a nivel de Gerencia, especialmente, de la Gerencia de Operaciones, ya que son ellos los que están más involucrados en el quehacer del puerto, teniendo un conocimiento más amplio, que incluye tanto el área operativa como comercial de las actividades navieras. Las

agencias representantes de las principales Líneas que llegan a nuestro puerto y que nos brindaron su colaboración fueron las siguientes:

1. Investamar (Sr. Rolf Benz)
2. Maersk del Ecuador (Ing. Vinicio Gaybor)
3. Transoceánica (Ing. Walter Franco)
4. Trasmabo (Ing. Peter Koehn)
5. Ian Taylor (Sr. José Ortiz)
6. Marglobal (Ing. Fernando Donoso)
7. Inchcape Shipping Service (Cap. Luis Jaime)
8. Agmaresa (Ing. Jorge Casanova-Operaciones)
9. Carvigo (Ing. Rita Cortés)
10. Navipacífico (Ing. Mario Rosenney)
11. Transec (Ing. Iván Vasco)
12. Bademar (Ing. Luis Baquerizo)
13. Marsec (Sr. Omar Santana)

Un resumen de los resultados obtenidos de la investigación se mostrará a continuación, el cual influyó en el desarrollo de ideas para implementarlas en nuestro plan de marketing portuario.

4.2. Resultados de la Encuesta

Como se mencionó anteriormente, elegimos a las principales agencias navieras que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, mismas que representan a las Líneas más importantes y de mayor movimiento que operan en el puerto de esta ciudad y ocasionalmente en otros puertos del Ecuador, reconociéndolas en base a las estadísticas portuarias que se hallan anexadas al presente estudio. A continuación, pasamos a revisar los resultados de la encuesta a manera de resumen:

Las *tres primeras preguntas* de la encuesta son de tipo introductorias, orientadas hacia el reconocimiento de las actividades de cada una de las agencias:

1. ¿A cuántos armadores representa usted y qué frecuencia mensual tiene?

Número de armadores: Todas las agencias representan a sus Líneas regulares, es decir las que tienen su frecuencia establecida, que va desde 1 hasta 10 Líneas, pero además tienen a las Líneas irregulares que no siempre recalán bajo su representación o que no tienen una frecuencia establecida. En promedio, se calculó 4 Líneas atendidas por Agencia.

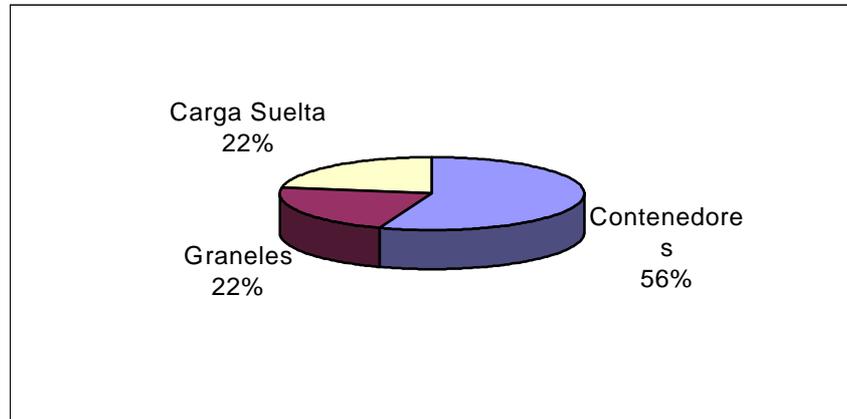
En este punto es importante resaltar el hecho de que una misma Línea puede tener diferentes agentes en un país, y maneja sus contratos de acuerdo a los servicios que cubre. Estos “servicios” son convenios celebrados entre Líneas por los cuales, naves de diferentes empresas cubren una misma ruta en diferentes fechas, logrando así un equilibrio y mejor atención a las necesidades de los dueños de las cargas, permitiendo que cada agencia participe varias veces en un mes del proceso productivo.

Frecuencia: En lo referente a la frecuencia de naves atendidas, pudimos calcular un promedio de todas las agencias de 12 motonaves mensuales, sin contar a tres de las agencias que tienen una frecuencia mayor de 50 al mes.

2. *¿Qué tipo de carga maneja?*

En este punto se comprobó que el tipo de carga que se maneja en mayor volumen y frecuencia en las naves atendidas por estas agencias es containerizada, seguida del tipo de carga a granel tanto sólida como líquida, y en último lugar la carga general o suelta.

Figura 4.1

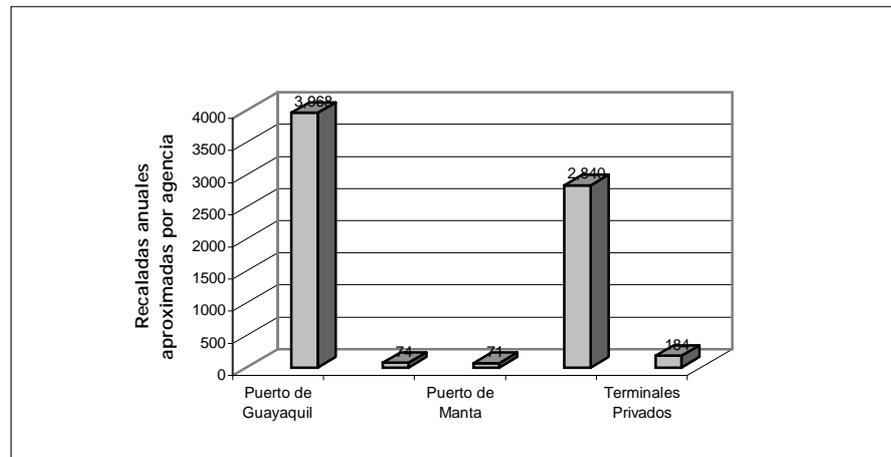


FUENTE: Agencias Navieras encuestadas
 ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

3. Aproximadamente, ¿cuántas recaladas tiene en cada puerto?

En la figura 4.2 a continuación, se puede observar de manera aproximada, que el mayor número de recaladas que realizan estas agencias, se da en el puerto principal del país, Guayaquil, en segundo lugar se encuentra Puerto Bolívar, en tercer lugar por los terminales privados, y en cuarto y en quinto lugar se encuentran Esmeraldas y Manta, con una diferencia mínima.

Figura 4.2



FUENTE: Agencias Navieras encuestadas

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

La pregunta número cuatro es de tipo Cerrada con Escala de importancia, el propósito de la misma, es constatar cuales son los aspectos principales por los que un armador o Línea decide operar en un puerto.

4. Según su opinión, ¿Cuál es el orden de prioridad en los siguientes criterios de selección que los armadores consideran en el momento de decidir con que puerto trabajar? (siendo el 1 el más importante y 8 el menos importante)

Tabla 4.1

Factores de Selección	Importancia
Posición geográfica	8
Costos de operación	1
Seguridad	7
Infraestructura amplia en buenas condiciones	3
Contratos (contactos personales)	6
Agilidad de maniobras	4
Maquinaria y Equipos de alta Tecnología	5
Tipo de Carga	2

FUENTE: Agencias Navieras encuestadas.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Como se puede observar, en criterio de los agentes navieros, para las Líneas el factor de mayor importancia que se considera al momento de decidir en que puerto operar, es el de los costos de operación, seguido por el factor de tipo de carga. Otros factores muy importantes son los de infraestructura, agilidad de maniobras, y maquinaria y equipos de alta tecnología, y finalmente los factores de menor importancia son los de contratos, seguridad y la posición geográfica, pero debemos estar conscientes que esto es una opinión de los agentes navieros mas no de las propias Líneas, por lo que no se puede decidir asegurar o no estos criterios.

La *pregunta número cinco* es de tipo cerrada con escala de calificación, en la que los encuestados otorgarían, según su apreciación, una calificación a algunos de los aspectos tanto de la parte administrativa como de la parte privada del puerto, quedando de la siguiente manera:

5. *¿Cómo calificaría al puerto de Guayaquil en los siguientes aspectos?*

Tabla 4.2

Aspectos	Calificación
Infraestructura	Bueno
Existencia y disponibilidad de todos Servicios	Regular
Agilidad / rapidez en los servicios de carga / descarga	Bueno
Equipos y Maquinarias	Regular
Tarifas Portuarias a la nave	Regular
Tarifas por servicios a la carga	Regular
Procesos (Aforos, Tarjas, Liquidaciones, etc)	Regular

FUENTE: Agencias Navieras Encuestadas.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Como se puede ver, la infraestructura portuaria de Guayaquil tiene una calificación de buena, ya que se encuentra en perfectas condiciones en relación con otros puertos ecuatorianos, sin embargo, hubo comentarios de que es inclusive superior que algunos puertos latinoamericanos (en el aspecto físico), por lo que una agencia la calificó de excelente. Asimismo, la parte que está en manos privadas (Agilidad/rapidez en los servicios de carga y descarga) tiene una buena calificación, lo que demuestra que tienen un buen desempeño a diferencia de cuando la propia APG realizaba este servicio (antes de la intervención privada). El resto de los aspectos fueron calificados como regulares debido principalmente a que muchos de ellos aún son manejados por manos públicas como el caso de las tarifas, que son muy elevadas y poco competitivas a nivel latinoamericano, y en el

caso de alguno de los procesos que tienen la intervención pública, atrasando muchas veces las maniobras navieras. En el aspecto de la existencia de todos los servicios, se le calificó de regular debido a que no hay una total disponibilidad de los mismos. Finalmente los equipos y maquinarias se calificaron de regulares, debido principalmente a la falta de inversión destinada a la reparación de máquinas tan importantes dentro de un puerto como el caso de la grúa de marca Peiner que puede elevar grandes toneladas de carga agilitando las maniobras de estiba y desestiba, pero que por el contrario se encuentra fuera de servicio.

La *pregunta número seis* es también de tipo cerrada con escala de calificación referente a los servicios portuarios dentro de la Autoridad Portuaria de Guayaquil:

6. Según su experiencia, califique la calidad de los siguientes servicios dentro del Puerto de Guayaquil:

Tabla 4.3

Servicios	Calificación
Practicaje / Apoyo al Practicaje	Muy Bueno
Canales	Regular
Remolque	Bueno
Amarre	Bueno
Muelles	Bueno
Estiba y Desestiba	Bueno
Tarja	Bueno
Almacenaje	Bueno
Suministro de Energía	Bueno

FUENTE: Agencias Navieras encuestadas.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Casi todos estos servicios se encuentran bajo participación privada, por ejemplo, el caso del apoyo al practicaje que se le otorgó la calificación de muy bueno, debido principalmente a que está bajo la dirección de la empresa privada ECUAESTIBAS S.A. desde el año de 1996; este servicio consiste en transporte acuático de prácticos; operación y mantenimiento de las estaciones de radio de Guayaquil, Data y Puná, utilizadas por las naves de todo tipo de tráfico que ingresan o salen de la jurisdicción de la APG. Además, esta empresa ha invertido en lanchas para el transporte de los prácticos y equipos de comunicación.

El mantenimiento de los canales no ha sido tan efectivo estos últimos años, ya que se ha descuidado el dragado de los mismos, por lo que muchas veces se ha obstruido el ingreso de naves de mayor calado, y además, la pérdida de tiempo y dinero por parte de las Líneas; por lo que se ha calificado a este aspecto como regular. Los demás aspectos calificados fueron buenos, sin embargo, en lo referente a los muelles es necesario aclarar que existe un mantenimiento relativamente bueno pero que definitivamente hay que mejorarlo. Además, debemos anotar la falta de maquinaria (grúas), especializada principalmente para el manejo de contenedores.

La *pregunta número siete* es de tipo abierta, cuyo propósito fue presentar de manera clara y específica, los factores favorables y desfavorables del Puerto de Guayaquil, según la apreciación y experiencia de cada una de las personas encuestadas.

7. *¿Cuál piensa usted es la mayor ventaja y desventaja del Puerto de Guayaquil?*

Las ventajas mencionadas fueron:

- El Puerto de Guayaquil tiene una ubicación geográfica privilegiada hacia zonas regionales interiores con existencia de vías de acceso, por lo que a los exportadores que no son de esta ciudad se les hace mucho más fácil realizar sus operaciones en esta zona, gracias a que sus costos de operación aquí son menores.
- Es el de mayor infraestructura en el país, con una gran capacidad física.
- Cuenta con un mayor número, tanto de servicios, como de maquinaria, al igual que un mayor número de muelles amplios en comparación a los demás puertos ecuatorianos.

- Se encuentra ubicado en una zona industrial.
- Es el puerto principal del país, debido a su comercio; además, cuenta con la cercanía de los principales bancos para realizar transacciones comerciales nacionales e internacionales.
- Cuenta con suficiente variedad de tipo de carga de exportación.
- Es un puerto ágil para las maniobras de carga y descarga, dado que están en manos privadas.
- Se encuentra en un proceso de privatización.
- En el aspecto exclusivamente operativo, hay una ausencia total de movimiento de mareas, por lo que se facilita la navegación de los buques, etc.

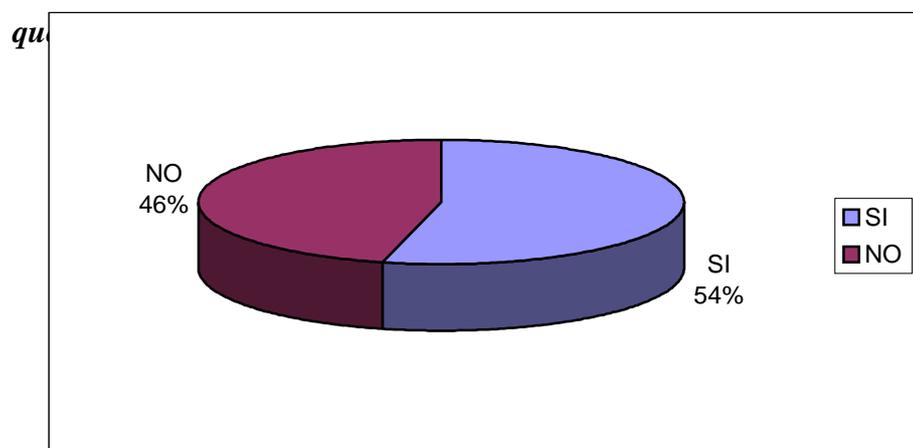
Las desventajas mencionadas fueron:

- Limitación de calado (32 pies) con alta marea lo cual, retrasa la entrada/salida de los buques grandes. Este problema se puede solucionar con un mantenimiento efectivo y permanente de la profundidad del canal de acceso.

- El acceso al puerto requiere de mucho tiempo, ya que la distancia que hay desde la boya de mar al puerto es de 50 millas, es decir 4 horas más de navegación para ingresar y 4 horas para salir.
- Existen muchos asaltos y robos a los buques de mercadería.
- Falta de Grúas adecuadas para la manipulación de contenedores.
- Tarifas demasiado elevadas.
- Es un puerto muy inseguro.
- No existen carreteras, dificultad de acceso terrestre, etc.

La *pregunta número ocho* es de tipo mixta, cerrada dicotómica y abierta, la cual hace referencia al criterio de los encuestados en relación a la posibilidad de construir nuevos puertos en reemplazo del puerto de Guayaquil.

8. *¿Piensa usted que es conveniente iniciar los proyectos de nuevos puertos*



*FUENTE: Agencias Navieras encuestadas.
ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.*

En la figura 4.3 se aprecian los porcentajes de las agencias que respondieron de manera positiva y negativa respectivamente (SI: 7 agencias, NO:6 agencias). En realidad casi todas las agencias que respondieron tanto de manera positiva como las que respondieron de manera negativa, concluyeron que no se debe crear uno o varios puertos nuevos en reemplazo del Puerto de Guayaquil, pero que sí sería favorable construirlos como un complemento al mismo.

El desarrollo de nuevos proyectos, orientados a la superación de los estándares que rigen el actual desenvolvimiento de las terminales navieras ecuatorianas será siempre visto como positivo, sin embargo es necesario tomar en cuenta la realidad nacional en las características que definen las verdaderas necesidades del país, por ejemplo el volumen de carga, vías de acceso, demanda del mercado interno, demanda de la oferta nacional en el extranjero, etc. Por estos factores, la mayoría de los encuestados, opinaron que resultaría de mayor beneficio desarrollar y mejorar las instituciones actuales, en vez de sobrepoblar un sector que al momento abastece de manera óptima las necesidades de su mercado.

A través de estas encuestas, hemos podido enfocar de una mejor manera las necesidades y opiniones de los clientes del puerto, acerca del Sistema Portuario en general, y específicamente de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, pasando a ser los resultados de este estudio, la médula del plan de mercadeo a proponerse en el capítulo siguiente.

4.3. Análisis del Entorno

4.3.1. Competidores

En la actualidad la competencia entre los puertos nacionales, se basa en la realidad de que el Puerto de Guayaquil es el principal puerto ecuatoriano en cuanto a movimiento de mercancías, número de Líneas Marítimas regulares y concentración de intereses de agentes portuarios, lo que lo convierte en el centro de negocios portuarios y marítimos del país.

La competitividad de un puerto no depende solamente de la calidad de su servicio. El poseer los procesos de la más alta calidad no asegura mayor cantidad de carga movilizada. Recordemos que los puertos marítimos forman parte de una cadena de transporte intermodal, y que la selección del puerto (tanto de embarque, como de destino) está sujeta en muchos casos a factores como la ubicación geográfica, vías de acceso, conexiones de transporte

disponibles desde el terminal, facilidades prestadas por la ciudad adjunta, en servicios de comunicaciones, aeropuertos, industrias, instalaciones, entre otras.

En el caso del Puerto de Guayaquil, muchos de estos factores representan una ventaja sobre los otros puertos ecuatorianos, que a pesar de ello no dejan de ser competidores para la APG, pues ya están superando sus desventajas para el futuro, principalmente con el advenimiento de las concesiones. Estos puertos son:

- Esmeraldas
- Manta
- Puerto Bolívar

La *Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE)*, es una institución sólida, que en los últimos años ha incrementado el volumen de carga movilizada, gracias a la acertada gestión de la administración actual. Tradicionalmente, al puerto de Esmeraldas se lo ha identificado con las exportaciones petroleras más importantes del país, y como consecuencia, se ha posicionado en la mente de los usuarios como un terminal especializado en petróleo. Sin embargo, el puerto que se especializa en la exportación del petróleo es el de Balao que está ubicado junto al Puerto de Esmeraldas. Hoy en día, se está rompiendo este paradigma gracias a que la dirección de esta entidad está desarrollando un

esquema de mercadeo que se enfatiza en un puerto de carga general y en la facilidad de acceso que existe desde su ubicación hacia las provincias del norte del país, especialmente las pertenecientes a la zona de la Sierra y el Oriente. En estos sectores, se ubican importantes centros industriales y comerciales del Ecuador, como es el caso de la periferia de Quito, en donde se agrupan numerosos usuarios de las terminales marítimas.

La ***Autoridad Portuaria de Manta (APM)***, administra el puerto de esa ciudad, cuya especialidad son las exportaciones de la industria pesquera camaronera. Los proyectos de esta entidad buscan explotar su condición de puerto de aguas profundas, para atraer buques de mayor calado que los que ingresan a puertos como Guayaquil, en donde la navegación a través de los canales exige el mantenimiento de su profundidad por medio del dragado. La Autoridad Portuaria de Manta considera la posibilidad de crear un terminal de transferencia de contenedores, para lo cual se están realizando los estudios correspondientes.

Finalmente, Puerto Bolívar, que es administrado por la ***Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar (APPB)***, es un terminal altamente especializado, dedicado a la exportación de frutas, específicamente a la exportación de la mayor parte de la producción bananera del Ecuador, esto gracias a su excelente ubicación geográfica en la provincia de El Oro.

Por otro lado, otros competidores a nivel nacional del Puerto de Guayquil, son las *Terminales Privadas*, que son puertos cuya propiedad, manejo y administración pertenecen a empresas privadas. Estos forman parte del grupo de competidores, pero en menor escala, ya que son, en su mayoría, puertos altamente especializados a cierto tipo de carga, de manera especial al granel. Sin embargo, al dividir a la Autoridad Portuaria por sectores especializados, estos muelles pueden influir de manera negativa a cada unidad de la APG, tal es el caso de la terminal granelera de la APG concesionada al grupo Andipuerto.

Los resultados de la concesión a Andipuerto, han sido tremendamente negativos, siendo su única competencia posible, otros muelles privados, ya que dentro del recinto portuario de la APG, solamente Andipuerto se encuentra diseñado y equipado para fines de carga al granel.

A continuación, pasamos a enumerar y describir brevemente a cada uno de los terminales privados, así como los que se encuentran en proyecto y se perfilan como fuertes competidores.

- a) *Muelle de la Industrial Molinera*: Sus instalaciones se encuentran ubicadas al sur de la ciudad, ocupa un área de 32.825 metros cuadrados; posee un muelle con capacidad para recibir naves de hasta 20.000 TRB

con calado máximo de 10 metros; el muelles se utiliza para servicios de descarga al granel (principalmente de trigo, avena, cebada, etc).

- b) *Terminal Sur de la Asociación SUNAVAL:* Las Instalaciones se encuentran ubicadas sobre la margen derecha del río Guayas al sur de la ciudad; ocupa un área de 104.341 metros cuadrados; tiene un muelle con capacidad para recibir buques de hasta 10.000 TRB con eslora máxima de 130 metros, el calado al pie del muelles es de 8.5 metros. La carga que maneja es productos derivados de petróleo, como aceites base y fuel oil.
- c) *Muelle de Molinos del Ecuador:* Está ubicado al sur de la ciudad, con una extensión total de 83.145 metros cuadrados y capacidad de recibir buques de hasta 20.000 TRB con un calado máximo de 7 metros, aunque la profundidad es de 9.7 metros para descargar especialmente granos (trigo) y productos químicos.
- d) *Muelle La Favorita:* Se localiza en el Guasmo sur; el muelle está conformado por una plataforma de hormigón conectada a tierra por una pasarela de acceso; está diseñado para el manejo de granos o semillas; para aceites crudos o grasas líquidas. Maneja soya, aceite de palma y cebo.
- e) *Muelles de TIMSA:* Las instalaciones están localizadas en terrenos del Guasmo sur en el margen occidental del Río Guayas, ocupando un área de

24.607 metros cuadrados; pudiendo recibir naves de hasta 10.000 TRB con un calado máximo de 7 metros, manejando granos y fertilizantes.

- f) *Muelle SIPRESA*: Sobre el margen occidental del Río Guayas en el Guasmo. Area total de 57.000 metros cuadrados, maneja graneles sólidos y líquidos, sin atender trigo.

- g) *Muelle FERTISA*: Ubicado en la rivera Este del Estero del Muerto al sur de la ciudad de Guayaquil, ocupa un área de 92.275 metros cuadrados, está en capacidad de recibir naves de hasta 10.000 TRB, el tipo de carga que maneja es granel sólido, especialmente urea y otros fertilizantes. En una II Etapa, con instalaciones adicionales, movilizará banano paletizado y en cajas. Para la III Etapa se proyecta atención a contenedores y bobinas de papel.

- h) *Muelle Industrial Pesquera Monteverde*: El terminal se encuentra ubicado en el Recinto Monteverde de la Parroquia Colonche del cantón Santa Elena y cuenta con un muelle de la empresa, con un campo de boyas que permite el atraque de naves de hasta 5.000 TRB, 130 metros de eslora y 9.5 metros de calado.

- i) *Muelle ECUAGRAN*: Sobre el margen occidental del Río Guayas, en el Guasmo sur. Capacidad de recibir naves de hasta 20.000 TRB, con la

limitación de 7 metros de calado, que es la recomendación para navegación en el río Guayas, tipo de carga granel sólido.

j) *Muelle CANGEL*: Este terminal está ubicado en el margen izquierdo del Río Babahoyo en el cantón Eloy Alfaro (Durán), capacidad de naves de hasta 5.000 TRB descarga aceite básico de petróleo y lubricantes.

k) *Muelle TRINIPUERTO*: Este Terminal privado tiene autorización MIDENA desde el 28 de agosto de 1996. En octubre de ese mismo año, el CNMMP autorizó la construcción de un muelle para atender graneles sucios y azúcar en sacos.

Los trabajos estuvieron suspendidos (Por el CNMMP) durante seis meses hasta febrero de 1997. Actualmente se están completando las inversiones.

l) *Muelle BANANAPUERTO*: Sus instalaciones contiguas a TRINIPUERTO, fueron autorizadas en enero de 1998. Movilizará carga general, contenedores y carga refrigerada (frutas). Tiene proyectado crecer su movilización de cargas en 10% anual. Se entiende que atenderá el Banano containerizado de Dole-Agmaresa que corresponde a unos 30-40 mil boxes al año.

En el *ámbito internacional*, y específicamente hablando de Latinoamérica, no es difícil realizar un análisis comparativo del volumen de carga movilizadora por contenedores, como carga general o como carga al granel, de las horas de estadía de los buques en las terminales, del porcentaje por tipo de carga manejada y en general de cualquier otro dato estadístico relevante que califique el rendimiento o la eficiencia de los puertos; sin embargo, una comparación de este tipo, tendría que hacerse entre puertos con esquemas parecidos.

Es necesario conocer bajo que administración se manejan los puertos de Latinoamérica para dar un resultado veraz y comprensible de acuerdo a la situación actual y facilidades en la que se está operando en cada uno de los puertos.

El desarrollo o crecimiento de los puertos, es influenciado por el nivel de modernización en que se encuentren. En los países sureños se da en mayor proporción gracias a los avances en privatización; es por eso, que tendríamos que observar primero el panorama en el que se enmarcan cada uno de los mismos. Por tal motivo, debemos tener una idea clara de la situación actual portuaria en Latinoamérica, y en que nivel de privatización se encuentran cada uno de los puertos.

Si bien es cierto, en el caso de los puertos ecuatorianos, y de manera especial el Puerto de Guayaquil, se están realizando cambios estructurales hacia puertos modernos y privados con el fin de adecuarse frente a la globalización, a un mercado altamente competitivo, en donde las demandas de los clientes son extremadamente exigentes, tratando así, de no quedarse estancados frente al riesgo de perder o de no conseguir grandes inversiones que por lo general son extranjeras. A pesar de estos cambios, aún no estamos al nivel de países latinoamericanos como Argentina, Chile, Colombia, Panamá o México, en donde se cuenta con una estructura de servicios casi totalmente concesionada a la iniciativa privada y con miras a realizar nuevos proyectos.

Pocos años atrás, antes de iniciar los procesos de privatización y modernización de los puertos, en toda América Latina se vivía un ambiente negativo en el ámbito portuario, debido a la alta corrupción existente, su ineficiencia, y exceso de personal. Hoy en día el panorama es diferente, y se observan grandes avances en muchos países latinoamericanos, incluyendo al Ecuador.

Gracias a los resultados de estas transformaciones se puede observar un modelo latinoamericano, el cual no se debe interpretar como un modelo ideal sino únicamente como una descripción de lo que está pasando. Este esquema ha sido identificado por el experto en transporte marítimo Jan Hoffmann

(miembro de la CEPAL) quien brinda aspectos adicionales a la clasificación de los puertos mencionada en el capítulo dos.

Uno de estos aspectos radica en la tendencia de los Land Lord Port, de contar con un sistema mono-operador, donde un sólo concesionario por terminal está a cargo tanto del mantenimiento como de la operación. Pero puede haber más de una terminal concesionada en cada puerto, por lo cual el término mono-operador no se debe confundir con monopolista. Por otro lado, también hace referencia a los puertos especializados en un solo tipo de carga, por ejemplo, las terminales petroleras de Balao y La Libertad en Ecuador.

Otro aspecto importante que hay que considerar dentro de los modelos portuarios en Latinoamérica, es que existe un gran número de puertos, cuyos porcentajes de volumen promedio de carga movilizada por cada uno, es mucho menor que el promedio mundial. Por otro lado, dentro de puertos grandes, se tiende a dividir el puerto en terminales que compiten entre ellas, introduciendo así, la competencia intra-portuaria.

Además de estas características, se pueden observar potenciales conflictos, como por ejemplo que no se puede garantizar una competencia leal entre puertos públicos de tipo Land Lord y puertos netamente privados; también puede haber un conflicto entre la creación de nuevos puertos, dado la posible capacidad ociosa en los numerosos puertos ya existentes.

En Latinoamérica, los puertos han atravesado por varios esquemas administrativos desde ser puertos públicos hasta convertirse en parcial o totalmente privados. En realidad ningún país en este sector, puede clasificar su sistema portuario nacional como netamente privado, aunque la mayoría está yendo por esa dirección. Obviamente, esto no quiere decir que todos los países vayan a adoptar por completo el modelo enfocado a la privatización total de sus puertos, ya que no necesariamente éste, es el esquema adecuado para todos.

A continuación, identificaremos de manera general, a cada uno de los países latinoamericanos dentro de cuatro grupos según sus avances en lo referente a las privatizaciones de sus terminales portuarios.

Primer Grupo: Completa privatización

Panamá.- Es el país que más ha avanzado en su privatización, pudiendo considerarse como el caso más exitoso en América Latina. Su primera concesión se dio en el año de 1993 y fue otorgada a la empresa Manzanillo International Terminals (MIT); esta terminal empezó sus operaciones de cero en abril de 1995, y llegó a mover 860.000 TEU en 1999, convirtiéndose así en la primera terminal de contenedores en América Latina en ese año.

Otras terminales se concesionaron a las empresa Hutchison de Hong Kong y Evergreen de Taiwán. Sin embargo, a este proceso de privatización y al marco jurídico adoptado, el Estado se quedó con poco poder para asegurar la adecuada protección del medio ambiente en los puertos, recopilar toda la información estadística requerida, y proteger a empresas más pequeñas que quieren vender servicios a los barcos dentro de las terminales concesionadas.

México.- Este es el segundo país que ha completado la privatización de las operaciones en las terminales públicas, iniciando sus reformas con la Ley de Puertos en el año de 1993. Las principales terminales de contenedores son ahora operadas por empresas privadas, bajo el esquema “mono-operador”.

Como era de suponerse, en algunos casos se registró el aumento de tarifas, y se criticó este aspecto responsabilizando a la participación privada. Sin embargo, hay que considerar que anteriormente las tarifas eran subsidiadas y no se habían adaptado a las recientes devaluaciones monetarias. Además, el costo portuario total debe incluir el tiempo perdido de los buques y de la carga y estos costos se redujeron significativamente gracias a las mejoras en la eficiencia.

Dando un ejemplo de importancia, tenemos al Puerto de Manzanillo, en donde la estadía promedio de barcos de contenedores se redujo de 2,8 días en 1987 a

1,4 días en 1991 y 0,6 días en 1994. Queda pendiente una mayor apertura en el área de las terminales de graneles líquidos y secos. Aquí todavía dominan empresas estatales, como Pemex (petróleo) y Sicartsa (acero), y la creación de nuevas terminales, sobre todo por parte de empresas extranjeras es aún sumamente difícil.

Argentina.- Dentro de América Latina, las reformas del Puerto de Buenos Aires son quizás las más analizadas y discutidas. Desde la concesión de seis terminales, el sector privado ha tenido la facultad de decidir acerca de las inversiones, además, se ha creado una fuerte competencia entre concesionarios, uno de los cuales quebró poco después de las licitaciones, dejando sin uso un importante espacio dentro del puerto.

A pesar de que cada terminal opera con el concepto de mono-operador, la existencia de varias terminales dentro del mismo puerto garantiza suficiente competencia intra-portuaria. Se ha dado un resultado positivo con respecto a la productividad, el cual se refleja en mayores volúmenes a menores costos, con una tremenda mejora en la productividad laboral.

Los embarcadores son los más beneficiados de las reformas portuarias, y con ellos los exportadores y los consumidores en general; sin embargo, para los operadores no ha sido tan beneficioso, ya que justo después de obtener las concesiones y comprometerse a millonarias inversiones en el “Puerto Nuevo”

de la Capital Federal, en Dock Sud, al lado en la provincia de Buenos Aires, el gobierno regional otorgó una concesión a la empresa Exolgán.

En realidad no se puede precisar si las condiciones para Exolgán eran más o menos favorables que las concesiones anteriores en la Capital Federal, pero el simple hecho de realizar la licitación en una fecha posterior permitía a esta empresa basar su oferta en información más actualizada que sus competidores.

Dado esto, en este año se está discutiendo si el gobierno debiese ahora permitir la fusión entre operadores dentro del puerto para así facilitar la generación de economías de escala. Anteriormente, se estableció la prohibición de tales fusiones, ya que no se conocía ni se preveía una concesión con la empresa Exolgán como competencia adicional. Hoy en día, la situación es diferente, y se ve justificable erradicar esta restricción; ya que además, Buenos Aires está teniendo una fuerte competencia frente a otros puertos argentinos.

Colombia.- En este caso, el modelo latinoamericano varía un poco, ya que el concesionario en cada puerto no es una tradicional empresa privada sino una empresa denominada “Sociedad Portuaria”.

Como ejemplo a esto, tenemos el caso de Buenaventura, que es una Sociedad con 209 accionistas, 70% del capital es privado, y el resto está en manos de la

Nación, el Departamento, y el Municipio; en el caso de Cartagena, los entes públicos tienen solamente el 5% de las acciones.

Estas Sociedades Portuarias se responsabilizan por la infraestructura y son dueños de la superestructura (maquinaria y equipos). Esta superestructura, como por ejemplo las grúas, se utiliza luego por la propia Sociedad Portuaria, y también por otras empresas privadas de estiba. Estas empresas y agencias de estiba reclaman que ellas son perjudicadas por una competencia desleal, ya que están obligadas a arrendar equipos de su competencia (las Sociedades Portuarias).

Se ha reducido considerablemente el número de empresas de estiba, ya que se ha incrementado la participación de mercado de estas Sociedades; por lo que consecuentemente, está aumentando el temor por abusos monopolistas y la Superintendencia Nacional de Puertos está buscando la manera de regular las tarifas cobradas por las mismas.

Sin embargo, es necesario tener cuidado con las modificaciones que se hagan a este sistema que hasta ahora ha dado buenos resultados. Desde las reformas del año de 1993, en los puertos de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena, y Santa Marta, el tiempo promedio buque/puerto se redujo en 85% y se multiplicó por cinco el volumen de carga movido por buque/día.

Además, en el caso específico de Cartagena, era conocida por la alta corrupción y la ineficiencia portuaria existente hasta antes de las reformas. El promedio de estadía por buque hoy en día varía entre sólo 10 a 13 horas, y la productividad en el descargue de buques portacontenedores ha aumentado de 6 a 8 a más de 60 contenedores por hora (con dos grúas de muelle).

Segundo Grupo: En proceso de completar la participación privada

En este grupo se clasifican a los países que se hallan en proceso de concesionar la operación de sus puertos públicos a operadores privados, que aún no se ha completado. No han avanzado tanto como los países del primer grupo, ya que han tenido que afrontar mayores obstáculos, como por ejemplo, una reforma laboral pendiente en Brasil, la dificultad de privatizar un puerto dominante en Callao (Perú) o el autoengaño de continuar viviendo gracias a los ingresos del petróleo (Venezuela).

Para el caso de Chile, el proceso se comenzó más tarde, dado a que la situación inicial no era tan negativa como en otros países. En este año 2000, tanto Chile como Brasil están terminando sus procesos de privatizaciones, por lo que van a establecerse dentro del primer grupo.

Chile.- En el año de 1981 se consiguió la privatización del servicio de estiba en todos los puertos públicos y además, una importante reforma laboral. En

ese instante, Chile se convirtió en el país latinoamericano con mayor participación del sector privado con indicadores de eficiencia relativamente buenos, quedando pendiente, la privatización de las inversiones en infraestructura.

A inicios de este año 2000, se entregaron terminales de contenedores en los tres principales puertos públicos a concesionarios privados, quedando tan solo pendiente la concesión de puertos secundarios. Fuera de esto, dos tercios del volumen del tráfico portuario nacional ya pasan por puertos privados que en gran parte son especializados por ejemplo en madera, cobre o graneles líquidos.

Brasil.- El inicio de la modernización de los puertos públicos fue dado con la Ley de Puertos en 1993; y dado al tamaño y a la estructura federal de Brasil, un primer paso de esta modernización fue la descentralización. Luego se crearon Autoridades Portuarias, Administraciones Portuarias, y los Organos de Gestión de la Mano de Obra (OGMOs); que son los encargados de la administración de los obreros casuales.

Dentro de los principales puertos públicos de Brasil se han concesionado varios terminales de contenedores a operadores privados, en su mayoría empresas nacionales que ganaron las licitaciones internacionales. En cuanto al volumen de carga movilizada, el puerto más grande de Sudamérica es

Tubarao, una terminal privada cerca de Vitoria, que mueve 70 millones toneladas de mineral de hierro al año.

Por el momento aún se considera incompleta la privatización de los puertos en Brasil, principalmente porque falta finalizar las reformas laborales, y además, se existe un potencial de mejorar las conexiones de transporte terrestre para así fomentar la competencia inter-portuaria.

Venezuela.- En este país, el avance hacia la privatización de sus puertos públicos se está dando de forma descentralizada, por lo que, algunos puertos avanzan más rápido que otros, como por ejemplo el caso de Puerto Cabello que está más adelantado que La Guaira.

En lo que respecta a las terminales petroleras, se mantienen bajo el control de una empresa estatal (PdVSA), mientras que las terminales especializadas en productos como el cemento, los cereales y los productos químicos están en manos de empresas privadas. Hasta ahora la participación extranjera es relativamente baja en los puertos venezolanos.

Perú.- Desde el año de 1991, en Perú existe todo un proceso amparado por una ley de privatización de diferentes sectores industriales dirigido a promover las inversiones extranjeras, y dentro de este esquema se encuentran

a los puertos públicos. Sin embargo, al sector portuario no se le ha prestado la debida prioridad en relación a los otros sectores, y la ley no se la aplica.

Callao, el puerto principal del país, aún no se ha concesionado, debido principalmente, a que éste, domina el comercio exterior de todo el territorio, y los embarcadores no tienen otras alternativas realistas; prácticamente hablamos de un monopolio.

Tercer Grupo: Servicio de Estiba privatizada, pero existencia de inversiones, tarifas y burocracias estatales.

Dentro de este grupo encontramos a los puertos públicos de *Ecuador, Costa Rica, Uruguay y Guatemala (Puerto Quetzal)*, los cuales han pasado por la primera etapa de modernización de regímenes laborales y participación privada en la estiba y el agenciamiento; además, se han iniciado procesos de concesiones para terminales de contenedores y proyectos nuevos que no se han realizado aún. Pero, el Estado sigue siendo el principal inversionista, y no se ha logrado el ingreso de capital y Know-how de operadores portuarios internacionales.

Cuarto grupo: Puertos públicos tradicionales estatales

Dentro de este grupo se encuentran a los puertos públicos de *El Salvador*, *Guatemala (Santo Tomás)*, *Honduras*, *Nicaragua* y *Paraguay*, países donde aún queda pendiente la mayor parte del proceso de modernización, la reforma laboral, y la participación privada.

En conclusión, se observa que en los países latinoamericanos, existe aún mucho por hacer, pero en comparación al Ecuador, y de manera específica los del primer y segundo grupo, son una gran ayuda para poder delinear las metas a seguir por parte de los puertos ecuatorianos. En el caso del Puerto de Guayaquil, dada su zona de influencia, su competencia directa es el Puerto de Buenaventura en Colombia y Callao en Perú, dado principalmente a que éstos pueden llegar a captar el mercado, en el caso de Líneas Navieras que recalán o que pudieran recalár en el Puerto de Guayaquil; por factores como, eficiencia, seguridad o costos.

4.3.2. Zonas de Influencia

En este punto se nombrará la distribución geográfica en el interior de la nación de los tráficos de los cuatro puertos (Hinterland), para esclarecer la zona de influencia específica interna del Puerto de Guayaquil, y asimismo, la distribución de los tráficos del conjunto de los puertos nacionales (Foreland), y expondremos un ejemplo con respecto a este aspecto referente al Puerto de Guayaquil y su participación en el año de 1999.

4.3.2.1. Hinterland

La delimitación del hinterland de un puerto se enmarca en que los factores que determinan la decisión de los usuarios son de tipo exógeno, tales como la existencia de Líneas regulares; la existencia de oficinas que presten servicios al comercio exterior e incluso la presencia de agentes en cada puerto; quedando entonces en segundo plano los costos de transportación o la distancia que separa a la planta del puerto. El puerto de Guayaquil es un excelente ejemplo de esto, y prácticamente se lo puede definir como el Puerto del Ecuador, dada su extensa zona de influencia. Otro aspecto que es necesario conocer son los principales productos tanto de importación como de exportación del país (ver anexo 4.4), para determinar cuales son los de mayor aporte para el comercio ecuatoriano, por ejemplo, en el caso de las cargas importadas, es importante saber su destino final nacional, es decir, no estar simplemente al tanto del ingreso por el terminal, sino de toda la cadena de servicio hasta su culminación. A continuación, para tener una idea más amplia de lo que es el hinterland, revisaremos las zonas de influencia de cada uno de los puertos ecuatorianos, según datos proporcionados por los puertos comerciales estatales y la Dirección General de la Marina Mercante.¹⁵

¹⁵ Estos datos fueron establecidos en “El Plan Estratégico Nacional” de la DIGMER en el año de 1995.

- a) ***Puerto de Esmeraldas:*** En materia de importaciones, se puede afirmar que Pichincha es prácticamente usuaria exclusiva del Puerto, ya que del tonelaje total de carga movilizada con destino a esta provincia, el 99% ingresa por este puerto. En lo referente a las exportaciones, la provincia de Imbabura es el principal usuario con más del 77% del tonelaje total de carga. La participación de cada provincia en el tráfico total del puerto es: Pichincha 55%, Imbabura 34%, Esmeraldas 10%, y otras provincias 1% del total movilizado.

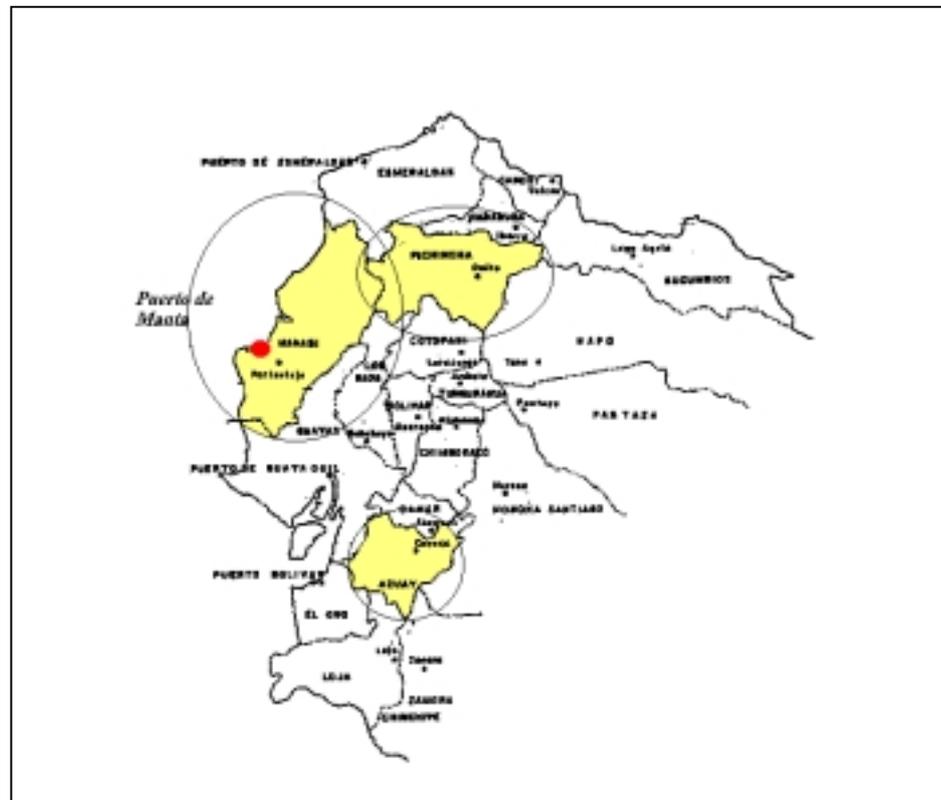
Figura 4.4



*FUENTE: Plan Estratégico Portuario Nacional.
ELABORADO POR: DIGMER.*

- b) ***Puerto de Manta:*** En el caso de Manta, los usuarios por centro de destino de la mercadería (importadores) se reparten entre: Manabí, Pichincha, Guayas y Azuay. Por otro lado, los exportadores usuarios de este puerto son: Manabí, Guayas, Los Ríos, Azuay. En función del tonelaje movilizado por el puerto, tenemos en orden de importancia a las provincias de Manabí (48%), Pichincha (23%), Guayas (18%), Azuay (6%) y Los Ríos (3%).

Figura 4.5



*FUENTE: Plan Estratégico Portuario Nacional
ELABORADO POR: DIGMER.*

- c) ***Puerto de Guayaquil:*** Para los bienes de importación los principales usuarios son (en orden de importancia) las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Pichincha y Azuay. Sobre el total movido por el puerto la distribución es aproximadamente: Guayas 58%, Los Ríos 18%, Pichincha 15%, Manabí 4%, Azuay 2%.

Figura 4.6



FUENTE: Plan Estratégico Portuario Nacional.
ELABORADO POR: DIGMER.

- d) ***Puerto Bolívar:*** Tanto para importación, como para exportación, Puerto Bolívar reduce su zona de influencia a la provincia de El Oro. Esta particular

característica se debe a la especialidad tanto del puerto como de la zona: producción bananera; sin embargo, Puerto Bolívar busca extenderse hacia otras zonas cercanas, como Loja o Azuay, quienes podrían ser excelentes clientes del puerto.

Figura 4.7



FUENTE: Plan Estratégico Portuario Nacional.
ELABORADO POR: DIGMER.

4.3.2.2. Foreland

El foreland, como se mencionó en el capítulo 2, es el conjunto de países, regiones, origen y destinos, vía marítima, de las mercancías que pasan por un puerto. De esta manera, se puede decir que los países a donde exporta el Ecuador productos como, camarón, banano, cacao, café, harina de pescado, productos del mar, entre otros, y a su vez, los países de donde se importan productos para Ecuador como, cereales, abonos, fertilizantes, químicos, papel y sus productos, hierro, metales, etc., forman parte del foreland del Puerto de Guayaquil, si las cargas salen o ingresan por medio de este puerto.

Así pues, el foreland del Puerto de Guayaquil, comprende principalmente a países de Europa, Lejano Oriente, Centroamérica, Sudamérica (especialmente Chile, Argentina, Venezuela, Perú y Colombia), y Norteamérica (especialmente EE.UU.)

Para aclarar un poco más este tema, a continuación mostraremos el foreland del Puerto de Guayaquil (Tabla 4.4) según los datos estadísticos de las exportaciones e importaciones del año 1999 de cada una de las Agencias Navieras (Ver anexo 4.5), efectuadas por medio de este puerto, y el porcentaje de los productos nacionales exportados (Tabla 4.5):

Tabla 4.4

FORELAND PUERTO DE GUAYAQUIL- 1999			
EXPORTACIONES 1999		IMPORTACIONES 1999	
PAISES	IMPORTANCIA PORCENTUAL (%)	PAISES	IMPORTANCIA PORCENTUAL (%)
EE.UU	30.53	EE.UU	32.18
ARGENTINA	3.33	ARGENTINA	1.92
BELGICA	6.2	AUSTRALIA	0.12
CHILE	9.93	BELGICA	4.46
ALEMANIA	6.58	BRASIL	3.14
HOLANDA	2.43	CANADA	2.03
ITALIA	6.12	CHILE	10.87
JAPON	3.59	COLOMBIA	5.07
COREA	0.33	INGLATERRA	0.74
MEXICO	0.6	ALEMANIA	1.80
NVA.ZELANDA	1.69	ITALIA	0.67
PUERTO RICO	0.71	JAPON	1.78
ESPAÑA	1.38	COREA	3.06
COLOMBIA	1.49	MEXICO	2.75
PERU	2.18	NVA.ZELANDA	0.03
TURQUIA	0.05	PERU	3.86
OTROS	12.6	PORTUGAL	0.05
		ESPAÑA	1.97
		TURQUIA	0.02
		VENEZUELA	5.50
		OTROS	18.00

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Tabla 4.5

PRODUCTOS EXPORTADOS 1999	
PRODUCTO	IMPORTANCIA PORCENTUAL
BANANO	55.74%
CACAO	2.09%
CAFÉ	0.20%
HARINA DE PESCADO	0.11%
PESCADOS, PROD. MAR.	4.51%
MADERA BALSA	0.46%
PLATANOS	0.01%
OTROS	36.89%
TOTAL	100%

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

En realidad la perspectiva que debe tener el Puerto de Guayaquil es el foreland de todo el país. En conjunto, todos los puertos comerciales estatales ecuatorianos se relacionan significativamente con más de veinte países. Como ejemplo a esto, en la Tabla 4.6, cuyos datos corresponden al año de 1995, se aprecia que el 40% sobre el total corresponde a los Estados Unidos, cantidad que lo ubicó en el primer lugar; Europa ocupó el segundo lugar con un 25%.

Tabla 4.6

Países	Porcentaje (Imp+Exp)	Porcentajes por Rutas			
		Pacífico al Sur del Ecuador	Pacífico al Norte del Ecuador	Asia y Oceanía	Costa Atlántica (Canal de Panamá)
EE.UU	40		30		10
Europa	25				25
Chile	7	7			
Argentina	3				3
Japón	3			3	
Brasil	3				3
Canadá	3		2		1
México	2		1		1
Australia	1			1	
Colombia	1		1		
N.Zelanda	1			1	
Otros	11	1	6	1	3
Total;	100	8	40	6	46

FUENTE: Plan Estratégico Portuario Nacional.

ELABORADO POR: DIGMER.

En la Tabla 4.6 se indica en porcentaje, sobre el total movido por los cuatro puertos comerciales estatales en el año 1995, el tráfico con origen y destino en los distintos países. Estos tráficos se distribuyen en cuatro zonas geográficas, Pacífico al Sur del Ecuador, Pacífico al Norte del Ecuador, Asia y Oceanía y, por último la zona Atlántica Americana y Europea, cuyo tráfico utiliza el Canal de Panamá. A continuación se mostrará un gráfico con la distribución por áreas geográficas mundiales del Tráfico Exterior Ecuatoriano:

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING PARA EL PUERTO DE **GUAYAQUIL**

Como se mencionó en el capítulo 2, es de vital importancia para los componentes portuarios, una estructurada y bien enfocada planeación de mercado tanto para la administración como para el operador portuario, ya que ambos forman parte de la misma empresa, direccionando sus objetivos diferenciados hacia una sola visión global de lo que se quiere lograr del puerto.

Luego de tener una idea más amplia del mercado portuario actual en Guayaquil, gracias a la investigación realizada, así como de los posibles objetivos de mercadeo que se pueden emplear; en el presente capítulo, se mostrará el desarrollo de un plan de marketing, tanto estratégico como operativo, enfocando una misión específica. Este plan está diseñado para el Puerto de Guayaquil, pero podrá servir de base para el resto de puertos comerciales ecuatorianos.

5.1. Plan Estratégico

5.1.1. Misión del Plan.

Elaborar un plan de mercadeo que combine las estrategias mercadotécnicas portuarias adecuadas que permitan impulsar, a corto plazo, el desarrollo de las terminales privadas que se comenzarán a concesionar en este año con un plazo de culminación de 24 meses, es decir en el año 2002, gracias al esquema actual de modernización del Sistema Portuario, y asimismo, lograr la obtención de nuevos clientes interesados en realizar sus operaciones con el Puerto de Guayaquil.

5.1.2. Visión del Plan

Crear un reposicionamiento de la nueva imagen de la estructura del Puerto de Guayaquil, tanto en el mercado nacional como en el internacional, atrayendo la inversión extranjera e incrementando el flujo de carga movilizada, convirtiéndola así, en una de las principales herramientas del Comercio Exterior Ecuatoriano.

5.1.3. Objetivos

- a) Lograr impulsar, a corto plazo, el desarrollo actual de las terminales privadas, que se refleja en el incremento de la eficiencia de los servicios gracias a los esquemas de la modernización.

- b) Por medio de la combinación adecuada de las estrategias mercadotécnicas portuarias, se quiere promocionar al puerto con su moderna estructura actual, tanto a nivel administrativo como operativo, con el fin de conseguir inversión privada de manera preferente extranjera, evitando monopolios estatales, y a la vez, incrementar el número de clientes.

- c) Presentar al Puerto de Guayaquil como un puerto completo, que ofrece todos los servicios portuarios necesarios para satisfacer a sus usuarios y cuya infraestructura y superestructura, están acorde a los requerimientos internacionales.

- d) Presentar al Puerto de Guayaquil como un puerto competitivo, gracias a la disminución en sus niveles de costos y al incremento en sus niveles de seguridad.

- e) Estimular el desarrollo de un Marco Jurídico que regule las actividades del puerto, por medio de la promulgación de una nueva Ley de Puertos que contemple la obligación de la privatización de los servicios portuarios y que convierta a las Autoridades Portuarias, en entes controladores de las empresas privadas que brindan los servicios. Por medio de esto, existirá un respaldo al inversionista extranjero.

- f) Fomentar el profesionalismo dentro de la institución, evitando el ingreso de funcionarios y empleados por presiones públicas, demostrando a los clientes y a la ciudadanía en general, la seriedad con que se maneja al puerto.
- g) Estimular la agilidad en los procesos administrativos.
- h) Fomentar que las ofertas de servicios por parte de los operadores portuarios, sean más eficientes gracias a un enfoque hacia las necesidades de los clientes.
- i) Identificar el nivel de privatización en que se encuentra el Puerto de Guayaquil, en comparación con otros puertos latinoamericanos. (Análisis del Entorno)
- j) Incentivar la creación dentro del organigrama institucional del Puerto de Guayaquil, de un Departamento o una Unidad de Marketing que se encargue de todo lo concerniente al mercadeo del puerto, aplicando los conceptos enunciados en el capítulo 2 de este documento.
- k) Fomentar el desarrollo de estímulos a los clientes del puerto, de manera específica, a Líneas Navieras y a Operadores.

- l) Demostrar las ventajas del puerto, por infraestructura, superestructura y por todos los avances de la modernización, que minimizan su limitación para el ingreso de buques de gran tonelaje, lo que debe mantenerse como un objetivo primordial.

- m) Estimular la culminación de la etapa de concesiones en los plazos estipulados por el nuevo Reglamento General de las Actividades Portuarias del Ecuador, publicada, mediante registro oficial número 97 del 13 de junio del 2000.

5.1.4. Análisis FODA

a) FORTALEZAS

1. El Puerto de Guayaquil, cuenta con una ubicación estratégica, cuya zona de influencia abarca casi la totalidad de la nación (hinterland), teniendo la ventaja de receptor mayor cantidad de carga a nivel nacional e internacional.

2. La capacidad de movimiento de carga que tiene el Puerto de Guayaquil, es superior al resto de los puertos ecuatorianos, por lo que lo ubica con la más alta participación del mercado.

3. Se cuenta con vías terrestres de fácil acceso desde diferentes zonas del país, agilitando así, el transporte terrestre de las cargas que ingresan o salen del Puerto.
4. Forma parte de importantes rutas regulares de tráfico marítimo en la zona del Pacífico, del Atlántico y Caribe a través del Canal de Panamá y Líneas Navieras del Cono Sur de Sudamérica.
5. Dado a que la modernización en el Puerto se rige bajo el esquema de concesiones, permisos y autorizaciones a empresas privadas nacionales y extranjeras, éstas han desarrollado una gestión eficaz con respecto a la oferta de los servicios portuarios. La inversión en tecnología, superestructura y capacitación realizada por las empresas privadas, ha elevado la calidad de éstos servicios.
6. Existe una ventaja comparativa marcada por el puerto, no solamente por su mayor porcentaje de carga movilizada, su mejor infraestructura, superestructura y avances de modernización con respecto a los demás puertos comerciales estatales del Ecuador, sino que además, la Autoridad Portuaria de Guayaquil cuenta con amplios terrenos libres para el desarrollo de nuevos proyectos.

7. El Plan de Modernización, por el que se rige el Puerto, es apoyado por organizaciones internacionales de cooperación, como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, la ONU y la AAPA.
8. La Autoridad Portuaria cuenta con un número limitado de empleados, pero suficiente para cumplir con su misión de controlar la actividad de los Operadores Portuarios que operan dentro del recinto.
9. Con el fin, de mantener la competitividad del Puerto, la Autoridad Portuaria de Guayaquil tiene como política, el ajuste periódico de los niveles tarifarios, los mismos que reflejan el importante hecho de que las Autoridades Portuarias, no son empresas de lucro.

b) OPORTUNIDADES

1. El Puerto de Guayaquil se desenvuelve bajo la tendencia actual nacional hacia la modernización, privatización y descentralización, por lo que se cuenta con una predisposición al mejoramiento continuo de sus actividades y hacia la obtención de mejores resultados a través de la satisfacción de sus usuarios.
2. Existe interés por parte de empresas de capital extranjero sobre las concesiones y nuevos proyectos, dando oportunidad para que la APG

dirigiese sus esfuerzos mercadotécnicos hacia la captación de estos y nuevos clientes.

3. Existe una concentración industrial de suma importancia en el mercado cautivo del puerto, es decir, que la mayoría de las industrias se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.
4. La ciudad presta facilidades al comercio internacional, con diferentes servicios, tales como, comunicaciones, vías de acceso, agencias gubernamentales, etc.
5. Recuperación de los niveles de productividad de las industrias nacionales.
6. Interés de los mercados internacionales sobre los productos de exportación ecuatorianos.
7. Acceso a la experiencia de otros puertos americanos y europeos, lo cual puede emplearse en un estudio bien estructurado de Benchmarking. Los socios potenciales de Benchmarking, se encuentran avanzados en las privatizaciones de sus terminales, como el caso de Chile, Argentina, Colombia, etc.
8. Incremento constante del comercio marítimo mundial.

c) DEBILIDADES

1. La principal debilidad física que tiene el Puerto de Guayaquil, es la dificultad en el acceso a los muelles, dada a la poca profundidad de navegación (9.1 metros); ésta limitación de calado (32 pies) con alta marea, retrasa la entrada/salida de los buques grandes. Es por esto, que se ve la necesidad de un mantenimiento efectivo y permanente de la profundidad del canal de acceso, por medio del dragado.
2. Se observa una segunda debilidad técnica con respecto al acceso, la cual radica en que el tiempo empleado de navegación desde la boya de mar hasta el puerto, es muy largo. La distancia es de 50 millas, lo que requiere de 8 horas de navegación (4 h. para ingresar y 4 h. para salir), sin contar la distancia navegada desde la ruta mar afuera hasta la boya de mar. Para las Líneas ésta pérdida de tiempo significa una alta suma de dinero.
3. Dentro del puerto se percibe la carencia de Grúas de Pórtico para el manejo de contenedores.

4. Las Líneas han sufrido muchos asaltos y robos de mercadería, por lo que existe un posicionamiento negativo de que el puerto es inseguro.
5. En la parte administrativa, el proceso de selección de funcionarios está aún, políticamente intervenido. Además, existe una gran inestabilidad de las autoridades, dado al manejo político de los puestos, lo que se refleja muchas veces, en la escasez de profesionales en el ámbito de puertos.
6. Existe un posicionamiento negativo a causa de trámites ajenos al puerto, como por ejemplo, los trámites de aduana.
7. Hay una falta de autonomía para decisiones importantes, dada a la existencia de una autoridad central y a leyes obsoletas que limitan la capacidad de acción, inclusive del Gerente General. No existe Empowerment.
8. Dentro del esquema portuario, se aprecia la ausencia de un enfoque de marketing, que identifique a los clientes actuales y potenciales, y a la vez desarrolle estrategias acorde a la satisfacción de los mismos; por ejemplo, la Autoridad Portuaria no cuenta con un departamento de mercadeo dentro de su organigrama institucional.

d) AMENAZAS

1. Las dificultades para el transporte intermodal: redes viales en mal estado e insuficientes, servicios de carga aérea ineficiente y transporte ferroviario inexistentes.
2. La tendencia actual mundial, que radica en el “gigantismo” de los buques, los cuales navegan por las principales rutas internacionales, y operan en puertos altamente desarrollados.
3. Falta de un Marco Jurídico regulatorio que proteja los intereses de los inversionistas extranjeros, en lo referente a las concesiones, lo que conlleva al temor de invertir en el Puerto de Guayaquil.
4. Un posible incumplimiento de los contratos por parte de los concesionarios podría generar pérdidas y una mala imagen.
5. Entorpecimiento de trámites y congestión de las áreas de almacenamiento generados por ineficiencia aduanera.

6. Inestabilidad económica, política y social del país.
7. Presión y oposición de empresas privadas y otras organizaciones.
8. Mayor desarrollo y profesionalismo en otros puertos de las costas del Océano Pacífico.
9. Transformaciones, innovaciones, cambios y avances en los demás puertos nacionales del Ecuador, por ejemplo, Manta y su aspiración a convertirse en Puerto de Transferencia, el cual podría captar cierto segmento del mercado del Puerto de Guayaquil, y otro ejemplo, es la posibilidad de crear un Puerto de Aguas Profundas en Posorja.

5.1.5. Participación de Mercado

Para la selección y establecimiento de las estrategias correctas de marketing, es fundamental conocer, entender y visualizar la posición de nuestra empresa frente a sus competidores y dentro del mercado en que se desenvuelve.

A continuación aplicaremos una herramienta frecuentemente utilizada en las empresas, tanto para medir su posición frente a los competidores, como para revisar su cartera de productos. Se trata de la matriz Participación-Crecimiento del Mercado “BCG” (Boston Consulting Group).

5.1.5.1. Matriz BCG – Puerto de Guayaquil

Dentro de la logística portuaria, cada uno de los servicios desempeña un papel de importancia, que es solamente sustituible por una versión mejorada de sí mismo, es decir que la posibilidad de eliminar un servicio es nula, pues estamos hablando de una cadena de servicios complementarios, un ciclo de servicio que depende de cada una de sus estaciones para el éxito. Es por eso que revisar la cartera de productos a través de la matriz BCG pierde sentido, y es imperioso calificar cada uno de los servicios de manera independiente. Por otra parte, el enfoque sobre cada uno de los servicios es una preocupación del prestador del mismo, específicamente quien lo administra y dirige.

En vista de que el objetivo de la Autoridad Portuaria es interesar a un inversionista importante en la participación del proyecto de concesión, el objetivo de la matriz BCG será demostrar la posición y posibilidades del Puerto de Guayaquil frente a los otros puertos que forman el mercado que se disputa la carga de origen y destino ecuatoriano.

Por este motivo, basándonos en las estadísticas recopiladas por la Dirección General de Marina Mercante en su Anuario correspondiente al año 1999

(Tabla 5.1), a continuación desarrollamos una comparación de la Participación y Crecimiento del Mercado de cada uno de los puertos nacionales.

Tabla 5.1

CARGA TOTAL MOVILIZADA DE LOS PUERTOS COMERCIALES ESTATALES					
PUERTOS	AÑOS				
	1995	1996	1997	1998	1999
GYE	5806473	6162387	5784280	5708269	4902195.19
PBO	1563541	1597972	1784001	1365373	1843833
MAN	341192	311706	343470	309668	282359
ESM	656756	689253	879308	785691	589980

FUENTE: Anuario Estadístico Portuario 1999.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

En primer lugar, desarrollaremos la comparación entre los años de 1998 y 1999.

Tabla 5.2

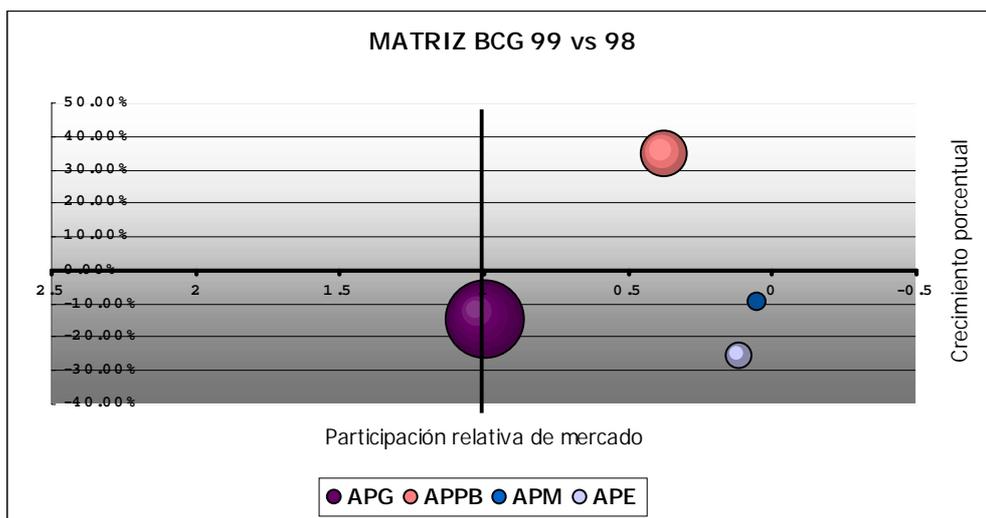
PARTICIPACIÓN Y CRECIMIENTO DEL SISTEMA PORTUARIO AÑO 99vs98			
PUERTO	PARTICIPACIÓN MERCADO	CRECIMIENTO MERCADO	TOTAL MOVILIZADO TON. MET.
APG	1	-14.12%	4,902,495.19
APPB	0.38	35.04%	1,843,833.00
APM	0.06	-8.82%	282,359.00
APE	0.12	-24.91%	589,980.00

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Con los datos presentados en esta tabla, en donde se incluyen los resultados combinados de carga movilizada, es decir carga containerizada, suelta, seca y refrigerada, generamos la siguiente matriz:

Figura 5.1



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Como se puede observar en el gráfico, el liderazgo del Puerto de Guayaquil sobre sus competidores, lo convierte en un punto de interés para la inversión.

Al revisar el área del círculo que representa al Puerto de Guayaquil, y compararlo frente a los demás puertos, podemos ver que en la actualidad (durante el año 1999) la mayor parte de la carga se movilizó por la terminal de Guayaquil, y su más cercano competidor, Puerto Bolívar, tuvo una participación de mercado casi tres veces menor.

Sin embargo, al hablar de crecimiento de mercado, vemos que el Puerto de Guayaquil, presenta una caída fuerte al haber decrecido en casi un 15% en relación al año anterior. Frente a su competencia, nuevamente es Puerto Bolívar su competidor fuerte, ya que dicho terminal creció en un 35%. Ahora bien, haciendo una relación del comportamiento del mercado total, vemos que éste presentó un decrecimiento de aproximadamente 7% de su período anterior. En este punto, cabe destacar que la regularidad del crecimiento de los puertos ecuatorianos es un punto débil dentro de su perfil para la inversión, esto generado por factores externos, como ingreso de sus habitantes, riesgo país o niveles de productividad. Recordemos que los puertos son una herramienta del comercio, y que sin mencionado comercio, el puerto pierde su utilidad.

Como ya se ha dicho, eliminar un servicio dentro de la cadena logística portuaria no es posible; sin embargo, la presencia del Puerto de Guayaquil en el cuadrante izquierdo inferior puede ser indicadora de que existen una serie de factores dentro de sus servicios que afectan al desarrollo total de las actividades, mas, como ya lo consideramos, los servicios pueden ser mejorados.

En este punto, muchas personas considerarían la idea de llevar adelante un nuevo proyecto de desarrollo portuario, como por ejemplo, un nuevo terminal de aguas profundas en Posorja.

Ahora bien, la matriz de Participación y Crecimiento de mercado nos permite ver un cierto número de situaciones generales, sin embargo, basarse solamente en los resultados que se obtengan de ella, resultaría demasiado arriesgado y muy superficial. Tenemos que tomar en cuenta que estamos realizando un análisis de situación, enfrentando los resultados de un período a los del lapso inmediato anterior.

En una economía que presenta una inestabilidad tan marcada como la nuestra, una comparación de un año a otro resulta prácticamente inútil. Los niveles y números varían de un año a otro sin seguir una tendencia regular.

Para muestra de esto, hemos querido realizar el mismo cálculo de la matriz BCG en los últimos 5 años, período durante el cual el proceso de modernización fue puesto en marcha en el Ecuador, comenzando por el Puerto de Guayaquil.

A continuación, presentamos los gráficos de la BCG que realizamos de los años anteriores, así como las tablas que resumen el crecimiento porcentual de los niveles en cada año:

Tabla 5.3

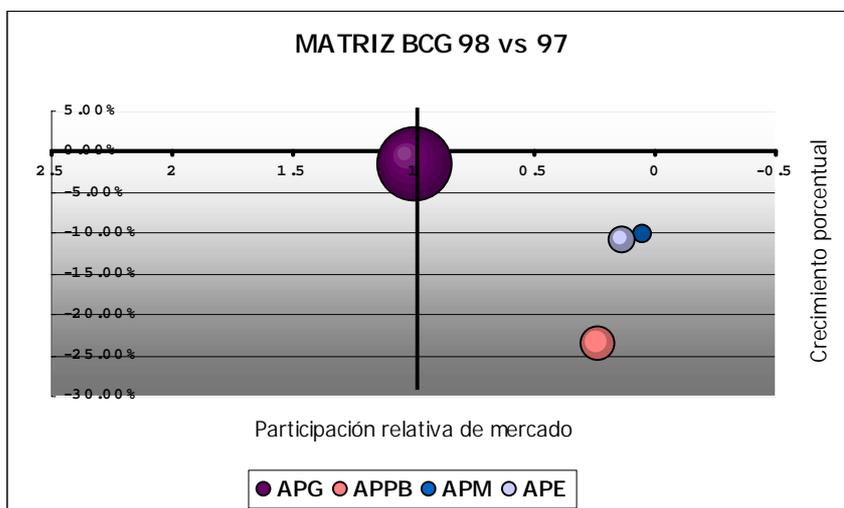
PUERTOS	98VS97			
	PART. MERC.	CREC.	DIF	CARG MOV

APG	1	-1.31%	-76011	5708269
APPB	0.24	-23.47%	-418628	1365373
APM	0.05	-9.84%	-33802	309668
APM	0.14	-10.65%	-93617	785691

FUENTE: Anuario Estadístico Portuario 1999.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Figura 5.2



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

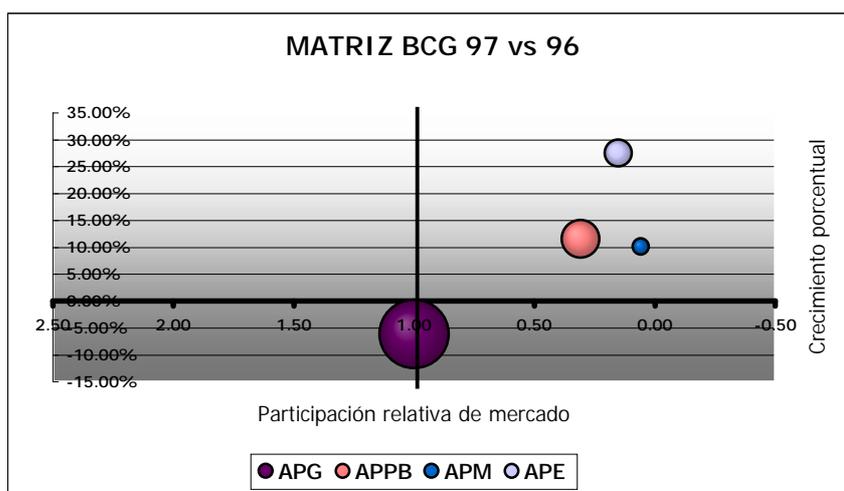
Tabla 5.4

PUERTOS	97VS96			
	PART. MERC.	CREC.	DIF	CARG MOV
APG	1.00	-6.14%	-378107	5784280
APPB	0.31	11.64%	186029	1784001
APM	0.06	10.19%	31764	343470
APM	0.15	27.57%	190055	879308

FUENTE: Anuario Estadístico Portuario 1999.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Figura 5.3



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

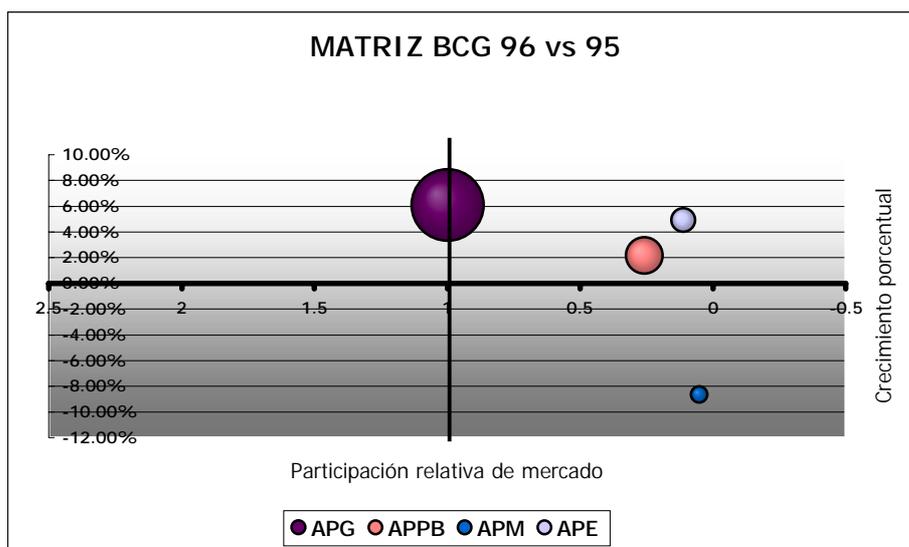
Tabla 5.5

PUERTOS	96VS95			
	PART. MERC.	CREC.	DIF	CARG MOV
APG	1	6.13%	355914	6162387
APPB	0.26	2.20%	34431	1597972
APM	0.05	-8.64%	-29486	311706
APM	0.11	4.95%	32497	689253

FUENTE: Anuario Estadístico Portuario 1999.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Figura 5.4

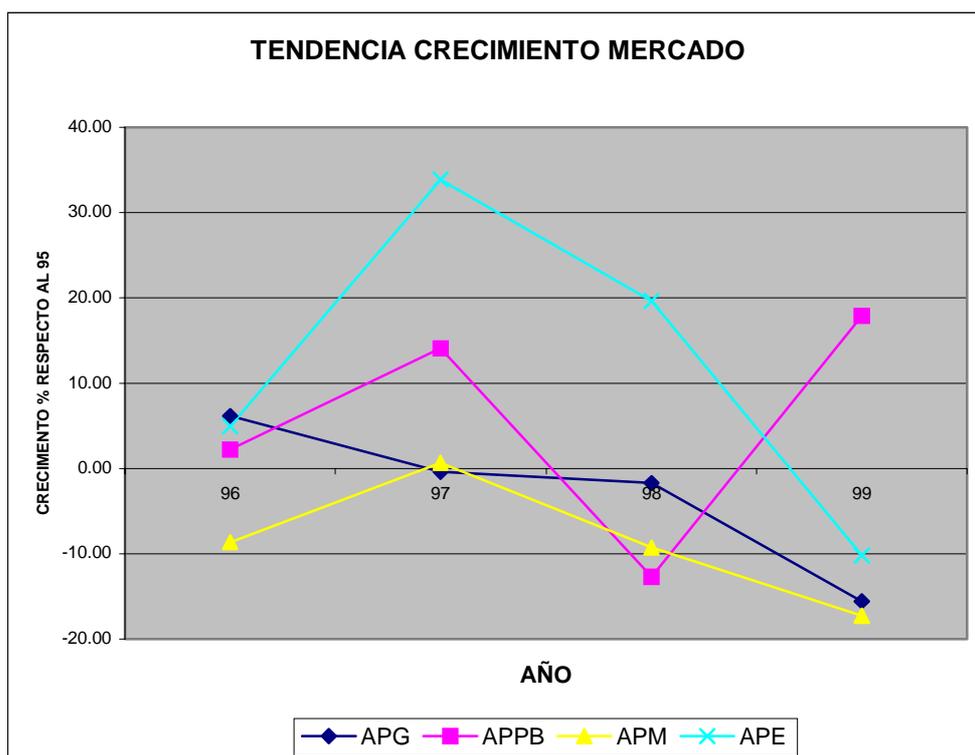


FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Como se puede apreciar en los gráficos, tomamos al Puerto de Guayaquil como líder del mercado, por haber obtenido la más alta participación de mercado en los últimos años, por lo que se le otorgó la calificación de participación de 1. Este liderazgo del Puerto de Guayaquil, se ha mantenido durante los últimos períodos a pesar de que la economía no ha permitido una tendencia uniforme de la participación de mercado del SISPOR. Así pues, esta tendencia se puede observar en la siguiente figura:

Figura 5.5



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

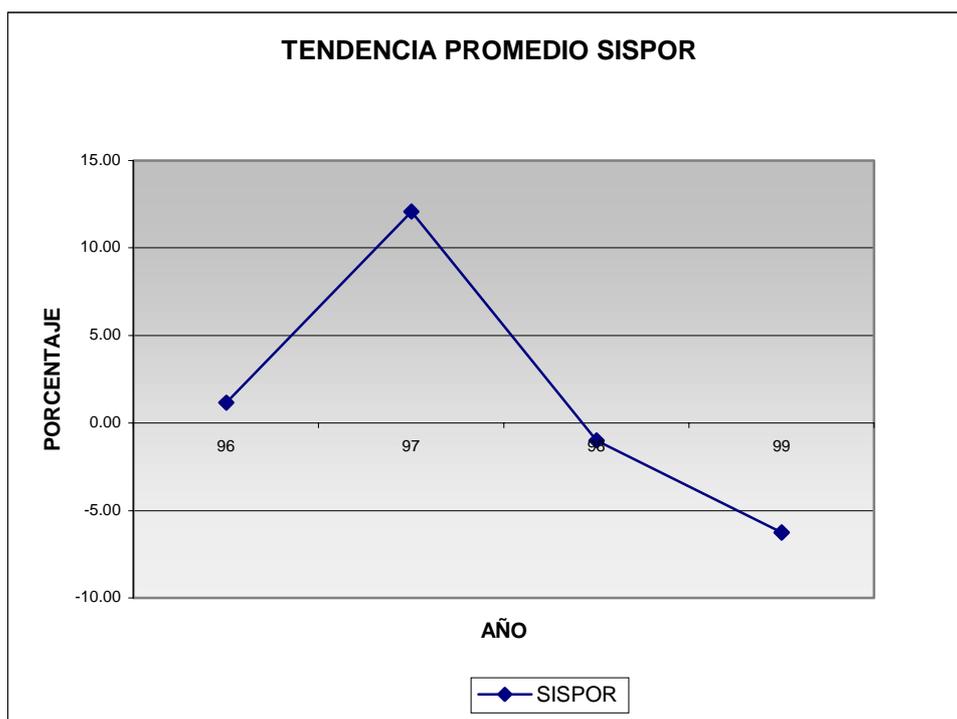
Tabla 5.6

CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL SISTEMA PORTUARIO DEL ECUADOR					
Puertos	Base	96	97	98	99
APG	5806473	6.13	-0.38	-1.69	-15.57
APPB	1563541	2.20	14.10	-12.67	17.93
APM	341192	-8.64	0.67	-9.24	-17.24
APE	656756	4.95	33.89	19.63	-10.17
SISPOR		1.16	12.07	-0.99	-6.26

FUENTE: Anuario Estadístico Portuario 1999.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Figura 5.6



FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Como conclusión, vemos que no es posible basarnos en la matriz para crear un juicio acerca del mercado, ya que los factores exógenos que influyen sobre el comercio exterior ecuatoriano, juegan duramente con los resultados de esta herramienta; sin embargo, el hecho de que el terminal de Guayaquil mantenga la cabecera en cantidad de carga movilizada no es una coincidencia, y en este

caso podría ser un argumento útil para captar el interés de los clientes potenciales de la concesión.

5.1.6. Segmentación de Mercado

Dentro de la Industria del Transporte, nos encontramos con el mercado del Transporte de Carga Vía Marítima, en el que intervienen varios aspectos principales, de los cuales dos son las Líneas Navieras, y en segundo lugar los Puertos, se aprecia entonces, la existencia de varios segmentos de mercado, dentro de cada uno. Además, hay que recordar que sin la existencia de cargas no existiría el por qué del empleo del puerto como herramienta del comercio exterior, por lo que los dueños de las cargas, también juegan un papel fundamental. Dada la amplitud del mercado, principalmente por su aspecto geográfico es necesario segmentarlo. La segmentación que se muestra a continuación, se rige en la misión que se quiere conseguir por medio de este plan de mercadeo.

La Segmentación de Mercado que utilizamos para el Puerto de Guayaquil, la realizamos basándonos en las necesidades de la entidad, tanto en el corto como en el largo plazo.

Al hablar en términos de corto plazo, nos referimos a la necesidad más cercana de la APG, es decir la selección del concesionario adecuado para cada uno de sus sectores.

Para determinar nuestro primer segmento meta, es decir el grupo de inversionistas de mayor interés para la entidad portuaria, elegimos los siguientes criterios de selección:

- Experiencia.
- Respaldo o garantía.
- Solvencia económica.

Experiencia: El factor experiencia en operación portuaria es de suma importancia a la hora de seleccionar a la empresa que administre y coordine las actividades de un terminal. A partir de esta afirmación, nos conducimos hacia una realidad acerca de las empresas nacionales. En el Ecuador, la experiencia en operación portuaria es muy limitada, y por lo general las empresas que han manejado los permisionamientos con mayor éxito han sido empresas encabezadas por extranjeros, aplicando conocimientos adquiridos en terminales internacionales.

Respaldo o Garantía: Las ofertas de los postulantes, así como las empresas en sí, deben tener el respaldo o garantía de gestiones anteriores (lo cual se

puede encasillar como experiencia) por una parte; sin embargo, en el ámbito de los negocios navieros, las relaciones, convenios y fusiones otorgan mayor peso a las empresas. Es común encontrar empresas operadoras de terminales, pertenecientes a grupos que incluyen desde servicio de contenedores, hasta Líneas Navieras.

Solvencia Económica: El nivel de inversión que exige el proyecto de concesión es muy elevado y poco usual dentro de la cultura de inversión de nuestro país. La empresa que tome el desafío de invertir en el Puerto de Guayaquil, necesita contar con un respaldo económico que pueda cumplir con las expectativas de inversión en proyectos de desarrollo, así como cualquier dificultad que se presente, pues no se puede ignorar el factor riesgo país dentro del proyecto de desarrollo.

Definimos entonces el primer mercado meta de nuestro plan de mercadeo, de la siguiente manera:

“Empresas extranjeras, con experiencia en operación portuaria a nivel internacional y un sólido respaldo económico, que formen parte de grupos, consorcios o convenios de importancia en el ámbito marítimo mundial.”

Una vez seleccionado el concesionario, se ha cumplido con el primer objetivo de la segmentación. El siguiente paso, será definir los mercados meta del

nuevo equipo de trabajo, formado por el Operador y la Autoridad Portuaria; es decir los mercados meta en el largo plazo..

En términos generales, los objetivos del equipo se centran en captar la atención de dos mercados específicos:

- Tráficos marítimos o Rutas.
- Dueños de carga.

Para ambos casos, hemos decidido aplicar un criterio de selección, primeramente geográfico, y en segundo lugar por tipo de nave y carga, respectivamente.

Para el caso de las rutas, hemos definido el mercado meta de la siguiente manera:

“Rutas o tráfico marítimos cuyos recorridos incluyen la costa suramericana del Pacífico, especialmente servicios de naves portacontenedores secos y refrigerados.”

Por otra parte, el mercado objetivo que involucra a los dueños de carga, delimita su segmentación en los siguientes parámetros:

“Importadores de productos terminados, maquinarias y materias primas, ubicados en las provincias de Guayas, los Ríos, El Oro, Azuay, y otras regiones del Ecuador; asimismo, exportadores de materias primas y productos tradicionales, como banano, camarón, café, etc.”

5.1.7. Posicionamiento

Para conseguir un posicionamiento adecuado del Puerto de Guayaquil, se debe considerar factores principales que deben proyectarse como positivos, en lo que respecta a la calidad, la rentabilidad y la seguridad, ya que estos puntos son los de mayor preocupación por parte de los clientes del puerto.

La calidad se refleja en la capacidad portuaria (cantidad y calidad de infraestructura y equipos); en la tecnología operativa (procesos y maniobras), y en la eficacia y eficiencia en el nivel y calidad de los servicios.

La rentabilidad, hace referencia a un flujo de caja positivo, a la minimización de los costos de operación y a la recuperación de la inversión (en el caso especial, de los concesionarios).

La seguridad, es un factor que se enfoca a todas las operaciones portuarias.

Por otro lado, un buen posicionamiento se consigue por medio de la comparación de los indicadores portuarios existentes, que marcan una eficiencia superior del Puerto de Guayaquil frente a las otras terminales ecuatorianas.

De este modo, el posicionamiento que se quiere desarrollar en la mente de los usuario, es el siguiente:

“El Puerto de Guayaquil, es un puerto seguro, económico y eficiente, que cuenta con la mejor y mayor infraestructura del país”

5.1.8. Estrategias y Tácticas

Antes de presentar las estrategias propuestas de este plan, es necesario identificar cuales son las estrategias actuales básicas por las que se rige la entidad portuaria, según el esquema dado en el capítulo 2:

1. La estrategia *institucional* que persigue el Puerto de Guayaquil, es la *liberal*, la cual se basa en la facilitación del tráfico, cuyo dominio radica en las Líneas.

2. La estrategia de *desarrollo* que se está empleando, es la de *expansión* relacionada a la gama de servicios existentes, otorgada por los operadores portuarios.
3. La actual estrategia de producto/mercado, es mantenerse con la más alta participación de mercado, y seguir siendo líder en el mercado nacional por mayor cantidad de carga movilizada.

Observando estas premisas estratégicas, el plan de mercadeo propone como estrategias, las enunciadas a continuación:

- a) Se debe implementar una estrategia de promoción de las actividades portuarias y de la moderna infraestructura y superestructura que se acoplen a las necesidades de los usuarios más exigentes del exterior, todo esto gracias a las privatizaciones. Asimismo, se debe promocionar la nueva estructura organizacional en que se desenvuelve la administración del puerto (Land Lord Port), como Autoridad Portuaria.
- b) Se debe establecer una estrategia de reposicionamiento, ante los clientes actuales y potenciales acerca de las reales obligaciones que el puerto desarrolle, por ejemplo, un hecho de esto es que la mayoría de la gente confunde las actividades portuarias con las aduaneras; la Corporación Aduanera Ecuatoriana en la actualidad, se halla en la misión de informar a

toda la ciudadanía de sus grandes progresos gracias a la optimización de sus operaciones, esto es una excelente táctica a seguir, para conseguir diferenciar a la institución portuaria de la Aduana.

- c) Desarrollar una estrategia de diferenciación, demostrando la superioridad del Puerto de Guayaquil en relación al resto de puertos ecuatorianos, gracias a que cuenta con una mejor infraestructura, superestructura y sobretodo está mucho más avanzado en las fases de la modernización.
- d) Empezar el desarrollo efectivo de la “Atención al Usuario”, siendo no simplemente una unidad más dentro del organigrama de la empresa portuaria en espera de recibir quejas, sino, buscando continuamente evitar la insatisfacción de los clientes, estando al tanto de lo que pasa día a día. La táctica que se puede aplicar a esta estrategia, sería la realización de reuniones entre directivos, operadores y representantes de las Agencias, para estar al tanto de los posibles problemas que se presenten, haciéndole sentir al cliente, que la entidad tiene un espíritu dinámico y flexible para brindar la mejor atención al mismo. (Servicio al Usuario debe formar parte de la Unidad o Departamento de Marketing)
- e) Realizar una comparación entre los puertos ecuatorianos, específicamente al nivel tarifario aplicado y demostrar que el Puerto de Guayaquil, es mucho más conveniente no por el precio, sino por el reducido tiempo

empleado en cada operación, debido a la calidad de sus servicios; y por otro lado, se debe incrementar la seguridad en el recinto portuario. Estos dos factores, ayudarían a la atracción y retención de los clientes.

- f) Desarrollar un Departamento de Marketing cuyos integrantes deberán ser personas que forman parte de la institución, pero capacitadas en mercadeo. Esto debe ser así, debido a la complejidad de todas las operaciones portuarias, lo cual requiere de un alto nivel de experiencia. La forma táctica de lograr esto, es por medio de una capacitación en seminarios, diplomados o cualquier tipo de estudios que adiestren en este campo a los actuales y futuros colaboradores de la Autoridad Portuaria de Guayaquil.
- g) Dada la necesidad, de los inversionistas extranjeros, de sentirse respaldados por un marco jurídico establecido, se debe realizar una convocatoria a todos los protagonistas del sector portuario, lo que denominaríamos como “La Comunidad Portuaria”, con el fin de exigir e impulsar la promulgación de una Nueva Ley de Puertos que ampare a los inversionistas dentro de este sector.
- h) Crear una mayor interacción entre los organismos controladores involucrados en la modernización y regulaciones portuarias.

- i) En lo que respecta a las concesiones, las bases ya están establecidas, y lo que se aspira es que sean claras y adecuadas, sin embargo, en el caso de que existan inquietudes o alguna discordancia con las mismas, por parte de los inversionistas interesados, la Autoridad Portuaria debe ser una entidad motivadora, y convencer a estos clientes de todos los beneficios que pueden adquirir.

- j) La táctica actual, que la Autoridad Portuaria de Guayaquil está empleando para la satisfacción de uno de los clientes principales del puerto, las Líneas; es el hecho de la puesta en marcha del proyecto de dragado al canal de acceso, cuya planificación concluirá a finales del mes de septiembre de este año¹⁶. Sin embargo, es de esperarse que el dragado se realice en forma permanente para evitar no solamente problemas operativos sino ecológicos.

- k) Los operadores portuarios, por medio de la oferta de sus servicios, son los principales influenciadores para el reposicionamiento del puerto, por lo que deben actuar acorde a esta política. Un ejemplo puede ser, la disminución del tiempo empleado en las maniobras y mayor agilidad en las mismas.

¹⁶ Diario El Universo, Domingo 30 de julio del 2.000, Primera Sección, página 5.

- 1) Uno de los objetivos de este plan, es estimular el profesionalismo dentro de la entidad administradora, para lo cual se debe despolitizar los puestos de trabajo y colocar a funcionarios especializados en la materia portuaria y que sean estables; lastimosamente esto está un poco fuera de nuestro alcance a corto plazo. Sin embargo, en lo que si se puede ejercer fuerza es en concientizar a las entidades correspondientes de la gran necesidad de delegar poder de decisión a sus colaboradores principales (Empowerment), para así lograr agilizar los procesos, a la par de una implementación en tecnología avanzada.

5.2. Plan Operativo: Las 4 C's

5.2.1. Cliente satisfecho: Servicios

Ciertamente, la empresa portuaria, compuesta por el Administrador y los Operadores, producen y ofrecen *servicios*. Ahora bien, estos servicios no se pueden clasificar como “puros”, ya que la prestación de éstos implica un alto grado de inversión en maquinaria y tecnología. Aunque la maquinaria y tecnología permanecen en manos de quienes realizan la inversión, su elevado costo convierte al producto en un servicio intensivo/industrial.

La siguiente tabla describe los diferentes servicios prestados por el Puerto de Guayaquil, por medio de sus Operadores:

Tabla 5.7

Servicio	Tecnología Involucrada	Descripción del Servicio
Practicaje y Apoyo al Practicaje	Lanchas de alta tecnología, radares, radios, equipo de comunicaciones.	Transporte acuático de los prácticos, comunicaciones radiofónicas, prestación de infraestructura.
Remolque	Remolcadores de alta capacidad y equipados con sistemas de seguridad.	Remolque de las naves en los canales del Golfo de Guayaquil, apoyo para las maniobras de atraque y desatraque.
Amarre	-	Cuadrilla de expertos en las maniobras de amarre y desamarre de las embarcaciones.
Estiba y Desestiba	Grúas móviles, máquinas porta contenedores.	Para carga contenerizada, facilita la estiba y desestiba de los buques.
Tarja	-	Personal autorizado por la APG para realizar la verificación de la carga.
Almacenaje	Montacargas, sistemas de seguridad	Para desconsolidación de contenedores, utilizando infraestructura adecuada, que protege la carga.
Suministro de Energía	Generadores eléctricos	Servicio especializado para contenedores refrigerados (mayormente consolidación de fruta).
Mantenimiento y Clasificación de contenedores	Equipos de reparación de alta tecnología	Para almacenaje, reparación y maestranza de contenedores secos y refrigerados vacíos.

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

En la siguiente tabla, se describen los servicios que están a cargo de la Autoridad Portuaria, y que solventan la eficiencia en los demás servicios portuarios:

Tabla 5.8

Servicio	Tecnología Involucrada	Descripción del Servicio
Canales	Dragas	Dragado de las zonas de ingreso (canales) al puerto, y de la zona de atracadero.
Muelles	Maquinarias de Construcción	Mantenimiento y refuerzo de las instalaciones deterioradas por el uso.

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

5.2.1.1. ¿Quiénes son los usuarios del Puerto de Guayaquil?

Dentro de este grupo se encuentran aquellas personas y empresas que utilizan y se benefician de los servicios que el puerto pone a su disposición:

- Los dueños de las cargas (consignatarios: importadores, embarcadores: exportadores)
- Líneas navieras
- Agencias navieras
- Consolidadores y desconsolidadores de Carga
- Empresas de Practicaje
- Agentes de Aduana
- Transportistas
- Operadores Portuarios de Buque
- Operadores Portuarios de Carga
- Empresas de Servicios Complementarios
- Ciudad

Para el puerto de Guayaquil, como Autoridad Portuaria, su principal cliente es la Línea Naviera, por ser ellas las que deciden incluir a los diferentes puertos en sus rutas. La decisión debe justificarse por el nivel de rentabilidad que le represente a la línea el ingreso a un terminal, que se da por una cantidad justificada de carga, así como por la seguridad y facilidades que se le presten.

A su vez, las líneas están representadas por los *agentes navieros*, quienes influyen sobre la decisión de la línea de realizar una conexión o no.

Hoy en día, en la fase de concesionar en su totalidad al puerto, la Autoridad Portuaria de Guayaquil, persigue otros clientes, que se ubicarían como los “Operadores Portuarios Internacionales”, éstos pueden estar constituidos como “empresas operadoras” en sus países de origen u en otros países, o pueden ser “empresas navieras”, que conociendo las ventajas y la potencialidad del Puerto de Guayaquil quisieran constituirse como operadores dentro del mismo.

Como ente operador, uno de los clientes principales del puerto, es el *dueño o consignatario* de la carga ya que él compra la conexión y es quien se beneficia o perjudica con el resultado final de las operaciones. Éste a su vez puede estar representado por *un Agente de Aduana* (para los trámites de Aduana para la exportación o para la desaduanización de la carga); y por el *consolidador o desconsolidador de la carga* (en los casos en que el consignatario haya comprado espacio en contenedor), quienes serían los usuarios directos del servicio. Los momentos de verdad de la empresa se desarrollan en el trato con estos clientes, y no se debe subestimar la labor de los representantes del consignatario, ya que éstos influyen sobre su Proceso de Decisión de Compra (PDC).

Otro grupo de usuarios indirectos que influye sobre el PDC es el conformado por los transportistas terrestres que prestan sus servicios desde los terminales marítimos.

Finalmente, un cliente de gran importancia es la ciudad de Guayaquil en la que el puerto se encuentra ubicado, ya que su desarrollo va de la mano con el desarrollo del puerto. Así por ejemplo, las facilidades prestadas por el Golfo de Guayaquil, hicieron que el puerto y la ciudad se convirtieran en los ejes comerciales de todo el país.

Rutas o Tráficos Marítimos

Reconociendo previamente, el mercado meta de este plan, tocaremos el tema de las Rutas o Tráficos Marítimos Internacionales, que en el ámbito naviero son más conocidos como “Servicios”, los cuales están preestablecidos por las Líneas y, dependiendo de los itinerarios acordados entre éstas y los Agentes, surgen ciertas variaciones, como por ejemplo, pasar o no por un puerto dentro de la Ruta, en donde haya carencia de carga. A continuación, nombraremos a las principales Rutas o Servicios Internacionales que incluyen al Puerto de Guayaquil, dentro de sus itinerarios:

- 1) Servicio AMERICAS (Costa Atlántico)
- 2) Servicio EUROSAL (Europa Norte)
- 3) Servicio ANDEX (Lejano Oriente y China)

- 4) Servicio GOLFO (EE.UU. y México)
- 5) Servicio MEPSAP (Mediterráneo)
- 6) Servicio Way Port Sur/Norte (Chile y Perú)
- 7) Servicio Costa Este
- 8) Servicio Condor Express (Europa Norte y Reino Unido)
- 9) Servicio Medandes (Mediterráneo Occidental)
- 10) Servicio OCS (contenedores) y OBS (suelta) (Lejano Oriente y Sudeste Asiático)
- 11) Servicio Caribe
- 12) Servicio ANDEAN
- 13) Servicio Calsa
- 14) Servicio Cono Sur
- 15) Servicio PANZ (Australia y Nueva Zelanda)
- 16) Servicio MERCOSUR (Brasil y Argentina)

Para aclarar un poco más este tema, pasaremos a revisar un ejemplo, utilizando uno de los Servicios mencionados, y los itinerarios de dos Líneas Navieras que operan en el Puerto de Guayaquil.

En la tabla 5.9, se muestran los itinerarios de exportación del mes de julio y principios de agosto del 2000, de las Líneas *HAMBURG S D* y *CCNI*

(*Compañía Chilena de Navegación Interoceánica*), para el Servicio AMERICAS¹⁷.

Como se puede observar, cada Línea realiza sus operaciones por medio de la recalada de sus buques en puertos dentro de la Ruta establecida, sin embargo, dependiendo principalmente, de la existencia de carga, se justifica el ingreso de Líneas.¹⁸ Los itinerarios varían, pero lo que se tiene que lograr continuamente es que el Puerto de Guayaquil forme parte dentro de los mismos, y que conste como uno de los puntos principales de destino, transferencia o transbordo.

¹⁷ Revista *INFORMAR*, de la Cámara Marítima del Ecuador, julio del 2000, itinerarios.

¹⁸ Los buques pueden ser propiedad de las Líneas, de alianzas con otras Líneas o alquilados.

Tabla 5.9

<i>HAMBURG S D</i>						
Puerto						
Buque	Gquil.	Miami	New York	Baltimore	Charlestone	
CSAV CHICAGO V.8N	JUL. 4	JUL 14	JUL. 17	JUL. 19	JUL. 21	
SEA JAGUAR V.4N	JUL. 12	JUL. 21	JUL. 23	JUL. 25	JUL. 27	
APL CHILE V.13N	JUL. 17	JUL. 27	JUL. 30	AGO. 01	AGO. 03	
CSAV ATLANTA V.6N	JUL. 27	AGO.04	AGO. 07	AGO. 09	AGO. 11	

<i>CCNI</i>						
Puerto						
Buque	Arica	San Antonio	Callao	Paita	Gquil	Buenav.
C.CHICAGO V.08NB		JUN 27	JUL 1	JUL 3	JUL 4	JUL 7
S.JAGUAR V.04NB	JUL 1	JUL 4	JUL 10		JUL 13	JUL 15
A.CHILE V.13NB	JUL 8	JUL 11	JUL 15	JUL 17	JUL 18	JUL 21
C.ATLANTA V.06NB	JUL 15	JUL 18	JUL 24		JUL 27	JUL 29

<i>CCNI</i>					
Puerto					
Buque	Canal	Manzanillo	Cartagena	Miami	New York
C.CHICAGO V.08NB	JUL 9	JUL 9	JUL 10	JUL 14	JUL 17
S.JAGUAR V.04NB	JUL 17	JUL 18		JUL 21	JUL 24
A.CHILE V.13NB	JUL 23	JUL 24	JUL 25	JUL 28	JUL 31
C.ATLANTA V.06NB	AGO 1	AGO 1		AGO 4	AGO 7

FUENTE: Revista INFORMAR, Itinerarios julio del 2000.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Luego de haber especificado los servicios portuarios, nombrado a los clientes del Puerto de Guayaquil, y de manera específica haber nombrado a las principales Rutas que incluyen al puerto, podemos determinar que la satisfacción de los principales clientes directos, se consigue de la siguiente manera:¹⁹

Para los concesionarios:

- Recibir una infraestructura y superestructura completa, y en buenas condiciones.
- Garantía de una rentabilidad adecuada a sus inversiones.
- Estar amparados bajo un marco jurídico sólido.
- Potencialidad para expandir sus servicios por medio de inversión en ampliaciones y maquinaria de tecnología de punta.
- Libertad para desarrollar sus operaciones sin trabas por parte de la Administración portuaria, siempre y cuando estén acorde a los reglamentos portuarios y a las bases de contratación.
- Cooperación desinteresada por parte de la Autoridad Portuaria, es decir, sin intereses públicos que entorpezcan las actividades del operador.
- El establecimiento de un canon moderado y no exagerado considerando la potencialidad del Puerto de Guayaquil en relación a la de otros puertos latinoamericanos.

¹⁹ No confundir servicios portuarios con "Servicios" o tráficos internacionales.

Para las Líneas:

- Que sus costos de operación sean mínimos.
- Existencia de carga en el puerto, que justifique el ingreso de sus buques al Puerto de Guayaquil.
- Facilidades de Acceso y disponibilidad de muelles.
- Seguridad Física de Navegación.
- Los costos portuarios.
- Tiempo corto de retorno.

Para los dueños de la carga:

- La seguridad de que su carga salga o llegue en buenas condiciones.
- La eficiencia con que se maneja su carga.
- Tarifas Portuarias económicas.

5.2.2. Costo de Satisfacción: Precio

Para conseguir la satisfacción del cliente, el puerto, a más de servicios eficientes, debe ofrecer facilidades acorde a las necesidades del usuario, que pueden resumirse en aspectos como, disponibilidad de muelles, disponibilidad de maquinaria, disponibilidad de almacenamiento, seguridad física, seguridad

industrial, seguridad y facilidades de navegación, disponibilidad de vías de acceso y su mantenimiento.

Para poder brindar de manera eficaz y eficiente factores como estos, el Puerto establece tarifas que puedan solventar la prestación de los mismos y cubrir egresos de mantenimiento y desarrollo de la estructura portuaria.

En este punto tenemos que hablar de dos tipos de precios, el primero, se relaciona al canon que el concesionario va a pagar mensualmente a la APG, por el arrendamiento de las áreas del puerto; y el segundo, el que deben pagar los otros clientes del puerto, que se refiere a las tarifas portuarias determinadas de manera libre y directa por la Entidad Portuaria, dentro de las normas y estructuras establecidas por el Reglamento Tarifario que es aprobado, en la actualidad, por la DIGMER a pedido del Directorio de cada Entidad Portuaria. La fijación de los niveles tarifarios atenderá a costos razonables de funcionamiento del puerto y a los compromisos para gastos de inversión y desarrollo de la Entidad Portuaria²⁰.

Las tarifas establecidas por la Autoridad Portuaria de Guayaquil, se dividen en “tarifas generales” y “tarifas específicas”²¹. Las primeras, son canceladas a la Autoridad Portuaria con intermediación de las Agencias Navieras en

²⁰ Registro Oficial emitido por el Tribunal Constitucional del Gobierno del Ecuador, el 13 de junio del 2.000, página 6, No. 97, artículo 8°.

representación de las Líneas, y las segundas, son canceladas por las Líneas a los Operadores también por medio de las Agencias, con excepción de las tarifas por uso de almacenamiento que son canceladas por los Dueños de la carga a los Operadores.

Las bases para licitar las concesiones, deben contemplar aspectos que protejan a los inversionistas y que también protejan a los usuarios. Para esto se consideran modelos de bases que contemplan entre otros los siguientes puntos:

- a) Pago de un canon fijo y un canon variable de acuerdo a la carga movilizada. (Ver Apéndice 5.1)²²
- b) Tasas equitativas por movilización de contenedores y carga.
- c) Tasas equitativas por el almacenamiento de contenedores y carga.
- d) Mantenimiento apropiado de las instalaciones concesionadas, incluyendo áreas de uso común.
- e) Porteo de la carga (movilización de carga desde el buque al patio), eficiente, seguro y económico.
- f) Disponibilidad de maquinaria.
- g) Automatización de Servicios.

²¹ Las tarifas portuarias actuales están basadas en la “Normativa Tarifaria para los Puertos Comerciales del Estado” reformada por última vez, el 25 de septiembre de 1998, a excepción de la APG, que cuenta con tarifas renovadas desde el 15 de agosto del 2000.

Para apreciar de manera más clara, la situación actual con respecto a los niveles tarifarios de los puertos comerciales estatales a nivel nacional, a continuación se mostrará un cuadro comparativo, que indique cuales son las tarifas principales de los puertos de Guayaquil, Puerto Bolívar, Esmeraldas y Manta.²³

²² Ver numeral 1.2.3 del Apéndice 5.1 (Estudio Financiero).

²³ Para la comparación no se consideran las tarifas de las Terminales Privadas.

Tabla 5.10 (a)

Tarifas Generales					
Concepto	Unidad	GUIL.	PTO. BOLIVAR	ESMERALDAS	MANTA
		US \$	US \$	US \$	US \$
Uso de Facilidades de Acceso	T.R.B	0.18	0.05	0.12	0.04
Uso de Muelles	Mts.Eslora/Hora	0.50	0,36	0,32	0,30
			0,42		0,05
Uso de Fondeaderos					
Naves en Operaciones Comerciales	Mts.Eslora/Día	2.00	0.95	1.50	2.00
Naves en Operaciones no Comerciales	Mts.Eslora/Día	1.00	0.36	1.00	1.50
Uso de Infraestructura Portuaria por las cargas					
Carga Embarcada (C.E)					
General	Ton.	2.50	2.7	2.95	2.5
Graneles Sólidos	Ton.	2.50		2.18	2.2
Graneles Líquidos	Ton.	1.5		2.18	2.2
Contenedores	Teu	25	20	20	25
Carga Desembarcada (C.D)					
General	Ton.	3.00	3.4	3.8	3.8
Graneles Sólidos	Ton.	2.5		2.1	3
Graneles Líquidos	Ton.	2		2.1	3
Contenedores	Teu	45	40	45	40
Carga en Transbordo	Ton. o Box	50% de (C.E)	70% de (C.E)	70% de (C.E)	
General					1.5
Contenedores					15
Carga en Transito	Ton. o Box	50% de (C.D)	50% de (C.D)	100% de (C.D)	
General					2.66
Contenedores					28
Contenedores Vacíos	Box	15	12	14	13

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil, Pto.Bolívar, Esmeraldas y Manta.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Tabla 5.10 (b)

Tarifas Específicas					
Concepto	Unidad	GQUIL.	P. BOLIVAR	ESM.	MANTA
		US \$	US \$	US \$	US \$
Uso de facilidades de remolcadores	por maniobra	50	65	100	100
Uso de facilidades de prácticos	por maniobra	30	60	150	100
Uso de Zonas de Almacenamiento					
De 1era línea, abiertos (Pacios)	Ton./Día	0.08	0.1	0.14	0.08
De 1era línea, cerrados (Bodegas)	Ton./Día	0.12	0.1	0.18	0.12
De 2da línea, abiertos (Pacios y techados)		0.06		0.11	0.08
De 2da línea, cerrados (Bodegas)		0.12		0.15	0.1
Bodega de graneles		1.01			
Contenedores Llenos	Teu/Día	1	1	1	1
Contenedores Vacíos	Teu/Día	1	1	1	1
Movilización de Contenedores en Puerto	Box		20	20	20
Servicios y Suministros					
Energía Eléctrica	KWH	20%	30%	30%	30%
Agua Potable	M3	20%	2.5	30%	30%
Telecomunicaciones	Impulso	20%	30%	30%	30%

*FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil, Pto.Bolívar, Esmeraldas y Manta.
ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.*

Es necesario aclarar, que las tarifas específicas sufren variaciones, de acuerdo a las tarifas que los Permisionarios y Concesionarios ofrecen a sus clientes por los servicios portuarios.

Para comprender de una mejor manera el mecanismo que se emplea para los cobros de las tarifas, vamos a utilizar el siguiente ejemplo sencillo:

Utilizaremos un buque de 15.000 TRB, con 180 metros eslora, que de importación traiga 1.000 Ton de carga general y 100 contenedores (50 de 20 pies y 50 de 40 pies); y de exportación lleve una carga de 90 contenedores (30 de 20 pies y 60 de 40 pies); y con un tiempo de permanencia en el muelle del puerto de 2 días.

Como se puede observar dentro de la clasificación de las tarifas generales (Tabla 5.10 a), por uso de facilidades de acceso y uso de muelles, las tarifas más baratas las presenta el Puerto de Manta, debido principalmente a su ventaja de ser un puerto de mar abierto, en cambio, Guayaquil (US\$0.18 por TRB.), tiene un acceso por canales lo cual requiere de un costo adicional. Si el buque del ejemplo, ingresa por el Puerto de Guayaquil, se le cobra el valor de US\$2.700, mientras que por Manta se le cobraría US\$600, lo cual nos indica una diferencia de US\$2.100 que en primera instancia es un alto atractivo para el Puerto de Manta.

Por otro lado, por el uso de los fondeaderos, se cobra la tarifa menor en Puerto Bolívar. Para las naves comerciales se cobra US\$0.95 por metros-eslora/ día, mientras que en Guayaquil, se presenta una tarifa elevada de US\$2.00 por metros-eslora/ día, pero con la ventaja de contar con 72 horas libres; es decir,

que luego de este tiempo de permanencia de los buques en los fondeaderos se empieza a contabilizar la cantidad a cobrar.²⁴

Por el uso de la infraestructura portuaria las tarifas son variadas dependiendo del tipo de carga. Dentro de este grupo se observa que las tarifas de carga embarcada son más bajas que las tarifas de carga desembarcada, esto se da principalmente para brindar mayores facilidades y competitividad a los exportadores.

Para el buque del ejemplo, consideraremos que no se necesitó el empleo de fondeaderos, y recordemos que se exportó un total de 90 contenedores de los cuales, 60 eran de 40 pies y 30 de 20 pies. Para el cálculo de la carga o descarga de contenedores se cobra el mismo valor sin importar la diferencia de contenedores de 20 o 40 pies. Para el cálculo del valor que se debe pagar por almacenamiento, la unidad que se utiliza es el TEU que equivale a un contenedor de 20 pies, lo que significa que un contenedor de 40 pies (también conocido como FEU) es igual a 2 TEUS. Se considera además, que el buque a permanecido 48 horas en el muelle, lo que nos permite calcular el total que el buque en mención pagaría en cada uno de los puertos del Ecuador, valores que constan en la tabla 5.6 a continuación:

²⁴ Este beneficio consta en el Registro Oficial No. 289 del Tarifario Portuario de abril de 1998, p.5.

Tabla 5.11

	GQUIL.	P. BOLIVAR	ESM.	MANTA
Concepto	US \$	US \$	US \$	US \$
Uso de Facilidades de Acceso	(0.18x15,000) 2,700.0	(0.05x15,000) 750.0	(0.12x15,000) 1,800.0	(0.04x15,000) 600.0
Uso de muelles*	(0.50x180x48) 4,320.0	(0.42x180x48) 3,628.8	(0.32x180x48) 2,764.8	(0.30x180x48) 2,592.0
Carga Embarcada (C.E)				
Contenedores	(25x150) 3,750.0	(20x150) 3,000.0	(20x150) 3,000.0	(25x150) 3,750.0
Carga Desembarcada (C.D)				
General	(3.00x1,000) 3,000.0	(3.40x1,000) 3,400.0	(3.80x1,000) 3,800.0	(3.80x1,000) 3,800.0
Contenedores	(45x150) 6,750.0	(40x150) 6,000.0	(45x150) 6,750.0	(40x150) 6,000.0
TOTAL (a)	\$ 20,520.0	\$ 16,778.8	\$ 18,114.8	\$ 16,742.0

*Nota: Para Puerto Bolívar y Manta, se emplearon las tarifas correspondientes a los muelles que presentan facilidades para atender este tipo de buques.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Hasta este punto, se observa que la comparación no es muy alentadora para el Puerto de Guayaquil, ubicándolo como el más costoso. El Total (a) muestra la cantidad que el buque tendría que cancelar a la Autoridad Portuaria en lo que respecta a las tarifas generales.

Para el cálculo del valor que deben pagar las naves por las Tarifas Específicas, es necesario establecer los valores tarifarios de una empresa Operadora cualquiera de los servicios de practicaje, apoyo al practicaje y remolcadores. A continuación expondremos las tarifas que se utilizarán para el cálculo correspondiente:

Tabla 5.12
Tarifas de Practicaje y Remolcador

Guayaquil	
Practicaje	USD 0.035xTRBxmaniobra
(*)Practicaje Portuaria	USD 60xmaniobra
Apoyo al Práctico	USD 0.0295Xtrb
Remolcadores	USD 0.09xTRBxmaniobra
	Nota: Tarifas Remolcador incluyen tasa portuaria
Puerto Bolívar	
Practicaje	USD 290xmaniobra
(*)Practicaje Portuaria	USD 65xmaniobra
Remolcador	USD 0.048xTRBxmaniobra
Remolcador Portuaria	USD 65xmaniobra
Esmeraldas	
Practicaje	USD 0.032xTRB
(*)Practicaje Portuaria	USD 150xmaniobra
Amarradores	USD 100
Remolcador	USD 0.13xTRBxmaniobra (TRB superior a 14.000 toneladas) USD 1800xmaniobra (TRB inferior a 14.000 toneladas)
	Nota: Tarifas Remolcador incluyen tasa portuaria
Manta	
Practicaje	USD 0.012xTRBxmaniobra
(*)Practicaje Portuaria	USD 100xmaniobra
Remolcador	USD 0.06xTRBxmaniobra (TRB superior a 20.000 toneladas) USD 700xmaniobra (TRB fluctúan entre 6.000 y 20.000 toneladas) USD 450xmaniobra (TRB inferior a 6.000 toneladas)
	Nota: Tarifas remolcador incluyen tasa portuaria y servicio de amarre y desamarre.
(*) En la práctica, para éstos valores, no se considera el impuesto del 12% IVA	

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Suponiendo que se utilicen 2 remolcadores, 2 maniobras de practicaje, 3 días de almacenamiento de la carga general en la bodega cerrada de primera línea y que los contenedores estén llenos, el cálculo por las tarifas específicas quedaría de la siguiente forma²⁵:

²⁵ El almacenamiento no se tabulará debido a que no es una cantidad que cancela el buque y por otro lado es de carácter privado, por parte de cada Operador. De igual forma, no se considera las tarifas de servicios y suministros.

Tabla 5.13

Concepto	GQUIL.	P. BOLIVAR	ESM.	MANTA
	US \$	US \$	US \$	US \$
Servicio de Apoyo al practicaaje	(0.0295x15000) 442.5	0	0	0
Servicio de practicaaje	(0.035x15000x2) +(60x2) 1,170.0	(290x2)+(65x2) 710	(0.032x15000) +(150x2)+100 880	(0.012x15000x2) +(100x2) 560
Servicio de Remolcadores	(0.09x15000x2) 2,700	(0.048x15000x2) +(65x2) 1,570	(0.13x15000x2) 3,900	(700x2) 1,400
TOTAL (b)	\$ 4,312.5	\$ 2,280.0	\$ 4,780	\$ 1,960
TOTAL (a)+(b)*	\$ 24,832.5	\$ 19,058.8	\$ 22,894.8	\$ 18,7020

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra

La tabla 5.13, refleja el cálculo con respecto a las tarifas específicas que el buque debe cancelar a los Operadores dado por el Total (b), por lo que los costos totales para el buque se dan por la suma de éste más el Total de la Tabla 5.11, es decir, más el Total(a), cantidad que el buque cancela a la APG. Como se puede apreciar los costos por uso de remolques y prácticos en Guayaquil están por encima de Puerto Bolívar y Manta, y por debajo del Puerto de Esmeraldas, una de las principales razones es porque en Guayaquil es el único puerto donde se brinda el servicio de apoyo al practicaaje, por lo que se debe cancelar una cantidad adicional, que en este caso es de US \$442.5. Por medio de la cantidad total calculada, se observa que el Puerto de Guayaquil es uno de los más caros en relación a los demás puertos nacionales comerciales estatales.

En este punto se debe aclarar, que pueden surgir variaciones con respecto a los totales a cobrar por las tarifas específicas, ya que la prestación de los servicios es oferta exclusiva de los Operadores privados, los cuales pueden variar los niveles tarifarios, acorde a su porcentaje de utilidad esperado.

Con el fin de conseguir el posicionamiento establecido para este plan, de ser un puerto seguro, eficiente y principalmente económico, el Puerto de Guayaquil, debe lograr implementar una reducción de los niveles tarifarios para mantenerse competitivo; asimismo, debe controlar que las tarifas cobradas por los Operadores se acoplen a las necesidades de los clientes. Por otro lado, es necesario enfatizar las ventajas del puerto, las cuales no se enmarcan en el simple hecho de ser barato, ya que un puerto no se puede comparar solamente por este factor, sino por otros, como por ejemplo, las facilidades operativas y las facilidades de acceso y principalmente la calidad de los servicios, que disminuyen los costos dados por el tiempo empleado por operación, así como el riesgo de pérdidas por daños en la carga.

Hoy en día, la reducción de las tarifas portuarias se ve como una realidad a corto plazo, debido principalmente a que se cuenta con la predisposición por parte de la administración, de disminuir periódicamente el nivel tarifario, inclusive el 15 de agosto de este año se publicaron nuevas tarifas del Puerto de Guayaquil con una reducción de aproximadamente 3.5 millones de dólares para así contribuir con el desarrollo del Comercio Exterior. Se tiene la meta

de llegar a una disminución del 20% para los primeros meses del año 2001²⁶. Sin embargo, es de consideración, realizar una comparación efectiva y constante de niveles tarifarios internacionales, para estar acorde a los parámetros estratégicos de los precios de los puertos extranjeros, que cuenten con una estructura semejante a la del Puerto de Guayaquil, para de este modo, proponer tarifas competitivas.

5.2.3. Conveniencia

Además de contar con la mayor y mejor infraestructura y superestructura del país, la existencia de todos los servicios portuarios y ser el Puerto más moderno del país, los factores que hacen más conveniente al Puerto de Guayaquil, en relación a otros puertos nacionales, por causa de su ubicación, se pueden enumerar de la siguiente manera:

- Cuenta con mejores vía de acceso y mantenimiento de las mismas.
- Dentro del país, el Puerto de Guayaquil cuenta con el mejor aeropuerto.
- Se encuentra en una zona industrial que favorece al comercio marítimo exterior. Aquí ya existen las industrias, no hay que crearlas.

²⁶ Diario *El Universo*, Domingo 30 de julio del 2000, Economía Primera Sección: “Dossman: La APG avanza”, p. 5, Guayaquil.

- Existe una mayor población de consumo.
- Cuenta con mejores comunicaciones (mejores servicios telefónicos, internet, etc.).
- Existen agencias gubernamentales principales (consulados).
- Mayor cantidad de vehículos pesados para la transportación de cargas.
- Abundante mano de obra barata.
- Cercanías a la zona bancaria.
- Su ubicación geográfica brinda la oportunidad de receptar a las Líneas Navieras de prácticamente todo el mundo.

Por otro lado, el punto de partida del análisis de la competencia portuaria nacional es el reconocimiento de que, si bien la realidad actual apunta hacia Guayaquil como el principal puerto ecuatoriano en cuanto a movimiento de mercancías, número de líneas marítimas regulares y concentración de intereses de agentes portuarios, no es correcto subestimar la capacidad aún no explotada de los puertos competidores a nivel nacional. El Puerto de

Guayaquil ha sido durante décadas el centro de negocios portuarios y marítimos del país, y esa es una condición que hay que saber mantener.

A continuación, evaluaremos las condiciones de competencia que presentan los puertos en situaciones en las que cada terminal²⁷, tenga un potencial real. Para este fin, presentamos las siguientes tablas, indicando distancias, tiempos de viaje de un camión standard y velocidad media, desde los diferentes puertos hasta los centros de producción y consumo más importantes del Ecuador (Guayaquil, Quito, Cuenca).

Tabla 5.14

PUERTOS	CENTROS								
	GQUIL			QUITO			CUENCA		
	D	T	V	D	T	V	D	T	V
ESMERALDAS				318	7.0	45			
MANTA	196	4.0	49	415	8.8	47			
GUAYAQUIL				420	8.8	48	250	4.8	52
P.BOLIVAR							188	4.0	47

D= distancia en Km / T= Tiempo de promedio de la carga en horas / v= velocidad media en Km/hora

FUENTE: DIGMER.

ELABORADO POR: Ma.Fernanda Baquerizo y Andrea Guerra.

Considerando a la provincia de Pichincha, y principalmente a la ciudad de Quito, como centro de producción y consumo, se puede observar la posibilidad de utilizar los puertos de Esmeraldas, Manta y Guayaquil, dado las distancias de 318, 415, y 420 Km que respectivamente los separa, y los tiempos de viajes de 7 para Esmeraldas y 8,8 horas igual para los dos últimos. Esto deduciría que dada la cercanía del Puerto de Esmeraldas a este centro de

²⁷ La comparación se la hace entre los puertos comerciales ecuatorianos, sin contar a las terminales privadas.

consumo, los costos por transporte terrestre de las cargas serían menores. Sin embargo, no debemos dejar de lado el hecho de que Guayaquil tiene ventajas de concentración de flujo de servicios y Líneas regulares que lo hacen en la práctica más competitivo, aunque sí es importante tomar en cuenta los esfuerzos que realice el Puerto de Esmeraldas por convertir a estos mercados en cautivos suyos.

Para observar la captación de tráfico al sur del país, nos basamos en Cuenca y sus dos posibles salidas, Guayaquil y Puerto Bolívar. En los cuadros se comprueba que la distancia y el tiempo de viaje son un 20% mayores para Cuenca/Guayaquil, sin embargo, dada la existencia de tráfico de contenedores y a la concentración de Líneas e intereses en Guayaquil, en la práctica, este puerto es más atractivo para la carga que tiene como origen o destino Cuenca; a pesar de esto, no hay que sobreestimar la potencialidad de Puerto Bolívar.

Con relación a la competencia entre Manta y Guayaquil para tráficos en zonas intermedias, observamos que las distancias y el tiempo son reducidos en sí, y pocas son las diferencias entre puntos intermedios, por lo que Guayaquil encuentra en Manta a un competidor potencial, debido a condiciones geográficas. En la actualidad gracias a la modernización del estado, la reconstrucción y adecuación de la red vial está en proceso, lo cual aventaja al Puerto de Manta. Sin embargo, hay que recordar que este puerto al estar

ubicado en plena ciudad, no tiene posibilidades de ampliaciones como el caso del Puerto de Guayaquil.

La competencia entre puertos, se debe basar en el libre ejercicio de las leyes de la oferta y la demanda, y debe solamente vigilarse que la competencia sea real y no una simple transferencia de cargas debido a la competencia desleal entre puertos.

Debemos considerar además, que los puertos en general, compiten contra otras formas de transporte, como el terrestre y el aéreo. En ese sentido, hay diferentes factores que se deben analizar para hacer una selección conveniente, tanto en nivel de costos como por tiempo utilizado en el traslado. Sin embargo, aplicándonos a la realidad nacional, es necesario reconocer que el transporte intermodal no se ha desarrollado con fuerza, principalmente por la falta de infraestructura adecuada.

5.2.4. Comunicación

En el ámbito portuario nacional, hablar de una estrategia de comunicación/promoción, no era muy común, basado esto tal vez en el hecho de que las AP formaban un grupo de entidades estatales que no tenían interés en la competencia interportuaria; Sin embargo, hoy en día en el Ecuador se empiezan a emplear ciertas estrategias y a implementar planes operativos que

incluyen la utilización de la comunicación. Por ejemplo, el Puerto de Esmeraldas, ha encontrado en la publicidad una estrategia de mercadeo, con la que persigue posicionarse en la mente de los usuarios como la “Segunda Puerta del Ecuador”, reconociendo la existencia de un líder de mercado, como es el Puerto de Guayaquil, pero abriendo la posibilidad de una “nueva” oportunidad u opción.

Para el caso del Puerto de Guayaquil, es igualmente necesario, implementar una estrategia de comunicación/promoción acorde a sus necesidades, tales como la audiencia del mensaje a transmitir, que es el mercado meta descrito anteriormente, el cual se caracteriza por estar conformado por un público selectivo. Con la finalidad de comunicarse con sus segmentos objetivos, se puede valer de herramientas comunes como la publicidad impresa, por ejemplo, anuncios, panfletos, manuales, documentos, en los que se distinga claramente, los símbolos y logotipo de la APG..

Lo que se debe lograr es, crear conciencia, conocimiento, comprensión, preferencia y credibilidad.

Otra ventaja que presenta la *Publicidad*, es que por ser una forma de comunicación pública, asegura la legitimidad de los servicios ofrecidos por el Puerto, así como de su interés por el desarrollo exitoso de las concesiones.

Además, es un medio con gran capacidad de penetración y mayor capacidad de expresión.

Al referirnos a ferias, exposiciones y descuentos, estamos hablando de una forma de *Promoción de Ventas*. Existen muchas ferias internacionales en donde se podría incursionar para mostrar las ventajas del Puerto de Guayaquil. Por otro lado, en lo referente a brindar estímulos o incentivos a los clientes, lo que se debe ofrecer, son incentivos para las Líneas Navieras y Buques que tengan una mayor frecuencia de arribo al puerto, y que transporten mayor cantidad de toneladas de carga, por ejemplo, cobrándoles menores tasas portuarias; o por otro lado, dar preferencia en la asignación de muelles a los buques con estas características.

Dentro de los esfuerzos de *Relaciones Públicas* del Puerto de Guayaquil, debe observarse la pertenencia a grupos de interés del tema naviero, ya que por medio de ésta, se puede otorgar mayor respaldo al nombre de la institución. . Un ejemplo de esto, es la Asociación de Autoridades Portuarias Americanas (AAPA), organismo que a lo largo de cada año organiza seminarios, congresos y reuniones seccionales, y una reunión general anual, para cada una de las cuales se elige un anfitrión (un puerto) diferente. La celebración de uno de estos eventos, es una oportunidad para demostrar la eficiencia de la AP y puede reflejar el espíritu de la compañía

Otra vía de comunicación importante, es la promoción del Puerto a través de la participación en ferias y exposiciones internacionales. Esta estrategia se resume en “Relaciones Públicas”, las cuales se fomentan mediante la organización, asistencia y auspicio de seminarios, congresos y afines. De igual forma, la presentación de informes anuales, y aparición en publicaciones y revistas, afectarán positivamente el trato con los clientes y potenciales.

A nivel nacional, el puerto de Guayaquil, tiene la ventaja sobre los otros puertos, de contar con los principales medios de comunicación públicos; canales de televisión, principales medios de comunicación escrita, como diarios, revistas, etc. De hecho, existe una revista nacional realizada por la Cámara Marítima del Ecuador (CAMAEC), denominada *INFORMAR* (Informativo Marítimo), la cual se encarga de transmitir los diferentes itinerarios de las Líneas Navieras por Agencias, y además, realiza artículos relacionados a los últimos acontecimientos del medio naviero. Sin embargo,

La sugerencia con respecto a la estrategia de comunicación por medio de este plan es:

- Realizar publicaciones o anuncios en revistas especializadas en asunto “puertos”, que se publican en el exterior y circulan internacionalmente. Con un número de una o dos publicaciones entre este y el próximo año

sería suficiente para atraer a los posibles concesionarios. Las revistas principales que pudiesen emplearse son:

h) *FAIR PLAY PORT GUIDE* de Inglaterra.

i) *CONTAINER TERMINAL* del Japón.

La revista Fair Play Port Guide, es una opción conveniente, ya que contiene la descripción completa de todos los puertos del mundo, y es empleada por casi todos los capitanes de los buques, lo que sugiere la captación del mercado de las Líneas.

- Por otro lado, a nivel nacional y con un fin a más largo plazo, el cual se enfoca al posicionamiento que se quiere conseguir, se sugiere el empleo de la Televisión, y de medios de comunicación escrita locales, como por ejemplo, la Revista *VISTAZO*.
- Finalmente, para una comunicación completa, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, la sugerencia principal del plan en relación a la comunicación, es el empleo de la herramienta más moderna, actual, innovadora y efectiva, el internet. Por medio de páginas web, se puede llegar a todo el público que requiera información referente al puerto (Líneas, Exportadores, Importadores, Operadores Portuarios, etc.), y tiene

la ventaja de ser un medio que permanentemente está actualizándose y cuyo alcance es mundial.

Ahora bien, para que la empresa obtenga una comunicación profesional y efectiva, especialmente en lo que concierne a la Publicidad, es adecuada la contratación de una agencia publicitaria, ya que éstas emplean especialistas que, por lo general, pueden desempeñar las tareas publicitarias mejor que el propio personal de la compañía, dada su experiencia. El pago que contemplará la contratación de esta agencia, podrá efectuarse de manera porcentual por los resultados del desempeño publicitario, o bien, puede exigir el 15% del costo de los medios comprados como comisión, por ejemplo, en el caso de que la agencia compre un espacio de US \$8.000 en la Revista Fair Play Port Guide, se llevará la comisión de US \$1.200; todo dependerá de la forma de trabajar de la agencia.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- I. Una de las principales conclusiones de nuestro estudio, radica en que los puertos del Ecuador, están atravesando por un proceso de modernización que se ve afectado por factores tanto internos como externos, tales como la falta de una buena estructura organizacional, la influencia e ingerencia del gobierno en la administración y operación de los puertos, la inestable economía nacional, la inestabilidad política y la falta de un marco jurídico apropiado. Lastimosamente, no se puede controlar todo al mismo tiempo, y de manera especial a los factores externos, sino poco a poco empezar por concientizar a cada sector que interviene directa e indirectamente en las actividades portuarias recalcando la importancia de la obtención de inversiones extranjeras con el fin de lograr un desarrollo sostenido de la herramienta más importante del comercio exterior ecuatoriano, el puerto.

- II. En la actualidad existen puertos totalmente modernos, muchos de los cuales se encontraron alguna vez, en la situación en la que hoy se encuentra el Puerto de Guayaquil y en general, los puertos nacionales, por lo que se debe seguir el camino más seguro y rápido, que se refleja en esta experiencia adquirida, siguiendo los parámetros con los que se han guiado otros países que han logrado llegar a tener puertos

competitivos dentro de un mundo globalizado; como es el caso de Argentina, Chile, Panamá, etc. Para esto se deben considerar todos los factores de mercado que influyen en el desarrollo de estos países, principalmente por el hecho de que las economías varían de un país a otro, y obviamente otros factores como la ubicación geográfica, las leyes, la cultura, los niveles de seguridad, etc.

Esta medida debe ser tomada de manera responsable y realista, considerando con exactitud cada una de las diferencias tanto a nivel de puerto como a nivel de país, como por ejemplo, no podríamos aspirar a corto o mediano plazo ser igual que alguno de los puertos modernos europeos ya que existen otros aspectos que no necesariamente se centran en las instalaciones y en la administración portuaria, como el caso de las carreteras y el transporte intermodal en general, que son factores predeterminados por los clientes portuarios en Europa, mientras que en Ecuador estos son servicios poco eficientes y de riesgo para la transportación de la carga. Otro aspecto importante que podemos nombrar, es el hecho de que la carga movilizada por capacidad de buque en algunos países desarrollados es mucho más grande que la de nuestro país, ya que tienen mayores y mejores facilidades de acceso, y además, tienen la necesidad de recibir barcos de mayor capacidad, para suplir la demanda. Para nosotros no es una desventaja, pues no es nuestro

objetivo ingresar a nuestros puertos buques gigantescos, ya que no es necesario ni factible.

A pesar de esto, algo que sí puede afectar, es la posibilidad de que los principales armadores, clientes actuales y potenciales del Puerto de Guayaquil, decidieran no recalar aquí, y se decidieran por otro puerto ecuatoriano, o aún peor, por ni siquiera entrar al Ecuador. Es por esto, que se debe fortalecer el mantenimiento de los canales, por medio de un dragado frecuente, ya que, siendo realistas, sabemos que un buque se demora mucho en ingresar a nuestros muelles (desde la boya de mar a los muelles del Puerto de Guayaquil son 4 horas), por lo que no es recomendable que se ocupe más tiempo del estimado por dificultades externas a las Líneas Navieras, como por ejemplo que se encalle un barco por falta de dragado del canal o a un congestionamiento de buques, que se de por la falta de muelles disponibles; en el negocio naviero el tiempo vale muchísimo.

- III. Como recomendación a la administración portuaria, creemos conveniente la realización de un análisis comparativo, que tome en cuenta aspectos como los anteriores, escogiendo a empresas que sean líderes dentro del mercado marítimo; y considerar a los que en la actualidad se encuentran en el mismo caso que el Puerto de Guayaquil; que han invertido grandes sumas en consultoría relacionada a las

privatizaciones logrando establecerse pequeños adelantos visibles (Callao en Perú), puertos de volúmenes de contenedores medianos que dominan las importaciones de la nación. Para lograr este objetivo, es necesario la realización de un estudio que se enfoque mucho al mercado, para lo cual se recomienda un estudio de Benchmarking.

- IV. Otro de los aspectos que a largo plazo va a ser ventajoso, es tomar al sistema mono-operador como modelo a seguir, en donde es un solo concesionario el que está a cargo del terminal, preocupándose de su mantenimiento y operación. En el caso de Guayaquil, se ha establecido para el concurso de concesión un número de tres los que deberán estar a cargo de todo el terminal portuario, lo que implicará mayor atracción para los inversionistas extranjeros. Al reducir la competencia dentro del puerto, es muy importante, garantizar y fomentar la competencia interportuaria por medio principalmente de la descentralización y la fijación de tarifas competitivas.

En lo que respecta a descentralización, no se puede hacer más que seguir empujando al gobierno a hacer las cosas por el buen camino hacia la completa modernización, pero en la fijación de tarifas si se puede hacer mucho más. Se puede formar un grupo de trabajo que se encargue del análisis de las tarifas y del mercadeo. Como recomendación de la

Consultora Rogge Marine, esta persona tendría que cumplir ciertas obligaciones como:

- Analizar los niveles tarifarios portuarios a nivel nacional, regional, e internacional, conocer la estructura tarifaria de otros puertos e informar de ciertas variaciones factibles que podrían efectuarse a fin de satisfacer necesidades de los usuarios.
- Brindar asesoría en materia de tarifas y mercadeo portuario al Directorio y a los funcionarios de la Entidad que lo soliciten.
- Cooperar en el buen funcionamiento del Sistema de Información Gerencial.
- Colaborar en la implantación y ejecución de varios métodos de planificación empresarial en materia tarifaria y de mercadeo portuario.
- Participar en la elaboración de los planes anuales, incluyendo presupuestos y proyecciones futuras.

- Participar en la revisión de la definición de las metas de la empresa portuaria tanto a nivel estratégico como operativo, y en la elaboración de estrategias de mercado según estos objetivos.
- Permanecer interrelacionado o interconectado con información de otros puertos u otros organismos, con el fin de formular de manera correcta conceptos complejos, informes, y propuestas para el mejoramiento de la operación del puerto.
- Observar y analizar a la competencia, especialmente en lo que respecta a eficiencia, tarifas, productividad, costos, etc., e integrar los respectivos resultados.
- Ofrecer a los usuarios del puerto, un ambiente de interés a mutualidad, contactándose con los mismos, para identificar problemas que pudieran surgir por cambios en el proceso económico, y así, elaborar conceptos que satisfagan sus necesidades
- Analizar el mercado marítimo nacional e internacional.

V. Nuestro estudio ha enfocado de manera general al Marketing Portuario y sus componentes, lo que sirvió de base para la realización de un plan de

mercadeo, tanto estratégico como operativo, para el Puerto de Guayaquil, cuyo objetivo radica en impulsar el desarrollo de las terminales privadas y la obtención de nuevos clientes. Para llevar un control del desarrollo efectivo de este plan, y en general, de todos los estudios mercadotécnicos que se hagan en el futuro, se requiere que dentro del organigrama de la APG, se cuente con una unidad de Mercadeo, con personas inmersas en conocimientos del negocio portuario.

Las metas u objetivos de cada área de la entidad portuaria se correlacionan, por lo tanto será deber de esta unidad, el coordinar que estas expectativas estén siempre acorde a la *misión general*. Las acciones que se efectúen deben ser de conocimiento de la unidad ya que éste, no solamente se preocupa de los movimientos internos sino que además está al tanto de los cambios o variaciones del mercado.

VI. La influencia del Gobierno dentro del sistema portuario tanto en la delegación de sus principales funcionarios, así como de la decisión de destinar ciertas facetas de la APG hacia intereses del Gobierno, ha provocado un gran estancamiento del proceso de modernización. Se ha evitado el ingreso de muchos profesionales o expertos en asuntos portuarios y de comercio marítimo dentro de la entidad, dando

oportunidad a personas elegidas por el gobierno, que muchas veces no tienen un real conocimiento del medio marítimo.

Ciertamente se ha disminuido el número de empleados dentro de la Autoridad Portuaria, por lo que debemos sacar una oportunidad de esta situación, la cual debe ser la capacitación en asuntos marítimos a los actuales colaboradores de la entidad. Hoy en día esto no es una tarea tan difícil, dado que existe una mayor organización dentro de la administración, lo cual brindará mayor motivación para lograr un mejor rendimiento por parte de los clientes internos, empleados, de la organización.

VII. Es necesario, que la tradicional postura reactiva del Puerto de Guayaquil a la espera del tráfico, basada principalmente en la potencialidad de su zona de influencia, lo referente al foreland/hinterland, se transforme en una postura proactiva en un salir en la búsqueda del cliente, bajo la asunción de varias consideraciones, que deben formar parte de la cultura empresarial portuaria, tales como:

- Asumir que las operaciones de marketing portuario no pueden llevarse a cabo con la sola intervención de la Autoridad Portuaria, sino de toda la Comunidad Portuaria en general.

- Admitir que el papel principal lo juegan quienes controlan las corrientes comerciales (exportadores, importadores) y las rutas marítimas (Líneas).
- No tomar como base del desarrollo del puerto, la confianza de contar con un tráfico cautivo y la disponibilidad de espacio para ampliaciones dentro del puerto, ya que éstas, son ventajas comparativas, que pueden ser superadas por otros puertos nacionales, por lo que se debe establecer ventajas competitivas duraderas.

VIII. Una de las principales conclusiones a que se llegó por medio del Plan, es que a nivel nacional, el Puerto de Guayaquil, es el mejor por todos los factores mencionados, sin embargo, la tendencia modernista futura apunta al mejoramiento continuo de todas las actividades en los demás puertos nacionales, por lo que la porción de mercado del Puerto de Guayaquil, es redistribuible, dado a que mucho de sus clientes pudiesen decidir operar en otro puerto ecuatoriano. Es por esta razón, que se debe promocionar al Puerto a nivel nacional e internacional mostrando sus ventajas y los beneficios que ofrece a sus usuarios por medio de la prestación de todos los servicios de calidad por parte de Operadores eficientes, tarifas competitivas y un alto nivel de seguridad, lo cual se debe reflejar en el posicionamiento que se quiere conseguir.

Por otro lado, la competencia que se observa a nivel internacional, se enfatiza en países latinoamericanos como, Perú (Callao), Colombia (Buenaventura) y Chile (Valparaíso), dada su cercanía; es decir, que un Armador pudiese decidir recalar en cualquiera de estos puertos, y no ingresar al Puerto de Guayaquil, ya que ellos brindan (hipotéticamente), mayor satisfacción por los costos mínimos de operación.

- IX. El Puerto de Guayaquil, con el fin de agilizar las operaciones de manipuleo de cargas, específicamente de contenedores, debe invertir para la obtención de Grúas Pórtico, las cuales son imprescindibles para disminuir el tiempo y a la vez incrementar el porcentaje total de carga movilizada por contenedores. Se prevé que con las concesiones del terminal de contenedores, se logre este objetivo.

- X. La tendencia actual en el ámbito mundial, radicada en el gigantismo de los buques, por ejemplo, el caso de los *POSTPANAMAX*²⁸, y en la existencia o el establecimiento de puertos que puedan recibirlos, es un asunto de mucho interés. Pero, dada las características físicas naturales limitadas del Puerto de Guayaquil, principalmente al nivel de profundidad del calado, y a la confirmación de que nunca podría constituirse como uno de estos grandes centros de transbordo para este tipo de naves, la verdadera preocupación que debe tener, es entonces, la

de promocionarse como un puerto de enlace, es decir para distribuir la carga de los buques más grandes que recalán en uno de estos puertos, a las regiones que se hallan dentro de la zona de influencia del Puerto de Guayaquil. Para lograr esto, tiene que ser reconocido por las Líneas Navieras que realizan este tipo de alianzas entre los buques grandes y los pequeños, y por ende, entre los puertos, ya que son las que establecen las Rutas.

- XI. En el capítulo 2, hicimos referencia al rol desempeñado por los puertos en el ámbito económico de las naciones, tanto a nivel micro como macroeconómico. En lo que respecta a macroeconomía, sus principales funciones son, por un lado la generación de fuentes de trabajo, y por otro, la participación dentro de la cadena de transporte del país, brindando de esta manera una herramienta de trabajo al sistema productivo nacional. Ambas aseveraciones son aplicables al caso de cualquier esquema portuario existente, sin embargo, en el caso de ciertos sistemas administrativos, los beneficios son mayores, y su incidencia sobre los indicadores económicos nacionales ciertamente palpable.

A través de la concesión de los diferentes sectores del recinto portuario de la APG, se logrará un cambio definitivo en el tipo de administración aplicado en el Sistema Portuario Ecuatoriano. Sin embargo, el simple

²⁸ Los buques *POSTPANAMAX*, son buques con una capacidad para 6.000 o más contenedores (TEUS)

hecho de llevar a cabo el plan de concesiones no asegura el mayor éxito posible, ya que es necesario convocar excelencia, para obtener excelencia. La concesión efectiva del puerto de Guayaquil, se reflejará en los índices económicos, especialmente aquellos que se encuentran directamente relacionados con la Balanza Comercial. De igual forma, una concesión errada, llevará a una desestabilización del sistema económico ecuatoriano.

Los principales objetivos macroeconómicos que se lograrán a través de una concesión acertada son:

- **Inversión Extranjera:** Lastimosamente, es necesario aceptar, que las empresas nacionales no son las mejor ocionadas a ganar los concursos convocados por la APG (o por cualquiera de las Autoridades Portuarias del país) por diferentes razones, tales como, la poca experiencia en el manejo (operativo y administrativo) de terminales portuarias; antecedentes negativos de concesiones a empresas nacionales (caso Andipuerto); inexistencia de cultura inversionista en la mayoría de empresas nacionales; la capacidad económica y de endeudamiento de las empresas ecuatorianas. Todos estos factores, enfrentados a la capacidad de las empresas internacionales, respaldada por el éxito obtenido en otros puertos a lo largo de Sudamérica y el mundo, nos llevan a hablar de una

concesión a una empresa extranjera como “la opción más acertada”, por lo que asumimos que de conseguir el mejor concesionario posible, éste será extranjero. Basándonos en esto, vemos a la inyección de capital extranjero en el sistema económico del Ecuador, como el primer gran beneficio de las concesiones.

- **Generación de Empleo:** Como consecuencia del efecto anteriormente expuesto, se espera la generación real de fuentes de trabajo. Esto se da en diferentes sentidos; por una parte en el período de desarrollo de la infraestructura portuaria, la contratación de empresas, materiales y mano de obra nacional, permitirá el traspaso de los fondos extranjeros a las familias ecuatorianas. Si bien es cierto, la contratación por obra civil no es continua, la infraestructura portuaria tiende a desgastarse con facilidad debido al peso de las cargas y la cantidad de maniobras realizadas, por lo que siempre será necesario dar mantenimiento a las instalaciones, dando una cierta extensión a esta fuente de trabajo. El incremento en el número de maquinaria y equipos, así como de áreas operativas en el puerto, llevará al incremento en el número de empleados, operativos y administrativos, requeridos por las empresas portuarias, en tal magnitud que la reducción del número de empleados de la APG no afecte de manera negativa, permitiendo que la generación de fuentes de trabajo sea real.

- Valor Agregado del Producto Nacional: Es necesario en este punto, entender que el puerto es, sin dejar de ser un negocio rentable para el concesionario, una herramienta para el comercio exterior del país. El puerto, forma parte del paquete de producto que los compradores alrededor del mundo adquieren. Es decir que la prestación de un servicio portuario eficiente, agrega valor a los productos de exportación, en sí por dos aspectos generales: Por un lado, la puntualidad en la entrega, así como la disponibilidad del servicio, representa un beneficio en términos de la filosofía del “justo a tiempo”. La seguridad de que el inventario comprometido estará en su destino exigido, en la fecha acordada, influirá en gran manera en el PDC de los compradores en el extranjero. Por otra parte, la calidad del manejo de carga que brinda un puerto, asegura al comprador recibir un producto exactamente igual o superior al de sus expectativas, logrando de esta manera mantener los estándares exigidos por los consumidores finales.
- Impulso de las Exportaciones: Consecuencia del valor agregado generado por un servicio portuario eficiente, la ponderación de los productos ecuatorianos en los mercados extranjeros presentaría un incremento, afectando directamente la curva de demanda de los bienes exportables, y por lo tanto la balanza comercial del Ecuador.

APENDICES

APENDICE 2.1.

INFLUENCIA DE LA ADUANA SOBRE EL POSICIONAMIENTO DEL PUERTO

Existe otro factor que ha influenciado directamente a las actividades del puerto, la aduana. Las regulaciones aduaneras han entorpecido muchas veces las actividades portuarias por medio del requerimiento de mucha documentación dado por la complejidad de las mismas. El empleo adicional de agentes afianzados de aduanas y el tiempo adicional que se emplea, se añade al costo total de tráfico, haciendo el puerto más costoso y a este respecto se restringe el potencial de puertos en un mercado competitivo.

Lo conveniente en este caso es promocionar al puerto, dando mayores facilidades en toda clase de manipuleo de carga, creando un ambiente en el cual todos los tipos de actividades relacionadas al tráfico o carga puedan desempeñarse con un mínimo de prohibiciones y de procedimientos de aduana. Del mismo modo, las actividades de aduanas, procedimientos para el despacho y pagos de derechos arancelarios no deben interferir de ninguna manera en las actividades de manipuleo y almacenamiento de la carga.

Esto es uno de los atractivos de un puerto marítimo para líneas mayores de embarque internacional, que prefieren menos complicaciones en lo que

respecta a procedimientos documentarios para el despacho de Aduanas y para el envío de manifiestos.

Especialmente para carga con transbordo para las líneas navieras es importante tener el control exclusivo de su carga en el puerto con el mínimo de trabajo en papeles posible.

Bajo regulaciones en puertos de Zonas de No Libre Comercio, como en el Ecuador, el embarcador naviero tiene que someterse a un manifiesto específico de transbordo y a formas de aduana para cada conocimiento de embarque, declaración y consignación de carga, al igual que los detalles de la carga. En caso de transbordo intermodal, los aranceles de exportación deben ser pagados físicamente lo cual hace que un segundo flete de embarcador en el puerto sea necesario para este procedimiento de declaración de aduanas.

APENDICE 3.1.

CONSEJO NACIONAL DE MODERNIZACION (CONAM).

INFRAESTRUCTURA

ANTECEDENTES

- La Ley de Modernización del Estado, vigente desde 1993, establece la prestación de servicios públicos y las actividades económicas por parte de la iniciativa privada mediante la desmonopolización, la libre competencia y la delegación de los servicios.
- La Constitución Política de la República establece un nuevo sistema económico moderno acorde con los requerimientos del desarrollo mundial y la prestación de servicios públicos en forma directa o indirecta por parte del Estado, pudiendo delegar al sector privado esta responsabilidad. (Art. 249 y 252).
- El CONAM, a través de la Unidad de Infraestructura, está integrado totalmente en el nuevo entorno económico con el propósito de fomentar el desarrollo de la inversión privada en obras de infraestructura básica y productiva en Ecuador, mediante el trabajo conjunto con las diversas

entidades del Estado para definir y apoyar en la ejecución de políticas de desarrollo, planes y programas de trabajo y estrategias de ejecución.

OBJETIVOS

- Fortalecer la capacidad para cumplir con las funciones reguladoras y de otorgamiento de concesiones y para formular y establecer políticas por parte de los organismos públicos en los subsectores de interés privado.
- Identificar y desarrollar los componentes técnicos, legales, económicos, financieros, ambientales, sociales e institucionales de proyectos de privatización e inversión que sean atractivos para ser realizados con la participación privada.
- Administrar convenios de préstamo, cooperación y asistencia técnica; recursos de donación de organismos multilaterales de crédito orientados a favorecer la ejecución de reformas estructurales de orden institucional, legal, operacional, administrativo y de regulación, en sectores como, electricidad, Agua Potable y Saneamiento, Transporte, Puertos, Aeropuertos, Aduanas, Terminales Terrestres, Carreteras, Ferrocarril, y Tránsito.

ACCIONES

- Formulación, implantación y supervisión de mecanismos de regulación y políticas sectoriales en Transporte (puertos, aeropuertos y carreteras) y Socio ambiental.
- Preparación de proyectos específicos a ser ofrecidos a inversionistas privados en los sectores de Electricidad, Transporte (puertos, aeropuertos y carreteras) y Agua Potable y Saneamiento.

SECTOR PORTUARIO

OBJETIVO

Mejorar los servicios al comercio internacional a través de la modernización y reorganización de los puertos, la reestructuración administrativa y acciones de privatización.

ACCIONES

- Aprobación e implantación de la Nueva Ley de Puertos.

- Implantar los Sistemas de Información Gerencial en los Puertos Comerciales.
- Delegar al Sector Privado la prestación de servicios portuarios.

MODALIDAD Y MONTO APROXIMADO DE INVERSIÓN

SECTOR	MODALIDAD CONCESIONADA	MONTO EN US\$	PLAZO
Concesión de la Terminal de Carga a Granel y Multipropósito-APG.	Inversión Privada-Asociación Andigrain S.A.-Andinave S.A.-Almacenadora Centroamericana S.A.	12.000.000	15 años
Licitación de la Terminal de Contenedores-APG.	Inversión Privada	20.000.000	15 años
Licitación de la Terminal de Frutas-APG.	Inversión Privada	32.000.000	15 años
Licitación recintos portuarios- (Ptos. De Manta-Esmeraldas y Puerto Bolívar).	Inversión Privada	210.000.000	15 años

APENDICE 5.1

ESTUDIO FINANCIERO PARA LA CONCESIÓN DE LA TERMINAL DE CONTENEDORES.

En esta parte, realizaremos un análisis profundo sobre un caso específico de concesión del puerto de Guayaquil. Estudiaremos el ejemplo de la concesión del terminal de contenedores, mismo que se encuentra en trámite, y cuyas bases han merecido una revisión luego de los problemas suscitados en el caso de la concesión de la terminal de graneles.

Las bases de concesión deben ser propuestas por la autoridad portuaria involucrada a los oferentes, y sobre ellas, cada uno de los participantes debe esquematizar su plan de inversión y oferta de trabajo.

Por este motivo, el estudio financiero presentado por la Autoridad Portuaria, y diseñado bajo los parámetros, reglamentos y recomendaciones del CONAM, El Reglamento de Regulación de la Actividad Marítima y asesores nacionales y extranjeros, se convierte en una herramienta para el mercadeo del puerto, principalmente en la parte de comunicación, ya que un estudio claro en el que se presenta y respalda un futuro exitoso de la Institución Portuaria, motiva a los grandes inversionistas a tomar la decisión de concursar.

A continuación presentamos un estudio financiero, por medio del cual se proyectan los resultados que puede obtener el concursante de la concesión, cuya propuesta mejore a las de sus competidores, para el antes mencionado caso de la terminal de contenedores, cuyo movimiento de carga es el más importante del recinto portuario en Guayaquil.

1.1. Descripción General de la Concesión

La APG convocará a Licitación Internacional la operación y administración de una Terminal de Contenedores. Actualmente, dicha terminal cuenta con tres muelles de atraque con un total de 555 metros lineales, y está prevista en las bases, la construcción de una extensión de 105 metros de muelle, contiguos al muelle 1B con el fin de delinear 3 sitios de atraque de 220 m cada uno, y aumentar así la capacidad de atención de los atracaderos, para naves de mayor eslora.

El objetivo de la concesión de la terminal de Contenedores es mejorar la eficiencia de las operaciones a través de la intervención de la empresa privada. De igual forma, es necesario garantizar la seguridad de la misma y sobre todo la inversión en la que tendría que incurrir para obtener los resultados anteriormente expuestos. Dicha inversión, que se estima está en el orden de los USD 20,000,000.00, no puede ser subvencionada por la Entidad Portuaria,

por lo que la administración tomó la decisión de entregar una importante área de aproximadamente 30.4 hectáreas, para su desarrollo y explotación.

El puerto de Guayaquil concentró en el año de 1999 un movimiento de carga de aproximadamente 5'000.000 toneladas, las que representaron cerca del 70% de la carga comercial movilizada por los Puertos Ecuatorianos.

A continuación, una tabla donde se presentan las cantidades movilizadas a través de los muelles 1, 1A, 1B durante los últimos 4 años, mismos que forman parte de la licitación.

**MOVIMIENTO DE CARGA POR MUELLES
TOTAL M1, M1A, M1B**

AÑO	IMPORT TEUS LLENOS	EXPORT TEUS LLENOS	TOTAL TEUS LLENOS	BOXES VACIOS
1996	73.958	58.085	132.043	48.362
1997	91.136	69.194	160.330	55.997
1998	90.279	78.789	169.068	101.649
1999	67.670	90.705	158.875	48.958

Fuente : Sistema Estadístico Portuario/ Autoridad Portuaria de Guayaquil 2000

1.2. Supuestos Generales del Estudio Financiero

Para desarrollar el presente estudio financiero del negocio de la concesión a llevarse a cabo por la APG, hemos considerado las siguientes variables, de vital importancia y enorme influencia sobre los resultados de la Terminal:

- Volumen de Operaciones
- Monto de las Inversiones
- Canon de la Concesión
- Plazo de la Concesión
- Precios del Concesionario

Para la ejecución del análisis y la proyección de los resultados de la inversión, también consideramos algunos supuestos, relacionados con cada una de las variables. Estos supuestos ciertamente no se deben considerar rígidos o absolutos, pero es necesario establecerlos para la consecución de un estudio claro y una herramienta de comunicación altamente efectiva, pero por sobre todas las cosas, veraz. Por otra parte, los datos sobre los cuales basamos el presente estudio son los correspondientes al año 1998, dado que durante el año 1999 el comportamiento del puerto fue sumamente irregular, y las bases finales para el concurso de concesión impuestas por la APG, serán elaboradas a partir de las estadísticas del año 98.

En líneas generales, lo que este estudio persigue es mostrar una guía de percepción de un negocio de esta naturaleza, así como directrices para opinar si el proyecto es factible, además del nivel en que las variables se pueden movilizar para su mejor oferta.

Seguidamente, sentaremos los supuestos referentes a cada una de las variables anteriormente enumeradas.

1.2.1. Volumen de Operaciones

En la sección de “Tablas” presentada al final de este estudio, se muestra en la tabla 1 (T1 – Supuestos Generales del Estudio Financiero) los parámetros generales básicos para iniciar el estudio financiero y poder determinar la rentabilidad del negocio de contenedores en la Terminal a concesionar, entre los más importantes se encuentran:

- Previsión de un movimiento inicial de 120.000 Teus llenos (aprox. 70% de lo real movilizad durante el año 98) y 70.000 contenedores vacíos (aproximadamente 70% de lo real movilizad durante el mismo período).
- Crecimiento continuo anual del 3%.
- Crecimiento del IPC del 2%

- También se calcula un movimiento aproximado de 2.000 contenedores en tránsito y 2.000 contenedores para transbordo.¹
- Movimiento de carga general de 100.000 toneladas por año, contando con un crecimiento del 3%.
- Boxes por nave, 240 al inicio, con ayuda del mejoramiento por inversión, se espera llegar a 400 boxes por embarcación.
- Estadía promedio por nave, de aproximadamente 11 horas/muelle promedio; este promedio incluye un recargo del 30% para cubrir tiempos no efectivos de manipulación durante la estadía del buque en el muelle. Este tiempo se alcanzaría cuando se obtenga un promedio de descarga de 40 boxes por día.
- Total de Naves atendidas: la relación entre el monto de contenedores a movilizar y el número de contenedores por naves, incluyendo contenedores vacíos y tránsito, resultado en el orden de 550 a 450 naves movilizadas anualmente durante el tiempo de la concesión.
- Días promedio de cobro efectivo de almacenamiento: 5 días sobre los Teus llenos (independiente de los días libres de almacenamiento que se conceda en la Terminal.).

Los supuestos realizados, corresponden a una visión conservadora acerca del negocio de movilización de contenedores, dada la inestabilidad de la balanza

¹ Las actividades de tránsito de contenedores, así como transbordo se llevan a cabo en una muy pequeña escala en los puertos ecuatorianos.

comercial ecuatoriana, ya que el puerto depende 100% de las importaciones y exportaciones ecuatorianas.

1.2.1. Monto de las Inversiones

En la tabla 5 (T5) se detalla el monto de las inversiones, tanto obligatorias como optativas (incluyendo la construcción de la extensión del muelle, así como la compra de una nueva grúa de pórtico sobre rieles); así mismo, se incluyen las inversiones en las que un concesionario tiene que incurrir para la buena administración de su gestión, tales como: software, hardware, equipos de oficina, vehículos, etc.

No se incluyen inversiones optativas adicionales que el concesionario ofrecería a lo largo de la concesión, ya que éstas dependerían de la sensibilidad del estudio económico del propio oferente.

En las bases se estipula el hecho de que se evaluarán las ofertas cuyo valor presente de la inversión sean las más atractivas.

Financiamiento del Proyecto

Contando que todo proyecto de inversión tiene su componente de financiamiento interno (socios) y externo, así como el financiamiento

producto de las reinversiones de utilidades, los montos que se han estimado son los que siguen:

- USD 13,000,000.00 a 10 años plazo con 2 de gracia al 14% anual para financiar:
- USD 4,000,000.00 Construcción Muelle
- USD 9,000,000.00 Equipos Portuarios

La T5 detalla un cronograma de inversiones, tanto en el tema de muelles como equipos, y según nuestras estimaciones se espera obtener durante el primer año de la concesión un crédito de USD 4,000,000.00 y USD 9,000,000.00 para el segundo año.

En las tablas T6 y T7 describimos la tabla de amortización de los créditos a obtener, y en la T8 el cuadro de depreciaciones de las inversiones.

1.2.2. Canon de la Concesión

En la T1, se ha considerado al canon de la concesión como una constante de USD 2,500,000.00 anuales durante los cinco primeros años y un incremento del 5% a partir del quinto año, cada 3 años durante la concesión. Estas cantidades e incrementos, se basan en la propuesta presentada por analistas relacionados con el puerto.

Sin embargo, el canon que se establezca dependerá de los concursantes y de la modalidad que se emplee para realizar la concesión. Por otra parte, se ha discutido acerca de la imposición de un canon más bajo, a cambio de mayores exigencias en la inversión, ya que el objetivo del puerto no es el lucro, sino la prestación de un servicio eficiente al comercio exterior ecuatoriano, de tal forma que nuestros productos y mercados sean más competitivos.

En toda forma, el concesionario deberá cancelar una suma dependiente de sus ingresos, es decir a mayor carga movilizada, mayor canon pagado, pero a una proporción que no afecte a las inversiones del concesionario, que estimamos podría partir de USD 25.00 por EU lleno movilizado.

1.2.3. Plazo de la Concesión

El plazo de la concesión está fijado en 20 años. Esta variable no está sujeta a propuestas, y todos los oferentes tendrán que acogerse a ella, siendo un lapso que encierra la recuperación de la inversión, así como un nivel de rentabilidad atractivo.

Los parámetros del proyecto descritos con anterioridad en la T1, están desarrollados a 15 años, a partir de este año, se vuelven constantes tanto los

ingresos como los egresos del estado de pérdidas y ganancias, y del flujo de caja. Por ello no se muestran los datos del año 16 al 20.

1.2.4. Precios Del Concesionario

El nivel de precios, a decir las tarifas de los servicios, pueden variar de un concursante a otro, tomando estos en cuenta sus intereses y la competitividad de su oferta frente a las otras.

Para los fines de este estudio, hemos asumido los siguientes “tarifarios”:

- Movilización de contenedores llenos: USD 120.00 y USD 100.00 para contenedores de 40' y 20' respectivamente.
- Movilización de boxes vacíos: USD 30.00
- Tránsito y transbordo de contenedores: USD 30.00
- Consolidación de contenedores: USD 30.00
- Carga General: USD 4.50 tonelada métrica.
- Muellaje: USD 0.50 m eslora/hora
- Almacenamiento de contenedores: USD 1.50 día/teu, independiente de los días libres.
- Basados en las tarifas de movilización y la relación entre contenedores de 20' y 40', estimamos el costo operacional de USD 70.00 por EU.

También se calcula un recargo del 10% en la movilización de los contenedores llenos por concepto de desconsolidación, aduana, carga peligrosa, exceso de días de almacenaje, contenedores refrigerados, limpieza, reparación, etc.

La unidad utilizada en el desarrollo del estudio es el “TEU”, Twenty Equivalent Unit, es decir la capacidad de un contenedor de 20'. Esta unidad define el canon variable de la concesión.

1.3. Flujo de Caja Projectado

Bajo las condiciones económicas citadas, se proyectan las cifras y se obtiene en primer lugar la proforma del Estado de Pérdidas y Ganancias (T3), calculado a 15 años, ya que los datos se vuelven constantes a partir de este año y hasta el año 20 que dura la concesión.

La tabla T4 presenta la proforma del flujo de caja del concesionario durante los 20 años del contrato, en el cual se puede observar una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28% anual aproximadamente. El flujo de caja evalúa el proyecto financiero en su conjunto, y no la inversión o capital propio del inversionista.

Impuesto a la Renta

El impuesto a la renta está establecido en el 25% de las utilidades gravables luego de deducir el 15% de participación de los trabajadores.

Evaluación Financiera

De los resultados obtenidos en la evaluación financiera, que se soporta con los parámetros expuestos, mismos que han sido proporcionados y calificados por las autoridades encargadas y competentes, al tomar en cuenta que se consigue una TIR de aproximadamente 28%, concluimos que, con el nivel de canon expuesto y en el plazo de 20 años, el proyecto es factible, financieramente hablando.

PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVES DE LA CONCESION DEL TERMINAL DE CONTENEDORES

TABLA T1

PARAMETROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12	AÑO 13	AÑO 14	AÑO 15
CARGA																
TEUS LLENOS	120,000	120,000	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061	139,113	143,286	147,585	152,012	156,573	161,270	166,108	171,091	176,224
CONTENEDORES VACIOS	70,000	70,000	70,000	72,100	74,263	76,491	78,786	81,149	83,584	86,091	88,674	91,334	94,074	96,896	99,803	102,797
TRANSITO DE CONTENEDORES	2,000	2,000	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251	2,319	2,388	2,460	2,534	2,610	2,688	2,768	2,852	2,937
TRANSBORDO DE CONTENEDORES	2,000	2,000	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251	2,319	2,388	2,460	2,534	2,610	2,688	2,768	2,852	2,937
CARGA GENERAL	100,000	100,000	100,000	103,000	106,090	109,273	112,551	115,927	119,405	122,987	126,677	130,477	134,392	138,423	142,576	146,853
BOXES POR NAVE	240	240	270	270	300	300	330	330	360	360	400	400	400	400	400	400
USO DEL MUELLE																
NAVES-METROS DE ESLORA	107,190.00	107,190.00	95,280.00	98,138.00	90,974.00	93,073.00	87,740.00	90,372.00	85,327.00	87,886.00	81,471.00	83,915.00	86,432.00	89,025.00	91,696.00	94,447.00
HORAS PROMEDIO EN MUELLES	21.00	8.00	9.00	9.00	9.00	10.00	11.00	11.00	12.00	12.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00
NAVES ATENDIDAS	670.00	670.00	595.00	613.00	569.00	586.00	548.00	565.00	533.00	549.00	509.00	524.00	540.00	556.00	573.00	590.00
OTROS																
ALMACENAJE (DIAS-TEUS)	600,000	600,000	600,000	618,000	636,540	655,636	675,305	695,564	716,431	737,924	760,062	782,864	806,350	830,540	855,457	881,120
CONSOLIDACION BOXES	8,000.00	8,400.00	8,400.00	8,240.00	8,487.00	8,742.00	9,004.00	9,274.00	9,552.00	9,839.00	10,134.00	10,438.00	10,751.00	11,074.00	11,406.00	11,748.00
PRECIO DEL SERVICIO																
MOV. TEUS LLENOS	0	70.00	71.40	72.83	74.28	75.77	77.29	78.83	80.41	82.02	83.66	85.33	87.04	88.78	90.55	92.36
MOV. BOXES VACIOS		30.00	30.60	31.21	31.84	32.47	33.12	33.78	34.46	35.15	35.85	36.57	37.30	38.05	38.81	39.58
MOV. CARGA GENERAL		4.50	4.59	4.68	4.78	4.87	4.97	5.07	5.17	5.27	5.38	5.49	5.60	5.71	5.82	5.94
MUELLAJE		0.50	0.51	0.52	0.53	0.54	0.55	0.56	0.57	0.59	0.60	0.61	0.62	0.63	0.65	0.66
TRANSITO DE BOXES		30.00	30.60	31.21	31.84	32.47	33.12	33.78	34.46	35.15	35.85	36.57	37.30	38.05	38.81	39.58
ALMACENAJE (TEU-DIA)		1.50	1.53	1.56	1.59	1.62	1.66	1.69	1.72	1.76	1.79	1.83	1.87	1.90	1.94	1.98
CONSOLIDACION BOXES		30.00	30.60	31.21	31.84	32.47	33.12	33.78	34.46	35.15	35.85	36.57	37.30	38.05	38.81	39.58
TRASBORDOS		30.00	30.60	31.21	31.84	32.47	33.12	33.78	34.46	35.15	35.85	36.57	37.30	38.05	38.81	39.58
PROVISIÓN DE AGUA		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OTROS INGRESOS*		7.00	7.14	7.28	7.43	7.58	7.73	7.88	8.04	8.20	8.37	8.53	8.70	8.88	9.06	9.24
CANON DE CONCESION																
CANON BASE REFERENCIAL	0	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,500,000	2,625,000	2,625,000	2,625,000	2,756,250	2,756,250	2,756,250	2,894,063	2,894,063	2,894,063	3,038,766.00	3,038,766.00
REND. CARGA/DESC. BOXES-HORA	15	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
CANON VARIABLE		3,890,000.00	3,967,800.00	4,168,204.00	4,379,119.37	4,600,249.54	4,834,015.32	5,077,898.67	5,335,813.74	5,605,863.47	5,889,087.43	6,186,529.86	6,499,744.06	6,829,145.49	7,174,942.06	7,537,777.96
USD POR TEU LLENO		25.00	25.50	26.01	26.53	27.06	27.60	28.15	28.72	29.29	29.88	30.47	31.08	31.71	32.34	32.99
USD POR CONT. VACIO		10.00	10.20	10.40	10.61	10.82	11.04	11.26	11.49	11.72	11.95	12.19	12.43	12.68	12.94	13.19
CONT. EN TRANSITO		10.00	10.20	10.40	10.61	10.82	11.04	11.26	11.49	11.72	11.95	12.19	12.43	12.68	12.94	13.19
CONT. DE TRASBORDO		10.00	10.20	10.40	10.61	10.82	11.04	11.26	11.49	11.72	11.95	12.19	12.43	12.68	12.94	13.19
TON. CARGA GENERAL		1.50	1.53	1.56	1.59	1.62	1.66	1.69	1.72	1.76	1.79	1.83	1.87	1.90	1.94	1.98
COSTO INTERNACION BOX LLENO																
CANAL ACCESO APG		12.25	10.89	10.89	9.80	9.80	8.91	8.91	8.17	8.17	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35	7.35
MUELLAJE CONCESION		2.60	2.65	2.71	2.76	2.81	2.87	2.93	2.99	3.05	3.11	3.17	3.23	3.30	3.36	3.43
MOV. CONCESION		105.00	107.10	109.24	111.43	113.66	115.93	118.25	120.61	123.02	125.48	127.99	130.55	133.17	135.83	138.55
ALMACENAJE CONCESION		11.25	11.48	11.70	11.94	12.18	12.42	12.67	12.92	13.18	13.44	13.71	13.99	14.27	14.55	14.84

TERMINAL DE CONTENEDORES
MONTO DE LAS INVERSIONES
(EN USD)
TABLA T5

AÑO	PROPIAS CONCESION	REHABILITACION	REINVERSIONES	MUELLES	EQUIPO	PROTECCION AMBIENTAL	CAPITAL TRABAJO	TOTAL
0	600,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000,000.00	0.00	300,000.00	2,900,000.00
1	0.00	2,000,000.00	0.00	0.00	4,000,000.00	100,000.00	300,000.00	6,400,000.00
2	0.00	0.00	0.00	5,000,000.00	4,000,000.00	100,000.00	0.00	9,100,000.00
3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	300,000.00
5	0.00	0.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	350,000.00
6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	100,000.00	500,000.00	350,000.00	0.00	0.00	100,000.00	0.00	1,050,000.00
TOTAL	1,000,000.00	2,500,000.00	700,000.00	5,000,000.00	10,000,000.00	300,000.00	600,000.00	20,100,000.00

**TERMINAL DE CONTENEDORES
FLUJO DE CAJA PROYETADO**

PERIODO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	ANO 11	ANO 12	ANO 13	ANO 14	ANO 15	ANO 16	ANO 17	ANO 18	ANO 19	ANO 20	
INGRESOS OPERACIONES		13,188,039.00	13,451,800.00	14,132,461.00	14,847,563.00	15,598,850.00	16,388,152.00	17,217,392.00	18,088,593.00	19,003,875.00	19,965,471.00	20,975,724.00	22,037,096.00	23,152,173.00	24,323,673.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00
INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	0.00	4,000,000.00	9,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
INGRESOS TOTALES	0.00	17,188,039.00	22,451,800.00	14,132,461.00	14,847,563.00	15,598,850.00	16,388,152.00	17,217,392.00	18,088,593.00	19,003,875.00	19,965,471.00	20,975,724.00	22,037,096.00	23,152,173.00	24,323,673.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00	25,554,451.00
COSTOS DE OPERACIÓN		4,172,400.00	3,978,848.00	4,058,425.00	4,139,593.00	4,222,385.00	3,856,541.00	3,933,672.00	4,012,346.00	4,092,592.00	4,174,444.00	4,257,933.00	4,343,092.00	4,429,954.00	4,518,553.00	4,608,924.00	4,608,924.00	4,608,924.00	4,608,924.00	4,608,924.00	4,608,924.00	4,608,924.00
INVERSIONES TOTALES	2,900,000.00	6,400,000.00	9,100,000.00	0.00	300,000.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,050,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
CONCESIONARIO	600,000.00	0.00	0.00	0.00	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
REHABILITACION	0.00	2,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
REINVERSION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
INVERSION MUELLES	0.00	0.00	5,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
INVERSION EQUIPOS	2,000,000.00	4,000,000.00	4,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
PROTECCION AMBIENTAL	0.00	100,000.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
CAPITAL DE TRABAJO	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
RESCATE INV. Y CAP TR.	0.00	300,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-1,800,000.00	
CANON TOTAL DE LA CONCESIÓN	1,250,000.00	6,370,000.00	6,447,400.00	6,647,138.00	6,856,984.00	7,202,447.00	7,434,066.00	7,677,405.00	8,064,306.00	8,332,894.00	8,615,072.00	9,049,341.00	9,360,798.00	9,688,015.00	10,176,492.00	10,537,661.00	10,537,661.00	10,537,661.00	10,537,661.00	10,537,661.00	10,537,661.00	
GASTO FINANCIERO POR INVERSIONES			560,000.00	1,820,000.00	2,320,000.00	3,375,000.00	3,147,500.00	2,920,000.00	2,692,500.00	2,485,000.00	2,237,500.00	2,010,000.00	1,282,500.00									
OTROS COSTOS ADMINISTRATIVOS		200,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	300,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	600,000.00	
IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		839,419.00	623,414.00	130,902.00	103,384.00	0.00	240,037.00	506,936.00	663,943.00	951,750.00	1,250,836.00	1,473,772.00	1,978,465.00	2,661,233.00	2,876,711.00	3,159,185.00	3,159,185.00	3,159,185.00	3,159,185.00	3,159,185.00	3,159,185.00	
EGRESOS TOTALES	4,150,000.00	17,981,819.00	21,009,662.00	12,956,465.00	14,019,961.00	15,449,832.00	14,978,144.00	15,338,013.00	15,933,095.00	16,342,236.00	17,827,852.00	17,291,046.00	17,464,855.00	17,379,202.00	18,171,756.00	18,905,770.00	18,905,770.00	18,905,770.00	18,905,770.00	18,905,770.00	17,105,770.00	
DÉFICIT / SUPERÁVIT DE CAJA	-4,150,000.00	-793,780.00	1,442,138.00	1,175,996.00	827,602.00	149,018.00	1,410,008.00	1,879,379.00	2,155,498.00	2,661,639.00	2,137,619.00	3,684,678.00	4,572,241.00	5,772,971.00	6,151,917.00	6,648,681.00	6,648,681.00	6,648,681.00	6,648,681.00	6,648,681.00	8,448,681.00	
DEF / SA DE CAJA ACUMULADO	-4,150,000.00	-4,943,780.00	-3,501,642.00	-2,325,646.00	-1,498,044.00	-1,349,026.00	60,982.00	1,940,361.00	4,095,859.00	6,757,498.00	8,895,117.00	12,579,795.00	17,152,036.00	22,925,007.00	20,076,924.00	35,725,605.00	42,374,286.00	49,022,967.00	55,671,648.00	62,320,329.00	70,769,010.00	

TIR 27.81%

VAN del Proyecto al 20% 3,485.13

ANEXOS

ANEXO 3.1

- **Operadores Portuarios del Buque**

Empresas de Remolcadores	Ecuastibas
	Sagemar
Empresas de Practicaje	Sernapo
	Sernapra
	Indesurv & Brokers
	Pacific Pilots
	Holi Pilots Asociados
	Pracsernav
	Mike Tango Pilot
	Separbursa

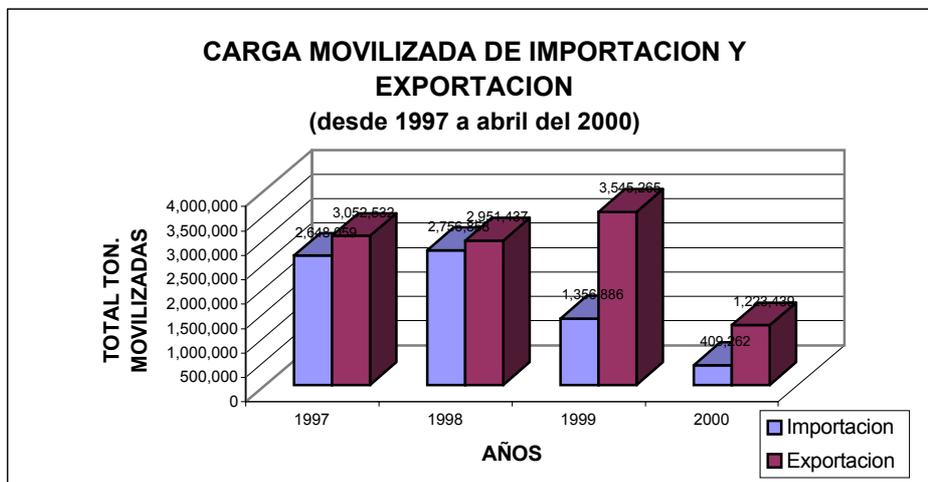
- **Operadores portuarios de carga**

Empresas de Estiba y Desestiba	Empresa de Servicios Complementarios	Empresas de Tarja
Maquiautos	Seguen	Inspecuasa Sercom Extraport Felvenza Ecuapandi Sertepormar
Naposervis	Seprins	
Conmarec	Segpro	
Porvesea	Talleres El Rosado	
Rey Estiba	Servicontainer	
Opergransa	Organización de Detectives Privados	
Ecuapuestos	Censpri	
Estiport	Servialcom	
Opnatar	Control	
Termiport	Serterdormar	
Leroni	Probucam	
Navinter	Serviconte	
Semagcosa	Seprovis	
Masterestibas	Sepricol	
Servicontranse	Contractel	
Transpormares	Estiserca	
Mariscal	Arseg	
Dorint	Maxbaxti	
Conmarec		
Sipresa		

ANEXO 3.2.a)

CARGA MOVILIZADA DE IMPORTACION Y EXPORTACION desde 1997 a abril del 2000

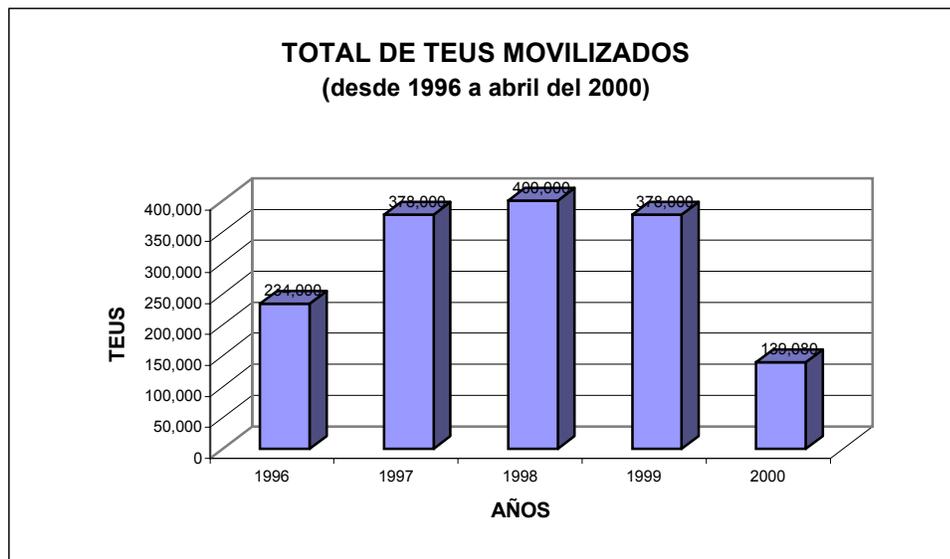
Año	Importacion	Exportacion
1997	2,648,059	3,052,532
1998	2,756,858	2,951,437
1999	1,356,886	3,545,265
2000	409,262	1,223,439



ANEXO 3.2.b)

TEUS MOVILIZADOS desde 1996 a abril del 2000

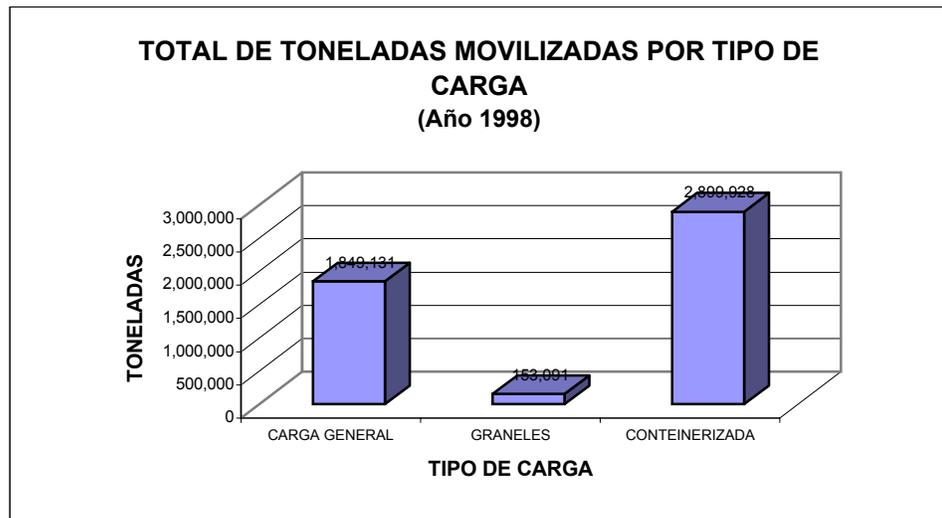
Año	TEUS
1996	234,000
1997	378,000
1998	400,000
1999	378,000
2000	139,080



ANEXO 3.2.c)

TOTAL DE TONELADAS MOVILIZADAS POR TIPO DE CARGA
Año 1998

TIPO DE CARGA	TOTAL
CARGA GENERAL	1,849,131
GRANELES	153,091
CONTEINERIZADA	2,899,928



ANEXO 4.1

MARKETING PORTUARIO
ENCUESTA

1. ¿A cuántos armadores representa usted y qué frecuencia mensual tiene?

No. de armadores _____
Frecuencia _____

2. ¿Qué tipo de carga maneja?
-

3. Aproximadamente, ¿cuántas recaladas tiene en cada puerto?

Puerto de Guayaquil _____
Puerto de Esmeraldas _____
Puerto de Manta _____
Puerto Bolívar _____
Terminales Privados _____

4. Según su opinión, ¿Cuál es el orden de prioridad en los siguientes criterios de selección que los armadores consideran en el momento de decidir con que puerto trabajar? (siendo el 1 el más importante y 8 el menos importante)

- Posición geográfica _____
- Costos de operación _____
- Seguridad _____
- Infraestructura amplia en buenas condiciones _____
- Contratos (contactos personales) _____
- Agilidad de maniobras _____
- Maquinaria y Equipos de alta Tecnología _____
- Tipo de Carga _____

5. ¿Cómo calificaría al puerto de Guayaquil en los siguientes aspectos?

Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Infraestructura					
Existencia y disponibilidad de todos Servicios					
Agilidad / rapidez en los servicios de carga / descarga					
Equipos y Maquinarias					
Tarifas Portuarias a la nave					
Tarifas por servicios a la carga					
Procesos(Aforos,Tarjas,Liquidaciones,etc)					

6. Según su experiencia, califique la calidad de los siguientes servicios dentro del Puerto de Guayaquil:

Servicios	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Practicaje / Apoyo al Practicaje					
Canales					
Remolque					
Amarre					
Muelles					
Estiba y Desestiba					
Tarja					
Almacenaje					
Suministro de Energía					

7. ¿Cuál piensa usted es la mayor ventaja y desventaja del Puerto de Guayaquil?

Ventaja: _____
 Desventaja: _____

8. Piensa usted que es conveniente iniciar los proyectos de nuevos puertos que reemplacen al Puerto de Guayaquil?

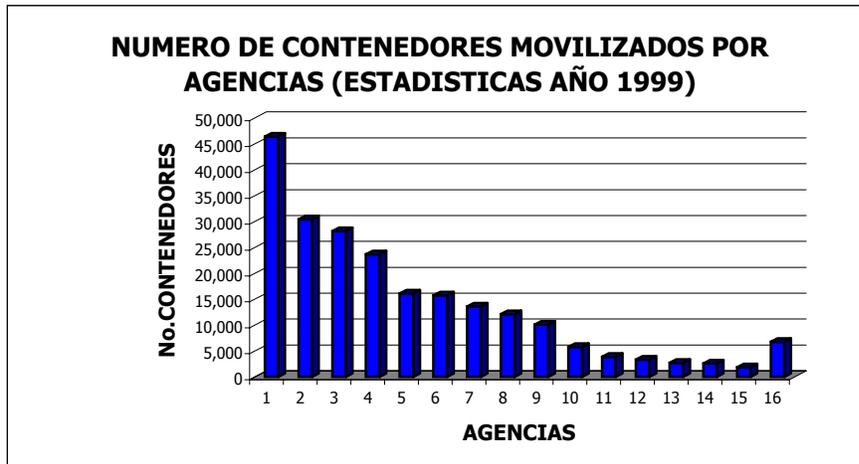
Sí _____ No _____

¿Por qué?

ANEXO 4.2.a)

**NUMERO DE CONTENEDORES MOVILIZADOS POR AGENCIAS
(ESTADISTICAS AÑO 1999)**

AGENCIAS		No. CONTENEDO
1	PORMAR	46,438
2	TRANSMABO	30,428
3	TRANSOCEANICA	28,194
4	MAERSK DEL ECUADOR	23,678
5	IAN TAYLOR	16,124
6	MARGLOBAL	15,749
7	CSAV ECUADOR	13,577
8	INCHCAPE SHIPPING SERVICES	12,125
9	CROWLEY AMERICAN TRANSPORT	10,101
10	AGENCIA DEL PACIFICO	5,802
11	HAMBURG SUD	3,879
12	BADEMAR	3,337
13	MULTIMODAL MARITIMA	2,712
14	LASER COLUMBUS ECUADOR	2,593
15	REMAR	1,871
16	OTROS	6,769
TOTAL		223,377

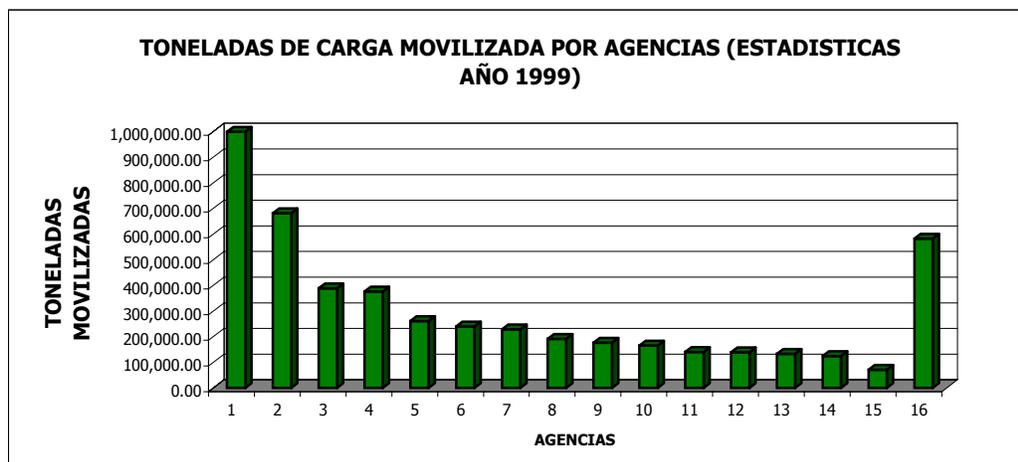


FUENTE: REPORTE No.12 DE LAS ESTADISTICAS DE LA APG DEL AÑO 1999.

ANEXO 4.2.b)

TONELADAS DE CARGA MOVILIZADA POR AGENCIAS (ESTADISTICAS AÑO 1999)

AGENCIAS		TONELADAS MOVILIZADAS
1	TRANSMABO	999,498.06
2	PORMAR	682,089.43
3	TRANSOCEANICA	388,438.65
4	AGENCIA DEL PACIFICO	376,784.46
5	MATRA	261,423.73
6	MAERSK DEL ECUADOR	240,119.53
7	MARGLOBAL	228,350.76
8	INCHCAPE SHIPPING SERVICES	192,001.14
9	IAN TAYLOR	176,970.98
10	CSAV ECUADOR	165,488.05
11	CARVIGO	140,582.87
12	CROWLEY AMERICAN TRANSPORT	139,065.61
13	INVESTAMAR	133,418.02
14	COSTA EXPRESS LINE	124,710.90
15	BADEMAR	71,176.79
16	OTROS	582,076.21
TOTAL		4,902,195.19

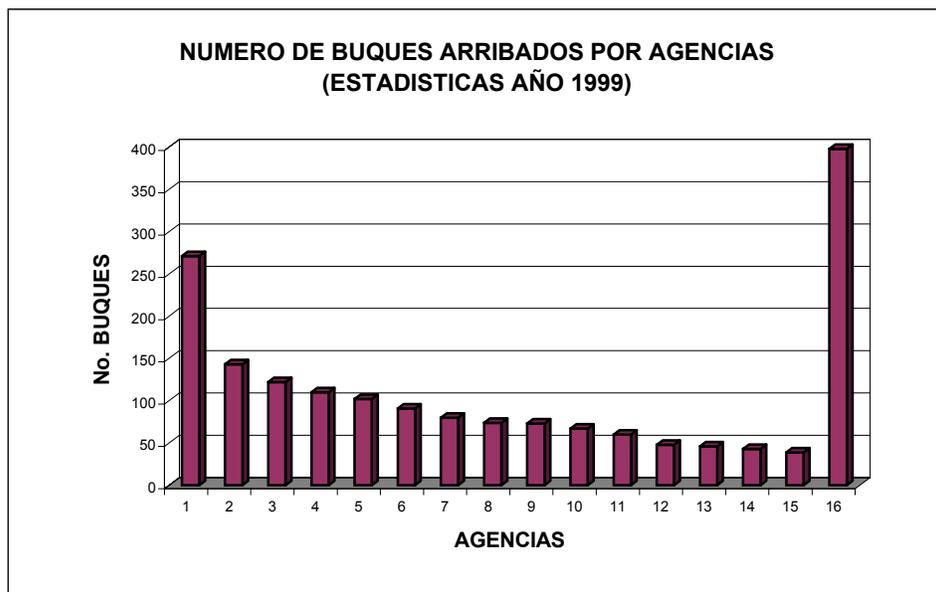


FUENTE: REPORTE No.7 DE LAS ESTADISTICAS DE LA APG DEL AÑO 1999.

ANEXO 4.2.c)

NUMERO DE BUQUES ARRIBADOS POR AGENCIAS (ESTADISTICAS AÑO 1999)

AGENCIAS		No. BUQUES
1	TRANSMABO	271
2	PORMAR	143
3	TRANSOCEANICA	122
4	MAERSK DEL ECUADOR	110
5	CARVIGO	102
6	IAN TAYLOR	91
7	MARGLOBAL	80
8	MATRA	74
9	INCHCAPE SHIPPING SERVICES	73
10	INVESTAMAR	67
11	COSTA EXPRESS LINE	60
12	CSAV ECUADOR	48
13	AGENCIA DEL PACIFICO	46
14	TRANSPORTE MARITIMO FLUVIAL	43
15	TECNISEA	39
16	OTROS	398
TOTAL		1,767



FUENTE: REPORTE No.5 DE LAS ESTADISTICAS DE LA APG DEL AÑO 1999.

ANEXO 4.3

Representantes de las Líneas Marítimas Internacionales.

AGENCIAS	LINEAS	PAISES
Investamar	Intermarin. Hoegh Line.	EE.UU Noruega
Maersk del Ecuador	Maersk Line.	EE.UU
Transoceánica	Hapag-Lloyd Container Linie GMBH. Nippon Yusen Kaisha Cía. Sudamericana de Vapores. Stolt-Nielsen Inc. Ge seaco Service Ltda.	Hamburgo Tokio Valparaíso(Santiago) Greenwich (EE.UU) Londres
Transmabo	Ecuadorian Line.	Ecuador
Ian Taylor Ecuador	Kien Hung Shipping Co. Ltda. Mediterranean Shipping	Taipei
Marglobal	CCNI, Compañía Chilena de Navegación Interoceánica.	Chile
Inchcape Shipping Services	TMM. TMG.	México Colombia
Transec	Chemical Tanquers. BHP. Cosco.	Huston Inglaterra China
Bademar	Melfi Marine Corp.	Centro y Sudamérica
Marsec	Colemar. Newcharter. Friomar. Ocean Service Maritime Trading Group. United Consolidators and Forwarders inc. Pacific Star Express Corporation. Agentes Protectores Eastwind	Colombia Londres La Habana Perú Miami, EE.UU Panamá Taiwán New York

ANEXO 4.4.a)

Productos Principales en Ton. Metricas (Año 1997)	
Puerto de Esmeraldas	
<i>Exportación</i>	
Madera	189,380
Banano	150,941
Otros	40,534
<i>Importación</i>	
Hierro	151,194
Asbesto	125,612
Alambre en general	57,971
Tuberías en General	30,520
Otros	133,156
Puerto de Manta	
<i>Exportación</i>	
Harina de Pescado	8,543
Cacao	5,723
Madera y Balsa	19,819
Atún congelado	11,246
Camarones congelados	6,091
Banano y Plátano	3,475
Café crudo	3,488
Pescado congelado	3,878
Otros	20,244
<i>Importación</i>	
Aceite vegetal	20,721
Trigo	96,005
Vehículos y respuestos	17,652
Papel y sus productos	7,940
Productos químicos	5,914
Cereales, Soya	31,579
Otros	81,152

ANEXO 4.4.b)

Productos Principales en Ton. Metricas (Año 1997)	
Puerto de Guayaquil	
<i>Exportación</i>	
Banano	1,600,125
Café	115,781
Madera y Balsa	120,145
Camarón	240,632
Otros	888,176
Importación	
Cereales	420,703
Papel y sus productos	395,176
Hierro, Acero y otros metales	163,920
Productos químicos	208,230
Abonos y fertilizantes	367,332
Otros	1,264,060
Puerto Bolívar	
Exportación	
Banano	1,622,874
Madera	41,068
Pescado	694
Frutas	89
Otros	422
Importación	
Urea	10,073
Resina	72
Vehículos	410
Rollos de papel	104,490
Artículos plásticos	2,658
Otros	1,161

ANEXO 4.5.a)
AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
EXPORTACION POR PAISES SEGÚN AGENCIAS NAVIERAS
EN TONELADAS METRICAS
1999

AGENCIAS NAVIERAS	PAISES																			
	EE.UU.	ARGEN- TINA	BELGI- CA	CHILE	ALEMA- NIA	HOLAN- DA	IRAN	ITALIA	JAPON	COREA	MEXICO	NUEVA ZELAN.	PUERTO RICO	ESPA- ÑA	COLOM- BIA	PERU	TUR- QUIA	VENE- ZUELA	OTROS PROD.	TOTAL
ANDINAVE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.94	0.00	9,037.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.84	9,040.49
ANDITRADE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ANGLO SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AGENCIA TECNICO MARITIMA TECNISEA	0.00	0.00	0.00	301.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	140.57	0.00	0.00	0.00	442.24
AGENCIA DEL PACIFICO DELPAC S.A.	1,910.62	0.00	0.00	1,717.95	0.00	0.00	0.00	14,333.65	0.00	0.00	173.84	0.00	0.00	532.85	2,572.24	2,978.69	0.00	296,011.26	4.60	320,235.70
AGENCIA Y REPRESENTACIONES INVEST	0.00	0.00	0.00	0.00	4,822.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	617.52	5,440.29
APL DEL ECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACOTRAMAR C. A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BADEMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,121.52	0.00	0.00	633.52	10,328.04	0.00	0.00	27,209.72	15,345.59	59,638.39
CROWLEY AMERICAN TRANSPORT INC.	32,506.07	70.57	0.00	45,112.43	0.00	61.67	0.00	41.36	685.23	21.19	161.29	0.00	101.64	0.00	6,059.39	7,925.99	0.00	1,639.69	6,744.59	101,131.11
CSAV ECUADOR S.A.	487.69	129.31	657.40	43,864.84	4,737.21	11,979.97	0.00	1,019.25	3,183.99	181.76	182.51	2,451.32	1,938.35	2,582.22	1,696.89	11,583.12	0.00	4,456.49	12,044.02	103,176.34
CARVIGO S.A. CARVIGOSA	10,490.57	3,176.71	0.00	0.00	6,070.52	2,154.26	0.00	70,117.17	20,220.94	0.00	0.00	0.00	0.00	3,328.07	0.00	0.00	0.00	0.00	25,024.63	140,582.87
CORPORACION ECUATORIANA DE VAPOR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTA EXPRESS LINE S. A.	25,647.25	0.00	3,451.92	0.00	88,012.72	0.00	0.00	5,633.74	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,965.27	124,710.90
CHARTERS Y FLETES MARITIMOS CHART	2,211.08	0.00	0.00	22.93	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,096.91	0.00	0.00	0.00	0.00	8.09	0.00	0.00	0.00	4,339.01
ECUATORIANA DE AGENCIAS ECUAGENT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GENERAL MARINE SERVICES GEMAR S.A	234.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.08	0.00	0.00	24,049.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23.62	24,321.82
HAMBURG SUD-COLUMBUS LINE ECUADO	53.18	0.00	216.71	5,555.21	1,909.86	5,357.71	0.00	388.57	0.00	0.00	75.59	124.18	589.73	1,450.54	377.87	2,002.85	0.00	20.02	7,147.26	25,269.28
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A. I.S.S	39,657.30	118.65	241.36	5,404.00	23,634.52	6,479.44	0.00	365.81	9,870.25	2,488.28	371.60	72.86	1,263.61	1,539.79	5,043.90	2,988.27	0.00	0.00	42,996.42	142,536.06
IAN TAYLOR ECUADOR S.A.	20,087.20	1,384.81	664.16	4,215.98	249.17	3,338.31	0.00	25.18	168.06	209.38	1,718.07	0.00	0.00	61.06	1,104.68	2,510.68	622.22	0.00	12,572.31	48,931.27
J.M. PALAU AGENCIA DE VAPORES CIA LT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,869.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,869.47
MULTIMODAL MARITIMA MODALMAR S.A.	2,087.03	854.20	0.00	1,455.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	458.21	0.00	0.00	0.00	33.58	5,612.41	0.00	0.00	1,356.69	32,660.81
MAERK DEL ECUADOR C.A.	26,035.02	875.19	308.34	30,250.86	7,354.45	3,102.62	0.00	7,843.40	16,725.26	440.53	4,050.13	3.41	2,172.99	18,790.20	1,328.40	1,189.09	796.80	2,079.51	32,660.81	156,007.01
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A	10,259.32	0.00	0.00	0.00	16,358.94	0.00	0.00	6,021.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,767.62	49,406.96
MARITIMA GLOBAL S.A. MARGLOBAL	25,710.90	182.50	332.39	66,292.55	1,108.19	4,514.28	0.00	0.00	439.23	0.00	18.04	18.11	115.95	3,259.92	6,003.83	9,874.57	0.00	16.70	6,418.56	124,305.62
MARITIMA Y TRANSPORTES S.A. MATRA	237,433.97	0.00	0.00	1,218.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,771.59	261,423.73
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (E	0.00	0.00	0.00	347.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	86.65	0.00	0.00	0.00	433.90
MENACAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	434,811.66	6,791.94	5,872.28	204,541.89	155,476.52	47,895.44	0.00	105,789.21	51,307.04	3,341.14	15,427.71	26,719.44	6,182.27	32,178.17	34,548.82	46,900.98	1,419.02	331,433.39	204,462.94	1,715,099.86

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
EXPORTACION POR PAISES SEGÚN AGENCIAS NAVIERAS
EN TONELADAS METRICAS

1999

AGENCIAS NAVIERAS	PAISES																				TOTAL
	EE.UU.	ARGEN- TINA	BELGI- CA	CHILE	ALEMA- NIA	HOLAN- DA	IRAN	ITALIA	JAPON	COREA	MEXICO	NUEVA ZELAN.	PUERTO RICO	ESPA- NA	COLOM- BIA	PERU	TUR- QUIA	VENE- ZUELA	OTROS PROD.		
NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR	434,811.66	6,791.94	5,872.28	204,541.89	155,476.52	47,895.44	0.00	105,789.21	51,307.04	3,341.14	15,427.71	26,719.44	6,182.27	32,178.17	34,548.82	46,900.98	1,419.02	331,433.39	204,462.94	1,715,099.86	
NAVISERVICIOS S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
NAVIERA J.C.P. HERMANOS CIA LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
NAVIERA DE SERVICIOS MARITIMOS NAV	0.00	0.00	0.00	993.46	0.00	0.00	0.00	0.00	18.20	17.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	200.14	0.00	0.00	25.79	1,255.09	
NAVIERA MARINIZAN S.A.	0.00	0.00	0.00	1,679.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,679.77	
NAVECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
OCEANLINE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,188.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,188.32	
PORMAR, TRANSPORTES POR MAR. S.A.	404,254.69	162.77	2,555.10	0.00	0.00	0.00	0.00	80,014.35	0.00	10,384.16	0.00	7,312.61	23,014.99	5,737.14	189.57	0.00	0.00	22.68	45,101.40	578,749.46	
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL E	280.15	2,139.33	0.00	916.01	1,825.14	0.00	0.00	0.00	70.50	0.00	40.31	0.00	0.00	0.00	0.00	1,590.19	0.00	0.00	296.52	7,158.15	
SAMIA S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TERMINAVES S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TRANSPORTE FRIGORIFICOS S.A. * TRA	6,732.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,732.24	
TRANSOCEANICA CIA. LTDA.	56,995.19	112.15	326.84	104,662.87	3,413.48	27,412.52	0.00	582.34	1,817.81	121.63	309.09	18.11	1,195.67	1,874.63	5,740.24	16,933.34	0.00	67.79	16,765.00	238,348.70	
TRANSPORTE MARITIMOS Y FLUVIALES	8,099.90	44,934.35	0.00	1,484.19	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,518.44	
TRANSPORTE MARITIMOS BOLIVARIANC	260,207.57	102,731.30	311,445.99	0.00	28,315.30	0.00	0.00	29,377.46	82,970.40	0.00	0.00	2,453.94	0.00	0.00	2,565.54	34.05	0.00	0.00	40,221.79	860,323.34	
T.M.T. TRANSPORTES MARITIMOS Y TER	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TRANSPORTE Y REPRE. INTERNACIONA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	697.02	
TRANSPORTADORA ECUATORIANA S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TOLENIAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	128.62	
FRANCIS COLLEMAN ***	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,584.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,584.95	
LASER COLUMBUS ECUADOR ***	36.63	0.00	150.98	3,376.82	1,598.82	4,449.42	0.00	186.17	0.00	0.00	118.29	0.00	941.29	785.69	122.85	2,008.74	0.00	0.00	21,984.07	35,739.77	
NEDECUADOR S.A.***	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,306.05	103.41	0.00	0.00	0.00	0.00	579.98	0.00	0.00	0.00	5,835.81	7,825.25	
NAVIPACIFICO***	0.00	11,257.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,257.95	
T O T A L	1,171,418.03	168,129.79	320,351.19	317,655.01	190,629.26	79,757.38	0.00	215,949.53	137,490.00	13,967.84	15,895.40	62,277.57	31,334.22	40,575.63	43,747.00	67,667.44	1,419.02	331,523.86	335,498.96	3,545,286.93	

Nota: *** Agencia Naviera operó sin autorización de DIGMER.

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil
Elaborado: En DIGMER, Asesoría de Gestión

ANEXO 4.5.b)
 AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
 IMPORTACION POR PAISES SEGUN AGENCIAS NAVIERAS
 EN TONELADAS METRICAS
 1999

AGENCIAS NAVIERAS	PAISES																						TOTAL
	EE.UU.	ARGEN- TINA	AUSTRALIA LIA	BELGI- CA	BRA- SIL	CANA- DA	CHILE	COLOM- BIA	INGLA- TERRA	ALEMA- NIA	IRAN	ITALIA	JAPON	COREA	MEXI- CO	NEUEVA ZELAN.	PERU	PORTU- GAL	ESPA- ÑA	TUR- QUIA	VENE- ZUELA	OTROS PROD.	
ANDINAVE S.A.	0.00	0.00	0.00	97.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	74.85	0.00	0.00	3,722.67	3,897.97
ANDITRADE S.A.	465.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19,303.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,119.40	35,492.42	59,380.80
ANGLO SOCIEDAD ANONIMA COMERC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AGENCIA TECNICO MARITIMA TECNISE	8.50	0.00	0.00	0.00	2,584.95	0.00	0.00	210.46	0.00	0.00	0.00	0.00	14,068.20	1,682.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	762.33	35,750.73	55,067.53
AGENCIA DEL PACIFICO DELPAC S.A.	3,009.89	0.00	91.64	0.00	174.80	3,671.99	11,151.08	2,449.92	0.00	0.00	0.00	884.34	0.00	0.00	848.23	31.00	5,402.20	16.83	1,681.47	0.00	27,054.39	80.98	56,548.76
AGENCIA Y REPRESENTACIONES INVE	102,974.42	4,950.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,053.31	127,977.73
APL DEL ECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACOTRAMAR C. A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BADEMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	99.00	0.00	0.00	0.00	0.81	0.00	0.00	0.00	0.00	1,260.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,104.31	73.47	11,538.40
CROWLEY AMERICAN TRANSPORT IN	12,880.65	330.60	0.00	0.00	3,274.12	341.02	9,990.04	10,371.48	0.00	0.00	0.00	58.76	33.74	20.10	2,066.95	0.00	4,471.75	0.00	42.80	0.00	566.27	3,472.73	47,921.01
CSAV ECUADOR S.A.	4,591.45	1,631.62	0.00	2,632.41	2,803.82	3,870.93	4,994.71	1,570.69	1,692.41	2,957.01	0.00	122.68	502.40	4,643.26	7,986.53	28.85	7,211.01	0.00	1,555.30	99.29	1,672.44	11,744.90	62,311.71
CARVIGO S.A. CARVIGOSA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CORPORACION ECUATORIANA DE VAF	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTA EXPRESS LINE S. A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CHARTERS Y FLETES MARITIMOS CHA	3,670.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	607.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,278.07
ECUATORIANA DE AGENCIAS ECUAGE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,095.33	0.00	13,095.33
GENERAL MARINE SERVICES GEMAR S	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	42.69	248.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43.94	6.79	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	342.12
HAMBURG SUD-COLUMBUS LINE ECUA	1,635.54	880.38	0.00	2,646.70	699.66	606.28	1,468.01	588.72	989.55	2,984.86	0.00	10.00	0.00	362.89	465.33	44.44	2,894.46	0.00	711.70	0.00	139.04	3,585.14	20,712.70
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A. I	686.06	1,451.03	16.35	1,665.25	3,339.95	360.82	3,676.06	2,294.32	1,472.95	853.57	0.00	111.26	1,297.24	10,902.22	587.30	144.16	5,287.59	0.00	904.09	26.59	378.19	14,010.08	49,465.08
IAN TAYLOR ECUADOR S.A.	48,952.91	1,231.85	15.00	8,004.97	5,490.85	36.88	20,109.65	9,014.22	1,597.26	4,037.46	0.00	1,773.49	23.65	5,500.57	6,667.71	0.00	499.98	80.48	2,870.11	0.00	0.00	12,132.67	128,039.71
J.M. PALAU AGENCIA DE VAPORES CIA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MULTIMODAL MARITIMA MODALMAR S	4,548.81	0.00	0.00	0.00	0.00	5,020.65	0.00	480.45	0.00	0.00	0.00	0.00	3.68	23.48	1,014.72	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,983.33	19,075.12
MAERK DEL ECUADOR C.A.	23,506.19	3,320.14	0.00	20.66	5,442.13	4,076.49	19,171.05	1,793.49	74.16	14.62	0.00	245.78	112.35	1,279.93	2,418.81	10.00	7,224.08	0.00	179.06	26.80	1,509.28	13,667.50	84,112.52
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MARITIMA GLOBAL S.A. MARGLOBAL	12,722.23	494.14	0.00	24,799.64	2,114.92	294.83	15,272.75	14,157.82	1,143.18	1,295.55	0.00	470.45	1,732.19	3,703.70	1,100.95	0.00	2,753.28	0.00	8,754.84	0.00	629.43	12,575.24	104,045.14
MARITIMA Y TRANSPORTES S.A. MATR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPAN	2,263.75	0.00	0.00	539.46	0.00	15.22	0.00	175.96	76.14	199.55	0.00	13.72	0.00	0.00	852.68	0.00	0.00	0.00	297.36	0.00	0.00	292.11	4,725.95
MENACAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	221,917.03	14,289.76	122.99	40,406.90	25,925.20	18,436.80	105,385.22	43,137.53	7,045.65	12,346.07	0.00	3,690.48	17,773.45	28,118.51	25,921.21	265.24	35,744.35	97.31	17,071.58	152.68	60,030.41	174,657.28	852,535.65

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
 IMPORTACION POR PAISES SEGUN AGENCIAS NAVIERAS
 EN TONELADAS METRICAS

1999

AGENCIAS NAVIERAS	PAISES																						TOTAL	
	EE.UU.	ARGEN- TINA	AUSTRALIA	BELGI- CA	BRA- SIL	CANA- DA	CHILE	COLOM- BIA	INGLA- TERRA	ALEMA- NIA	IRAN	ITALIA	JAPON	COREA	MEXI- CO	NUEVA ZELAN.	PERU	PORTU- GAL	ESPA- ÑA	TUR- QUIA	VENE- ZUELA	OTROS PROD.		
NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR	221,917.03	14,289.76	122.99	40,406.90	25,925.20	18,436.80	105,385.22	43,137.53	7,045.65	12,346.07	0.00	3,690.48	17,773.45	28,118.51	25,921.21	265.24	35,744.35	97.31	17,071.58	152.68	60,030.41	174,657.28	852,535.65	
NAVISERVICIOS S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
NAVIERA J.C.P. HERMANOS CIA LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
NAVIERA DE SERVICIOS MARITIMOS N	0.00	0.00	25.84	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,112.19	3,869.06	0.00	14.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,407.48	11,429.09
NAVIERA MARNIZAN S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
NAVECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
OCEANLINE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.90	23.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.01	
PORMAR, TRANSPORTES POR MAR. S	81,757.11	2.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,923.50	0.00	16.25	0.00	6,983.21	21.84	9.81	2.91	5.08	0.00	0.00	7,026.83	0.00	0.00	0.00	591.23	103,339.97
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL SAMIA S.A	40.64	1,306.74	0.00	7.64	488.54	2,477.95	64.12	0.00	0.00	28.53	0.00	0.00	53.67	3,043.97	24.21	22.73	14.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,375.86	12,948.81
TERMINAVES S.A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TRANSPORTE FRIGORIFICOS S.A. * T	599.16	0.00	0.00	87.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,738.89	4,425.73
TRANSCOCEANICA CIA. LTDA.	40,419.52	11,485.06	0.00	3,226.33	5,297.01	1,930.25	27,568.78	18,048.73	1,357.83	2,608.93	0.00	468.06	664.80	4,208.72	8,631.22	1.93	12,479.15	0.00	1,287.91	95.50	975.27	0.00	9,334.95	150,089.95
TRANSPORTE MARITIMOS Y FLUVIALE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TRANSPORTE MARITIMOS BOLIVARIA	95,589.82	20.79	0.00	12,887.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,489.57	0.00	0.00	1,707.42	6.52	6.95	0.00	900.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17,563.43	139,174.72
T.M.T. TRANSPORTES MARITIMOS Y T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,573.97	2,573.97
TRANSPORTE Y REPRE. INTERNACION	0.00	0.00	0.00	0.00	11,359.56	0.00	76.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,435.88
TRANSPORTADORA ECUATORIANA S	1,411.21	0.00	2,290.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	896.65	4,598.82
TOLEMAR S.A.	47,231.35	0.00	0.00	0.00	0.00	3,466.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50,698.12
FRANCIS COLLEMAN +++	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.50	31.27
LASER COLUMBUS ECUADOR +++	40.31	1,072.81	0.00	1,432.19	366.59	81.73	1,638.61	682.86	811.86	1,962.00	0.00	0.00	0.00	213.78	290.03	0.00	1,408.35	0.00	1,053.17	0.00	381.66	0.00	1,777.70	13,213.65
NEDECUADOR S.A.+++	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	156.66	49.58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	128.69	385.62
NAVIPACIFICO+++	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
TOTAL	489,006.15	28,177.56	2,439.79	58,048.13	43,436.90	26,393.50	134,785.99	68,792.62	9,215.34	27,451.35	0.00	11,142.05	21,490.03	39,519.95	34,880.43	361.38	49,646.06	997.59	26,439.49	248.18	61,387.34	223,048.63	1,356,908.26	

Nota: +++ Agencia Naviera operó sin autorización de DIGMER.

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil
 Elaborado: En DIGMER, Asesoría de Gestión

ANEXO 4.5.c)

**AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
EXPORTACION POR PRODUCTOS SEGÚN AGENCIAS NAVIERAS
EN TONELADAS METRICAS
1999**

AGENCIAS NAVIERAS	PRODUCTOS										
	AZUCAR	BANANO	CACAO	CAFÉ	HARINA	HIQUE-	PESCADOS	MADERA	PLATA-	OTROS	TOTAL
					PESCADO	RILLA	MAR. Y M	BALSA	NOS	PROD.	
ANDINAVE S.A.	0.00	9,037.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.78	9,040.49
ANDITRADE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ANGLO SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL E INDUSTRIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AGENCIA TECNICO MARITIMA TECNISEA CIA. LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	442.24	442.24
AGENCIA DEL PACIFICO DELPAC S.A.	0.00	0.00	14,035.63	0.00	0.00	0.00	90.00	157.69	0.00	305,952.38	320,235.70
AGENCIA Y REPRESENTACIONES INVESTAMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	2,827.85	0.00	0.00	0.00	0.00	2,612.44	5,440.29
APL DEL ECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACOTRAMAR C. A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BADEMAR S.A.	0.00	19.36	0.00	162.00	0.00	0.00	0.00	274.00	0.00	59,183.03	59,638.39
CROWLEY AMERICAN TRANSPORT INC. ECUADOR S.A.	0.00	26,744.49	5,017.45	1,214.14	0.00	0.00	9,181.05	1,554.68	0.00	57,419.30	101,131.11
CSAV ECUADOR S.A.	0.00	42,370.50	5,502.00	226.82	0.00	0.00	4,349.48	1,046.78	0.00	49,680.76	103,176.34
CARVIGO S.A. CARVIGOSA	0.00	139,094.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,488.06	140,582.87
CORPORACION ECUATORIANA DE VAPORES C.E.V.S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTA EXPRESS LINE S. A.	0.00	124,710.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	124,710.90
CHARTERS Y FLETES MARITIMOS CHARTEMAR CIA. LTDA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	223.21	0.00	4,115.80	4,339.01
ECUATORIANA DE AGENCIAS ECUAGENTS C.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GENERAL MARINE SERVICES GEMAR S.A.	0.00	23,731.98	0.00	0.00	0.00	0.00	150.95	0.00	0.00	438.89	24,321.82
HAMBURG SUD-COLUMBUS LINE ECUADOR S.A.	0.00	4,341.07	1,930.38	66.15	0.00	0.00	1,266.77	264.15	0.00	17,400.76	25,269.28
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A. I.S.S. (GRUPO)	0.00	44,435.54	5,448.48	361.93	0.00	0.00	5,873.90	782.10	0.00	85,634.11	142,536.06
IAN TAYLOR ECUADOR. S.A.	0.00	3,268.67	3,731.63	874.97	0.00	0.00	7,945.85	1,446.40	142.00	31,521.75	48,931.27
J.M. PALAU AGENCIA DE VAPORES CIA LTDA.	0.00	1,869.47	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,869.47
MULTIMODAL MARITIMA MODALMAR S.A.	0.00	423.70	403.40	0.00	0.00	0.00	1,255.56	174.00	0.00	9,600.74	11,857.40
MAERK DEL ECUADOR C.A.	0.00	45,723.04	1,858.37	1,734.08	0.00	0.00	47,696.13	1,137.07	0.00	57,858.32	156,007.01
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A	0.00	49,406.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	49,406.96
MARITIMA GLOBAL S.A. MARGLOBAL	0.00	63,309.10	7,116.06	163.23	0.00	0.00	8,875.39	2,468.26	131.22	42,242.36	124,305.62
MARITIMA Y TRANSPORTES S.A. MATRA	0.00	135,387.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	126,036.52	261,423.73
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (ECUADOR)	0.00	41.88	0.00	0.00	0.00	0.00	94.36	0.00	0.00	297.66	433.90
MENACAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	0.00	713,916.39	45,043.40	4,803.32	2,827.85	0.00	86,779.44	9,528.34	273.22	851,927.90	1,715,099.86

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
EXPORTACION POR PRODUCTOS SEGÚN AGENCIAS NAVIERAS
EN TONELADAS METRICAS
1999

AGENCIAS NAVIERAS	PRODUCTOS										TOTAL
	AZUCAR	BANANO	CACAO	CAFÉ	HARINA	HIQUE-	PESCADOS	MADERA	PLATA-	OTROS	
					PESCADO	RILLA	MAR. Y M	BALSA	NOS	PROD.	
NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR	0.00	713,916.39	45,043.40	4,803.32	2,827.85	0.00	86,779.44	9,528.34	273.22	851,927.90	1,715,099.86
NAVISERVICIOS S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAVIERA J.C.P. HERMANOS CIA LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAVIERA DE SERVICIOS MARITIMOS NAVESMAR S.A.	0.00	714.64	0.00	0.00	0.00	0.00	3.09	0.00	0.00	537.36	1,255.09
NAVIERA MARNIZAN S.A.	0.00	1,679.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,679.77
NAVECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OCEANLINE S.A.	0.00	5,188.32	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,188.32
PORMAR, TRANSPORTES POR MAR. S.A.	0.00	510,326.07	50.36	80.26	0.00	0.00	16,536.48	0.00	81.20	51,675.09	578,749.46
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL ECUADOR S.A	0.00	2,412.52	0.00	0.00	0.00	0.00	82.30	0.00	0.00	4,663.33	7,158.15
SAMIA S.A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TERMINAVES S.A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TRANSPORTE FRIGORIFICOS S.A. " TRANSFRIGO "	0.00	6,732.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,732.24
TRANSOCEANICA CIA. LTDA.	0.00	96,488.16	16,892.16	661.09	0.00	0.00	12,360.57	5,250.00	0.00	106,696.72	238,348.70
TRANSPORTE MARITIMOS Y FLUVIALES TRAMFSA S.A.	0.00	54,518.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,518.44
TRANSPORTE MARITIMOS BOLIVARIANOS S.A.	0.00	790,965.66	0.00	0.00	0.00	0.00	33,007.60	23.26	8.80	36,318.02	860,323.34
T.M.T. TRANSPORTES MARITIMOS Y TERRESTRE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TRANSPORTE Y REPRE. INTERNACIONALES S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	697.02	697.02
TRANSPORTADORA ECUATORIANA S.A. TRANSEC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOLEMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	128.62	128.62
FRANCIS COLLEMAN +++	0.00	20,563.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.96	20,584.95
LASER COLUMBUS ECUADOR +++	0.00	3,116.21	2,419.61	0.00	0.00	0.00	1,297.80	104.44	0.00	28,801.71	35,739.77
NEDECUADOR S.A.+++	0.00	148.82	449.12	0.00	0.00	0.00	258.13	22.02	0.00	6,947.16	7,825.25
NAVIPACIFICO+++	0.00	11,257.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11,257.95
T O T A L	0.00	2,218,029.18	64,854.65	5,544.67	2,827.85	0.00	150,325.41	14,928.06	363.22	1,088,413.89	3,545,286.93

Nota: +++ Agencia Naviera operó sin autorización de DIGMER.

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil
Elaborado: En DIGMER, Asesoría de Gestión

ANEXO 4.5.d)
AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
IMPORTACION POR PRODUCTOS SEGÚN AGENCIAS NAVIERAS
EN TONELADAS METRICAS
1999

AGENCIAS NAVIERAS	PRODUCTOS															
	ABONOS	AVENA	CEMENTO	COMB.	PAPEL	TRIGO	SEBOS	SEBOS	ALGO-	ART.	VEH.	PROD.	HIERRO	CEREALES	OTROS	TOTAL
	FERT.		MAT. CON	Y DER.	PROD.		G. ACE V	G. ACE A	DON	METAL	MAQ.	QUIM	A Y MET.	LEG.	PROD.	
ANDINAVE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	811.24	0.00	3,086.73	3,897.97
ANDITRADE S.A.	502.80	0.00	0.00	0.00	60.72	4,841.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,184.70	18,687.46	1,703.74	29,399.56	59,380.80
ANGLO SOCIEDAD ANONIMA COMERCIAL E INDUSTRIAL	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
AGENCIA TECNICO MARITIMA TECNISEA CIA. LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	78.04	15,815.15	0.00	0.00	0.00	0.00	478.76	22.50	25,468.46	2,770.00	10,434.62	55,067.53
AGENCIA DEL PACIFICO DELPAC S.A.	19.11	2,202.34	1,252.69	0.00	2,781.41	0.00	0.00	0.00	164.21	619.42	73.63	13,661.03	169.52	0.00	35,605.40	56,548.76
AGENCIA Y REPRESENTACIONES INVESTAMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	9,566.28	20,890.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	120.46	0.00	1,500.00	95,900.36	127,977.73
APL DEL ECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ACOTRAMAR C. A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
BADEMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	381.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.81	41.29	1,760.72	620.87	0.00	8,733.31	11,538.40
CROWLEY AMERICAN TRANSPORT INC. ECUADOR S.A.	138.36	0.00	223.09	16.50	6,438.84	0.00	71.95	0.00	187.78	808.30	146.90	3,511.32	50.10	191.15	36,136.72	47,921.01
CSAV ECUADOR S.A.	41.86	0.00	524.26	0.00	4,673.84	0.00	0.00	0.00	7.14	635.02	383.98	7,480.77	223.40	17.82	48,323.62	62,311.71
CARVIGO S.A. CARVIGOSA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CORPORACION ECUATORIANA DE VAPORES C.E.V.S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTA EXPRESS LINE S. A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CHARTERS Y FLETES MARITIMOS CHARTEMAR CIA. LTD	0.00	0.00	0.00	0.00	263.38	0.00	0.00	0.00	180.64	19.73	15.27	2,150.82	253.18	0.00	1,395.05	4,278.07
ECUATORIANA DE AGENCIAS ECUAGENTS C.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	242.51	0.00	12,852.82	13,095.33
GENERAL MARINE SERVICES GEMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	48.24	0.00	0.00	0.00	3.06	0.00	0.00	290.82	342.12
HAMBURG SUD-COLUMBUS LINE ECUADOR S.A.	0.00	0.00	211.95	0.00	1,104.18	0.00	0.00	0.00	38.27	187.93	32.14	3,407.57	26.95	0.00	15,703.71	20,712.70
INCHCAPE SHIPPING SERVICES S.A. I.S.S. (GRUPO)	0.00	44.52	576.97	0.00	2,413.07	0.00	0.00	0.00	746.91	351.89	133.70	5,500.74	218.35	88.45	39,390.48	49,465.08
IAN TAYLOR ECUADOR S.A.	139.90	735.81	1,338.52	0.00	13,627.13	25.00	0.00	0.00	6.49	352.49	961.61	34,476.43	655.34	39.22	75,681.77	128,039.71
J.M. PALAU AGENCIA DE VAPORES CIA LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MULTIMODAL MARITIMA MODALMAR S.A.	0.00	117.76	0.00	0.00	7,009.18	0.00	0.00	0.00	148.12	20.78	26.00	944.25	20.42	0.00	10,788.61	19,075.12
MAERK DEL ECUADOR C.A.	171.34	59.00	136.86	0.00	6,048.49	12.50	485.00	0.00	117.09	587.32	82.72	3,730.74	561.98	46.21	72,073.27	84,112.52
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MARITIMA GLOBAL S.A. MARGLOBAL	57.34	0.00	1,380.47	17.16	5,573.49	0.00	53.44	0.00	36.86	831.88	536.53	9,637.53	18,888.54	146.16	66,885.74	104,045.14
MARITIMA Y TRANSPORTES S.A. MATRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (ECUADOR)	0.00	0.00	133.46	103.53	240.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80.31	1,960.48	0.00	0.00	2,207.66	4,725.95
MENACAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T O T A L	1,070.71	3,159.43	5,778.27	137.19	60,259.96	41,585.10	610.39	48.24	1,633.51	4,415.57	2,992.84	92,553.12	66,898.32	6,502.75	564,890.25	852,535.65

AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL
 IMPORTACION POR PRODUCTOS SEGÚN AGENCIAS NAVIERAS
 EN TONELADAS METRICAS
 1999

AGENCIAS NAVIERAS	PRODUCTOS															
	ABONOS	AVENA	CEMENTO	COMB.	PAPEL	TRIGO	SEBOS	SEBOS	ALGO-	ART.	VEH.	PROD.	HIERRO	CEREALES	OTROS	TOTAL
	FERT.		MAT. CON	Y DER.	PROD.		G. ACE V	G. ACE A	DON	METAL	MAQ.	QUIM	A Y MET.	LEG.	PROD.	
	1,070.71	3,159.43	5,778.27	137.19	60,259.96	41,585.10	610.39	48.24	1,633.51	4,415.57	2,992.84	92,553.12	66,898.32	6,502.75	564,890.25	852,535.65
NAVIERA DEL SUR S.A. NAVISUR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAVISERVICIOS S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAVIERA J.C.P. HERMANOS CIA LTDA.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAVIERA DE SERVICIOS MARITIMOS NAVESMAR S.A.	0.00	0.00	42.48	0.00	315.23	0.00	0.00	0.00	0.00	65.63	8.96	296.10	60.11	0.00	10,640.58	11,429.09
NAVIERA MARNIZAN S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NAVECUADOR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
OCEANLINE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.01	27.01
PORMAR, TRANSPORTES POR MAR. S.A.	97.94	0.00	2,333.85	0.00	72,550.27	0.00	0.00	0.00	0.00	47.71	80.32	3,395.06	0.00	19.08	24,815.74	103,339.97
REPRESENTACIONES MARITIMAS DEL ECUADOR S.A.	15.53	0.00	0.00	0.00	1,283.87	0.00	0.00	0.00	0.00	50.15	25.00	60.64	123.98	0.00	11,389.64	12,948.81
SAMIA S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TERMINAVES S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TRANSPORTE FRIGORIFICOS S.A. " TRANSFRIGO "	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,826.57	0.00	0.00	0.00	0.00	599.16	4,425.73
TRANSOCEANICA CIA. LTDA.	243.23	306.55	2,159.96	0.00	12,314.47	0.00	73.69	40.96	514.97	2,008.54	721.55	22,123.13	981.80	174.38	108,426.72	150,089.95
TRANSPORTE MARITIMOS Y FLUVIALES TRAMFSA S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TRANSPORTE MARITIMOS BOLIVARIANOS S.A.	3,823.14	0.00	81.46	0.00	72,239.22	0.00	0.00	0.00	0.00	25.31	1,587.58	10,182.10	171.69	5.75	51,058.47	139,174.72
T.M.T. TRANSPORTES MARITIMOS Y TERRESTRE S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,573.97	0.00	0.00	2,573.97
TRANSPORTE Y REPRE. INTERNACIONALES S.A.	0.00	0.00	4.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.92	30.20	2.35	711.31	0.00	10,659.81	11,435.88
TRANSPORTADORA ECUATORIANA S.A. TRANSEC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,661.21	0.00	1,937.61	4,598.82
TOLEMAR S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	42,967.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	17.04	0.00	0.00	0.00	7,713.39	50,698.12
FRANCIS COLLEMAN +++	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	19.06	0.00	0.00	12.21	31.27
LASER COLUMBUS ECUADOR +++	0.00	0.00	1,049.92	0.00	953.45	0.00	0.00	0.00	0.00	196.80	105.35	2,693.01	0.00	0.00	8,215.12	13,213.65
NEDECUADOR S.A.+++	10.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.87	12.55	0.00	0.00	0.00	359.70	385.62
NAVIPACIFICO+++	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
T O T A L	5,261.05	3,465.98	11,450.23	137.19	262,884.16	41,585.10	684.08	89.20	2,148.48	10,667.07	5,581.39	131,324.57	74,182.39	6,701.96	800,745.41	1,356,908.26

Nota: +++ Agencia Naviera operó sin autorización de DIGMER.

FUENTE: Autoridad Portuaria de Guayaquil
 Elaborado: En DIGMER, Asesoría de Gestión

BIBLIOGRAFIA

- Enríquez Agós Francisco, **El Plan Estratégico: Un Instrumento para la Gestión Portuaria**, , IPEC, Edición No. 1, Valencia-España 1993, 255.
- Stuchtey Rolf, **Port Management Text Book**, ISL, Tercera Edición, Bremen-Alemania, 1991, 248.
- Lambin Jean Jacques, **Marketing Estratégico**, Mc Graw Hill, Tercera Edición., París, 1995, 610.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, **Mercadotecnia**, Prentice Hall, Sexta Edición, Estados Unidos, 1996, 826.
- Kotler Philip y Armstrong Gary, **Mercadotecnia**, Prentice Hall, Sexta Edición, Estados Unidos, 1996, 826.
- Kotler Philip, **Dirección de la Mercadotecnia**, Prentice may, 8ava. Edición, México, 1996, 800.
- DIGMER, Boletín Estadístico Portuario, Guayaquil, Junio 2000, 140.
- PUBLICACIONES VARIAS DE LA CEPAL, CONAM, DIGMER., CAMAE, ASONAVE.

Páginas WEB

- www.aapa-ports.org.
- www.eclac.cl/espanol/investigacion/transporte/perfil.
- www.conam.com.ec.
- www.puertosdelecuador.gov.ec.
- www.apg.com.

GLOSARIO

Transporte Intermodal:	Se refiere a la combinación de diferentes tipos de transporte que llevan a una carga desde su punto de partida original, hasta su último destino, en donde es entregada al consignatario. A lo largo de los recorridos cada transportista es responsable de la carga durante el tramo que éste opere.
Transporte Multimodal o Intramodal:	Se diferencia del transporte intermodal en el responsable de la carga a lo largo de las diferentes estaciones que ésta recorre. En este caso, el responsables es siempre la misma persona o institución, por ejemplo los consolidadores de carga.
Hinterland:	Zona de influencia de un puerto tierra adentro.
Foreland:	Zona de influencia de un puerto a nivel internacional.
Landbridge:	Puente terrestre o sistema de transporte intermodal, con recorrido marítimo, a través, de 2 océanos, y ferroviario, a través, de un país intermedio para enlazar puertos de terceros países, bajo un conocimiento de embarque único.
Transbordo:	Operación que implica la descarga de una o varias unidades de una nave, para ser embarcada en otra.
Terminal Multipropósito:	Terminal que tiene la capacidad de atender a todo tipo de carga.
Tránsito:	Un buque o una carga que, de modo transitorio, atraviesa un puerto situado entre el origen y el destino.
Feeder:	Buques menores que distribuyen las cargas de los buques más grandes.
Hub Port:	Puerto de distribución del tráfico intermodal en grandes buques a otros puertos de la región mediante servicios de enlace.
Roll on - Roll off:	Buques Especializados en carga de vehículos.
Supreestructura Portuaria:	Conjunto de máquinas y equipos que realizan labores dentro del recinto portuario.
Competencia intraportuaria:	Competencia entre las terminales ubicadas dentro de un mismo puerto.
Competencia interportuaria:	Competencia entre puertos de una región.
Post Panamax:	Buques cuyas medidas de grandes proporciones, impiden su paso a través del Canal de Panamá.
Recalada:	Llegada de una nave o buque, después de una navegación a la vista de un punto de la costa.
Practicaje	Faena exigida a los navíos de bandera diferente a la del puerto, para la guianza de la navegación por los canales y rutas de acceso a los muelles.
Calado:	Profundidad que alcanza en el agua la parte sumergida de un navío: altura que alcanza la superficie del agua sobre el fondo.

Eslora:	Longitud de la nave, medida desde un punto de la proa hasta la popa, por el lado interior de la nave.
Concesión:	Arrendamiento de las instalaciones portuarias por períodos de largo plazo (20 o más años).
Permiso:	Arrendamiento de las instalaciones portuarias por períodos de corto plazo (hasta 5 años).
Fondeadero:	Paraje de profundidad suficiente para que la embarcación pueda dar fondo.
Atracadero:	Lugar donde pueden arribar a tierra las embarcaciones menores.