

INFORME DE GERENCIA AÑO 2003

A. ANTECEDENTES.

Mediante oficio del 14 de Abril del 2004, el Sr. Valm. Víctor Hugo Rocero Barba comunicó al suscrito que el Directorio de la COMPAÑÍA MULTIMODAL OPERADORES PORTUARIOS S.A., en Sesión extraordinaria de Directorio resolvió designar al CPNV(SP) Víctor Hugo Meza Aulestia, para ocupar el cargo de Gerente General, cargo que me encuentro desempeñando desde entonces.

Después tomado conocimiento de las condiciones en que se encontraba la empresa y el comportamiento que había tenido el negocio durante los años 2002 hasta Abril del 2003, se planificaron conjuntamente con la Dirección de Empresas de la Armada las acciones correctivas a introducirse, Apoyados por los diagnósticos preliminares que se realizaron.

B ACCIONES CORRECTIVAS APLICADAS EN MULTIMODAL S.A.

Las estrategias aplicadas para introducir las acciones correctivas, fueron esquematizadas en dos planes de acción, un inicial con un periodo de ejecución de 45 días y luego de su evaluación, se implemento un nuevo plan de acción desarrollado desde el 15 de Junio hasta el 31 de Diciembre del 2003.

Los planes de acción implementados contemplaron las cuatro áreas de desarrollo de las actividades de la empresa:

1. GERENCIA GENERAL Y COMERCIALIZACIÓN.

Como primera medida gerencial se realizo una reestructuración organizacional apoyada en el diagnóstico inicial, la que contempló la reducción de los costos administrativos, lo que obligó a reducir el tamaño de la empresa en lo referente al personal y a reducción de la estructura de la organización, de allí que las tareas del departamento de comercialización las absorbió la Gerencia General la que desarrolló entre otras las siguientes actividades:

- a. Planificación y desarrollo de una reingeniería de procesos y su implantación apoyada en indicadores de gestión, que debían someterse a una evaluación continua hasta aprobar su definición y presentarlos como elementos auditables en las exigencias de la CIA. Bureau Veritas, para el mantenimiento de la certificación de calidad a través de las normas ISO 9000.
- b. Iniciar una campaña agresiva de mercadeo mediante la visita personalizada, a todos los representantes de las navieras en el Ecuador y directamente vía E-mail a los representantes de las compañías navieras ubicadas en Chile, Argentina y Brasil, ofertando servicios mejorados en calidad y cobertura, tendiente a recuperar el mercado





que Multimodal había perdido en los últimos años, de cuyas acciones se obtuvo como resultados destacables los siguientes:

- Ingreso como nuevo cliente de P&O Nedlloyd.
 - Renegociación y mejora de convenio de servicios con la CIA. ECUAESTIBAS.
 - Mantenimiento de las relaciones comerciales con la CIA. MARUBA.
 - Cambio de la actividad comercial de la sección de bodegas sustituyendo la actividad de Deposito Comercial Público por la venta directa de servicios bodegaje con administración de inventarios. Este giro del negocio dio como resultado la iniciación de una amplia relación comercial con algunos clientes temporales y fijos de los que se destaca la ONU con el Programa Mundial de la alimentación (PMA).
 - Presentación a los clientes de una ampliación de la cobertura de servicios,
- c. Concepción y Diseño de un proyecto para reorientar el esfuerzo del negocio a la venta de servicios portuarios, al interior de las dependencias de la Autoridad Portuaria del Guayas, de lo que solamente se concreto el servicio de porteo mediante el alquiler de una máquina y dos cabezales.
 - d. Iniciación de un programa sostenido de motivación del personal de la empresa, tendiente a mejorar el autoestima personal del empleado a todo nivel y crear una cultura empresarial, apoyada en la participación activa de todo el recurso humano, que se seleccionó para trabajar en Multimodal.

2. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.

El plan de acción impuesto en el área de Operaciones, se enfoco en los factores más neurálgicos, que tenían una incidencia negativa y directa en los resultados del negocio. De las acciones más destacables cuya ejecución tuvo un impacto positivo en los resultados de la empresa, podemos destacar los siguientes:

- a. Proyecto de recuperación de la Maquinaria.
- b. Reevaluación y Diagnóstico.
- c. Reactivación mediante el Mantenimiento Correctivo.
- d. Programación del Mantenimiento Preventivo sostenido.
- e. Reestructuración de la Administración para la Operación del Depósito de contenedores y empleo de la Maquinaria.
- f. Reorganización del personal.
- g. Instrucción Personal Nuevo y Preparación para recalificación del Personal TICL
- h. Asesoría para el diseño y desarrollo del Sistema de Control de Contenedores, supervisión en implementación en Quito y Guayaquil
- i. Regulación y adaptación del nuevo sistema de inventario de Bodega.
- j. Reactivación del servicio a contenedores refrigerados.



- k. Supervisión y Depuración de los Procesos de Operaciones.
- l. Recalificación e instrucción del personal de Operadores, Mecánicos e Inspectores.
- m. En coordinación con el departamento de Personal, instrucción e implementación de las normas de Seguridad Industrial, seguridad personal y seguridad de la infraestructura del negocio.

3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO.

Las acciones planificadas para el departamento Administrativo Financiero, se enfocaron principalmente en introducir las acciones de saneamiento de todas las anomalías que ponían en riesgo y que incidían como factores negativos en la rentabilidad y la operación del negocio, de las que podemos destacar:

- a. En coordinación con el departamento de RR.HH. mejorar las condiciones de personal en relación con la liquidación del personal despedido, introducir la acreditación quincenal y analizar la capacidad de endeudamiento a nivel de todos los empleados.
- b. Saneamiento, Valoración y Actualización Activos Fijos.
- c. Depuración de Cuentas por Cobrar.
- d. Saneamiento de las obligaciones con el SRI en lo referente a las Retenciones 2002 y 2003, COA 2003.
- e. Revisión de Contratos con las compañías, proveedores y personal de servicios profesionales.
- f. Centralización de las solicitudes de cheques y depuración Cuentas por Pagar. Depuración de Inventarios en Guayaquil y Quito.
- g. Revisión de Tarifas y cálculo de las Proyecciones Financieras.
- h. Definición, implantación y depuración de procesos del departamento.
- i. Asesoramiento para la adquisición de un Sistema Integrado, que contenga todos los módulos necesarios para la operación automatizada del departamento Administrativo Financiero.

4. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.

En el departamento de sistemas se implementó un Plan de acción que contempla principalmente las siguientes actividades:

- a. Desarrollo del nuevo Sistema de Control Contenedores, implantación en Guayaquil y Quito e instrucción al personal de operadores.
- b. Desarrollo página WEB.
- c. Implementar el correo electrónico a los elementos administrativo y operativo en los niveles de trabajadores de la información y gerencial de la compañía.
- d. Desarrollo del nuevo Sistema de Inventario de Bodegas.



- e. Implementación del nuevo Sistema Administrativo Financiero
- f. Desarrollo de los archivos de comunicaciones EDI, exigidos por los clientes para la estandarización de los reportes a nivel mundial.

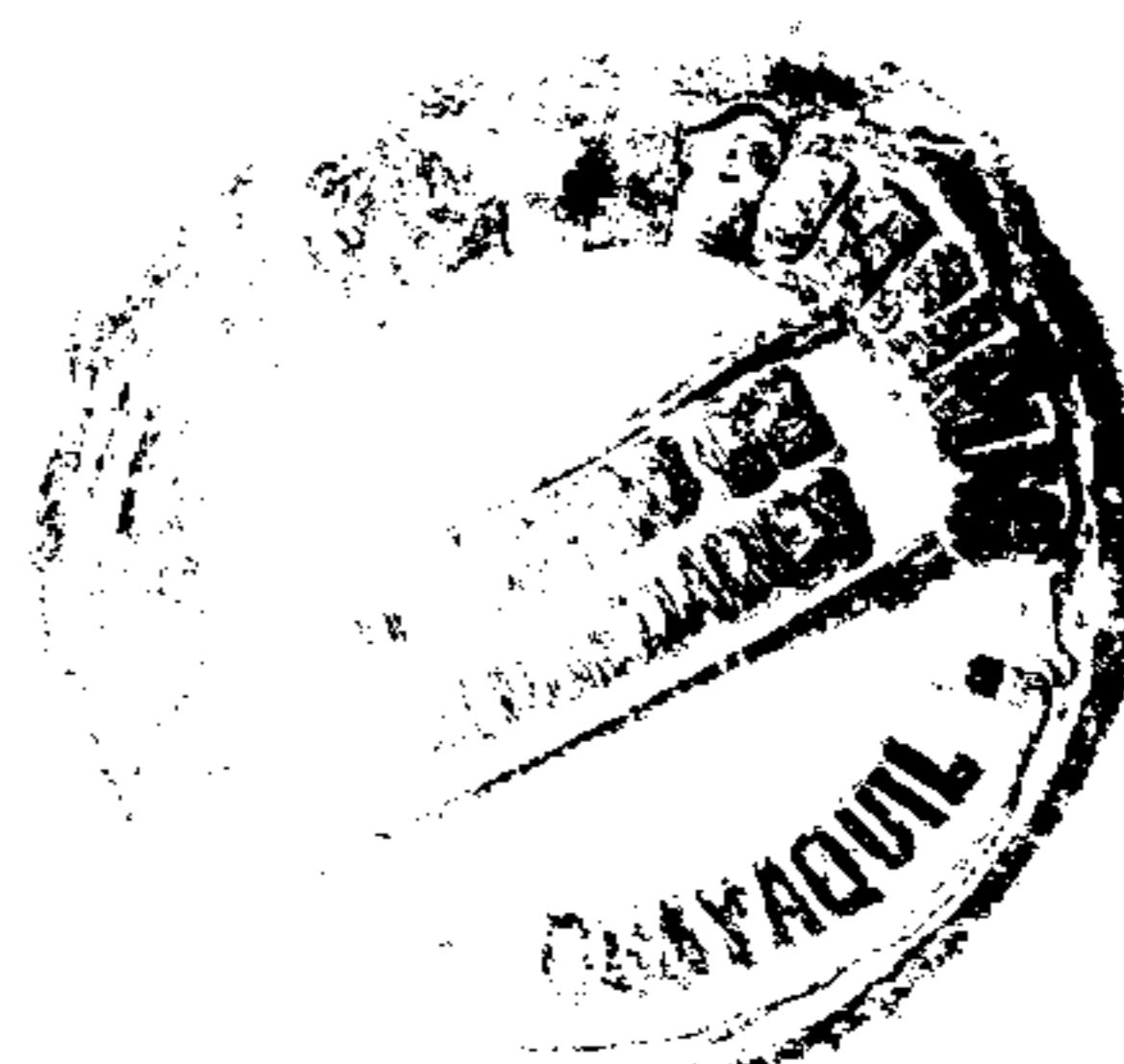
C. CONCLUSIONES.

La aplicación de los planes de acción, mencionados al inicio del presente informe dio como resultado la recuperación gradual de la empresa en los aspectos que se describen a continuación:

1. Financieramente los resultados se manifestaron con un rendimiento positivo a lo largo del ejercicio de la nueva administración, así el rendimiento en utilidades fue el siguiente:

MESES	RESULTADOS ACUMULADOS
Ene-Abril/03	-91.007.75
Agosto/03	-81.340.63
Septiembre/03	-13.464.85
Octubre/03	11.778.29
Noviembre/03	15.277.14
Diciembre/03	44.818.00

2. La reingeniería de procesos cuyos indicadores aún se encuentran depurándose, ha permitido que se venda servicios de calidad reconocidos por los clientes, quienes han decidido en el año 2004 renovar sus contratos con servicios de Multimodal.
3. Los cambios introducidos en el programa de motivación al personal, ha facilitado la implantación de los procesos, se observa que ha mejorado la autoestima del personal y que existe en la gran mayoría aceptación a los cambios introducidos, estimándose que esta actitud es voluntaria y que no obedece al temor del despido intempestivo.
4. Con las correcciones introducidas en lo referente a la activación del proyecto de recuperación de la maquinaria, la calificación continua de los operadores y la racionalización de su empleo en el deposito, se ha observado una mejora marcada en el servicio diario, el que en sus inicios se constituyó en un factor de debilidad muy grande para la empresa.
5. La absorción de las actividades de comercialización por parte de la Gerencia General, ha dado resultados positivos que pueden considerarse buenos, a pesar de la falta de experiencia en el negocio.
6. La continua orientación y asesoría prestada por la DIREMP se ha constituido en un factor positivo para el desarrollo de las actividades de la empresa.





MULTIMODAL
OPERADORES PORTUARIOS S.A.

D. RECOMENDACIONES.

Para continuar en esta línea de resultados para el año 2004, es necesario manejar las mismas estrategias, seguida de una gestión comercial más agresiva, así como también activar el proyecto de la compra de dos montacargas porta-contenedores, que están relacionados con el incrementos de espacios de almacenaje de contenedores, y la consiguiente mejora de los resultados.

De la misma manera es muy importante continuar con la visión de diversificar los negocios de la compañía, mediante la implementación de la venta de servicios en las dependencias de la Autoridad Portuaria de Guayaquil, apoyados en un proyecto factible y sostenible.

VÍCTOR HUGO MEZA AULESTIA
CAPITÁN DE NAVIDO (SP)
GERENTE GENERAL
MULTIMODAL OPERADORES PORTUARIOS S.A.

