

## INFORME DEL GERENTE GENERAL

El año 1994 ha sido uno lleno de actividades en EUROPAFICO. Recordemos que en apenas 7 meses en 1993 el nuevo Gerente había reducido el personal en la central de Guayaquil de 108 empleados a 78; en las sucursales de Quito, Esmeraldas y Manta solo había una reducción de una persona en Manta, quedando el personal en estas oficinas en 1994 en Quito 7, Esmeraldas 5, Manta 3.

La tarea de la Gerencia para 1994 era reestructurar la Empresa de tal manera que a pesar del número reducido de personal la eficiencia aumente a través de una organización funcional con procesos de trabajo secuenciales y transparentes.

A continuación trataré de resumir mis gestiones en el transcurso de 1994.

- Reasignación de responsabilidades y funciones a raíz de la reducción de personal.
- Introducción de programas de capacitación del personal en las ramas: negocio naviero en general, manejo de computadoras personales, administración de trabajo, curso de Inglés básico y avanzado, taller de ventas.
- Creación de banco de datos para el uso de los departamentos comerciales permitiendo acceso rápido directo a información requerida por los clientes.
- Desarrollo de sistemas de mercadeo para una mejor dirección de la fuerza de ventas.
- Creación de un Centro de Servicio al Cliente en el área de Importación para atención inmediata y rápida a las consultas telefónicas de los clientes importadores.
- Reestructuración del departamento de Exportaciones considerando especialidades de los tráficos servidos.
- Fortalecimiento del equipo de ventas en la oficina de Quito.
- Reorganización de la oficina en el puerto de Guayaquil para una mejor atención a buque y carga.
- Creación de un Dpto. de Recursos Humanos para una mejor evaluación y administración del personal.

28 ABR 1995

B2

- Reorganización del horario de trabajo y posteriormente introducción del horario flexible (base 40 horas semanales).
- Reducción de gastos por sobretiempo en la medida posible.
- Concientización del personal a todo nivel para economizar los gastos administrativos
- Estandarización de comunicaciones y procesos de trabajo para reducir gastos.

En el transcurso de 1994 el número de empleados ha nuevamente sido reducido de 93 a actualmente 79 personas.

Esta reducción igual a las anteriores ha afectado exclusivamente a la oficina principal en Guayaquil que ahora cuenta con un personal de 64.

Como se puede desprender de las medidas antes mencionadas casi todas estaban dirigidas hacia un adiestramiento de Europacífico sin que perjudique la calidad de servicios que prestamos a nuestra principal y sobre todo a nuestros clientes de Importación y Exportación.

El trabajo con un personal reducido en un casi 30% tenía que ser acompañado por un cuidadoso y permanente control al igual que una capacitación y desarrollo de los conocimientos especiales en cada área. Así mismo la Gerencia junto con la plana mayor permanentemente trata de fortalecer la motivación del personal remanente. En este sentido la Empresa hoy está en una fase de consolidación con miras y fé hacia el futuro.

Se produjo otro cambio de Gerente Financiero Administrativo a principios de Marzo 94, ya que el Gerente que había reemplazado a la Ing. Juana de Guim en Noviembre/93 renunció de la actividad naviera. El 1º de Marzo 94 se posesionó el Ing. José Parrales en ese cargo.

De paso quiero mencionar que en las sucursal de Esmeraldas por renuncia del Sr. Jorge Calderón un ex empleado de Europacífico descendiente de Esmeraldas fué posesionado el 8 de Febrero/94 como nuevo Jefe de esa oficina. Así mismo nos tuvimos que cambiar de oficina en Esmeraldas y la actual oficina está ubicada en el 3er piso de un moderno edificio en la calle Carlos Manuel Bastidas #216 y Av. Kennedy. "Barrio Las Palmas"

20 FEBR 1995

B2



Por si solo se explica que estas labores han consumido gran parte de mi tiempo porque las consideraba de absoluta prioridad.

Sin embargo paralelamente a las medidas de reorganización y racionalización esta Gerencia ha desarrollado las siguientes tareas dedicadas a mejorar los ingresos de la Empresa:

- Intensificación de contactos comerciales con nuestros agentes corresponsales en el exterior.
- Promoción de los servicios y de la imagen de Europacífico y Transnave a través de atenciones especiales a clientes (cocteles, almuerzos, cenas).
- Iniciado y promocionado colaboración con las Compañías filiales del Grupo Transnave.
- Contactos con líneas navieras extranjeras tratando de compensar por la pérdida de representadas antes de mi incorporación (CCNI, Uniline, Agromar, Unicorn) y en el segundo semestre 93 (CSAV y CMB). Las razones por la pérdida son ampliamente conocidas por el Directorio y por la alta Gerencia de Transnave.
- Promoción de la actividad de agenciamiento de buques TRAMP en puertos ecuatorianos.
- Promoción de la colaboración entre agentes locales del Servicio Eurosas.
- Participación activa en el Directorio de ASONAVE y en una Comisión de trabajo (Comisión de Información, Calificación y Arbitraje).
- Presentación de Europacífico en la feria Expomar Pacífico 94.

28 ABR 1995

En lo que a los resultados se refiere se cumplió con los ingresos totales por comisiones presupuestados aunque cabe mencionar que las Comisiones de Exportación muestran un déficit de unos S/.45'000.000,- mientras las Comisiones de Importación un superavit de S/.66'000.000,-. Es preciso mencionar que en el año 1994 continuó la erosión del nivel tarifario en prácticamente todos los tráficos servidos por Transnave.

En el ramo de ingresos por agenciamiento quiero hacer resaltar que en Agosto del año pasado firmamos un

B2

contrato de agenciamiento con los Sres. RIDO S.A., operadores de un servicio bananero semanal hacia Trieste(Italia), Salonica(Grecia). Lamentablemente esta relación comercial llegó a un fin desagradable por un cheque protestado y el asunto está esperando juicio. En 1994 se ha atendido un total de 11 buques en puertos ecuatorianos.

Como he explicado en otras oportunidades nuestros ingresos varios operativos provienen mayormente de nuestra participación en el contrato de estiba entre el grupo de agentes navieros con Eurosal. Lamentablemente el margen de utilidad en 1994 se redujo drásticamente por condiciones desfavorables pactadas con Eurosal bajo la amenaza de perder el negocio a un competidor local que había cotizado tarifas "dumping".

En el transcurso del año la alta Gerencia de Transnave dispuso nuestra participación en el capital accionario de la nueva empresa MULTIMODAL S.A. La participación es de 20% de un capital social de S/.400'000.000,- de lo cual se ingresó en 1994 el 25% = S/.20'000.000,-. Europacífico, sin embargo, no tendrá utilidades operativas de esta participación.

Volviendo a los resultados, se puede desprender de los cuadros relacionados con gastos que el comportamiento de ellos se mantuvo dentro de lo presupuestado.

Un imprevisto se produjo en la cuenta Indemnizaciones por el despido de el Subgerente Administrativo con 20 años de antigüedad. Así mismo quiero aclarar que en la cuenta "Honorarios y Gastos Judiciales" se había presupuestado honorarios para DIGEIM de S/.120'000.000,- mientras que en realidad se pagó S/.170'000.000,- debidamente sustentado.

Esto quiere decir que sin contar estos montos la utilidad presupuestada ascendería S/.365'857.000,- y la utilidad real S/.366'249.000,-. En otras palabras se cumplió muy precisamente el resultado presupuestado.

28 ABR 1995

Me permito repetir lo que dije en otras oportunidades: los tiempos de las "vacas gordas" en el ramo naviero son historia. Para Transnave, y por consiguiente para Europacífico por su dependencia de los servicios de Transnave, estos tiempos terminaron cuando Ecuador levantó las Leyes de Reserva de Carga. Con la apertura indiscriminada del país, líneas navieras extranjeras fueron atraídas por el alto nivel de flete para cargas hacia y desde Ecuador y se inició un lucha para captar una participación del mercado a través de agencias establecidas o recién fundadas con la asistencia de armadores. Como era de suponer el nivel tarifario se vió seriamente afectado y

B

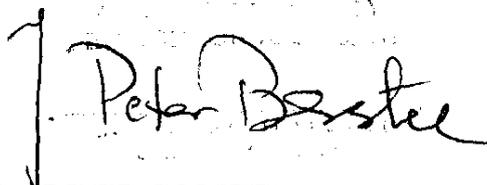
sigue erodiéndose.

La captación de carga en rutas servidas por consorcios es especialmente difícil: ofrecemos el mismo "hardware", es decir los mismos barcos y los mismos contenedores, y solo nos podemos distinguir en el "software", es decir proveer al cliente máxima información y documentación con un mínimo de errores, pero más que nada condiciones ventajosas de transporte marítimo, a veces incluyendo terrestre.

A mediados del año 94 Transnave sorpresivamente se retiró del tráfico Mediterráneo lo que a Europacífico representa una pérdida de ingreso del orden del 7%. Hasta el momento no se ha podido encontrar una representada que cubra la ruta Mediterráneo/Ecuador y que no tenga ya agencia en Guayaquil.

Resumiendo este informe quiero reiterar que en el transcurso del año 1994 la Agencia Marítima Europacífico S.A. ha sido puesta a la altura de una agencia naviera moderna y capaz de desempeñarse en un entorno de creciente competencia en el mercado nacional y podría ser un activo no solo para Transnave sino como agente de otras líneas internacionales. En este sentido el suscrito sigue dando soporte al desarrollo de Transnave esperando que en 1995 encuentre socios atractivos y poderosos en las rutas actualmente servidas y ojalá Europacífico pueda contribuir a la apertura de uno u otro nuevo tráfico. Paralelamente la Gerencia sigue atento para encontrar líneas navieras que necesitan una agencia en Ecuador y cuyos servicios no representen conflicto de interés con Transnave.

Espero haberle dado un panorama de nuestras actividades en 1994, los logros y lo que quede pendiente por lograr.



J. PETER BORSTEL

28 ABR 1995

13 1 MAR 1995

