

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE  
MANABI**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO,  
INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL**

TESIS DE GRADO PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN  
PORTUARIA

TEMA.

**PLAN DE NEGOCIACIONES DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS**

ELABORADO POR:

**MIELES M. DELIA**

**2008**

## RESUMEN DEL EJECUTIVO

El proyecto se refiere a la creación de una empresa de servicios de remolcadores para Manta.

El proyecto tiene viabilidad comercial ya que los datos del estudio de mercado así lo sustentan. La oficina se ubicará en la ciudad de Manta en el edificio el Navío, cerca del puerto de Manta; El proyecto tiene una inversión \$ 2.584.644,08; en inversión fija \$ 2.561.145,00 y de capital de operación con un monto de \$ 23.499,08; es decir en inversión fija 99 % y 1% en capital de operaciones; los mismo que son financiados con el 42% con recursos propios y el 58 % con crédito bancario. El personal que trabajará en la empresa es de un número de 12 personas entre personal administrativo y operativo.

El promedio de ingresos anuales de \$ 677.500,00 , durante los 5 primeros años de vida del proyecto, para poder calcular los demás índices se tomas este tiempo como referencia, donde se espera recuperar en la venta de los remolcadores \$ 2`300.000; con esto como antecedente la tasa interna de retorno de la inversión TIR es de 15 %, y del inversionista del 16 %; el periodo de recuperación de la inversión es de 5.23 años, el VAN del proyecto calculado con una tasa oportunidad del 14 % es de \$ 42.623.05; Y los índices o razones financieras demuestran liquidez, capacidad de pago, rentabilidad sobre el capital contable, y un margen utilidad en operaciones de un 20% en el primer año.

Con estos resultados podemos decir que el proyecto es factible pero muy conservador, por un sinnúmero de factores que no son de nuestro control, como por ejemplo el cumplimiento de las expectativas que existen con la concesión.

La infraestructura del puerto de Manta debe habilitarse con la inversión a la que se ha comprometido la empresa administradora del puerto.

## **INTRODUCCION**

El desarrollo de las actividades comerciales en el mundo y los nuevos escenarios de la globalización, hacen que se genere una nueva visión empresarial sobre la administración de los puertos y sus servicios conexos, en la ciudad puerto de Manta, encontramos una gran oportunidad para tomar iniciativas de inversión dadas las condiciones geográficas favorables y el nuevo marco jurídico de la concesión del mismo.

La maestría en Administración Portuaria, nos brinda la oportunidad de presentar propuestas que aporten al desarrollo de las actividades comerciales en el puerto, por tal razón la presente investigación, busca determinar la factibilidad de la creación de una Empresa de Servicios de Remolque en el Puerto de Manta.

El desarrollo del Plan de Negocios, aportará resultados importantes para la toma de decisiones respecto de la inversión en este proyecto.

Aplicar los conocimientos adquiridos en esta maestría será una de las satisfacciones que profesionalmente nos permitirá proyectarnos en el mundo empresarial.

## ÍNDICE

Resumen del Ejecutivo

Introducción

### CAPITULO I

#### 1. GENERALIDADES E HISTORIAL

1.1. Análisis del Macroentorno	8
1.2. Historia del Remolque	9
1.3. Características principales del Remolque	12
1.4. Partes que conforman el Remolcador	13
1.5. Leyes, normas y procedimientos	16

### CAPITULO II

#### 2. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (SERVICIO)

2.1 Definición del servicio.	17
Identificación y caracterización de la competencia:	17
2.3 Análisis de porter	20
2.3.1 Intensidad de de la rivalidad	21
2.3.2 Amenaza de ingresos de nuevos participantes	22
2.3.3 Presión de sustitutos.	23
2.3.4 Poder de negociación de los compradores	23
2.3.5 Análisis interno	25
2.3.5.1 Cadena de valor de la industria (servicio)	25
2.3.5.2 Actividades primarias:	25
2.3.5.3 Actividades de apoyo	26

## **CAPITULO III**

### **3. DETERMINACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.**

3.1 Oferta actual.	28
3.2 Proyección de la oferta futura	29
3.3 Proyección de la demanda actual	29
3.4 Proyección de la demanda futura	30

## **CAPITULO IV**

### **4. LA EMPRESA**

4.1 Proyecto para la creación de una empresa de remolque para Manta.	31
4.2 Visión:	32
4.3 Misión:	32
4.4 Planteamiento estratégico	33
4.4.1 Objetivos estratégicos:	33
4.5 TIR	33
4.6 Plazo para alcanzar el punto de equilibrio	33
4.7 Creación de valor a largo plazo	33
4.8 Participación del mercado a largo plazo.	34
4.9 Cobertura a largo plazo.	34

## **CAPITULO V**

### **5. PLAN COMERCIAL.**

5.1 Objetivos Comerciales:	35
----------------------------	----

5.2 Políticas	
5.2.1 Política de Segmentación.	36
5.2.2 Política de Posicionamiento:	36
2.3 Política del Servicio	37
5.2.4 Política de Precios:	37
5.2.5 Política de Distribución	37
5.2.6 Política de Promoción	37

## **CAPITULO VI**

### **6. PLAN DE OPERACIONES.**

6.1 Objetivos Operacionales.	38
6.2 Tamaño de la planta e instalaciones.	38
6.3 Proceso de Servicios de Remolque	39
6.4 Política de mantención preventiva de equipos e instalaciones.	40

## **CAPITULO VII**

### **7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**

7.1 Objetivos de recursos humanos.	41
7.2 Cultura organizacional.	41
7.3 Requerimiento de recursos humanos:	41

## **CAPÍTULO VIII**

### **8. PLAN FINANCIERO.**

8.1 OBJETIVOS FINANCIEROS.	43
8.2 Estrategias financieras:	43
8.3 Política y plan de Inversiones:	43
8.4 Política y plan de ingresos:	43
8.5 Política y plan de egresos: costos y gastos de egresos	44
8.6 Estados Financieros: Estado de Resultados, Balance y Flujo de efectivo.	45
8.7 Evaluación del proyecto desde el punto de vista de los accionistas.	45
8.8 Evaluación del proyecto con financiamiento externo	45

## **CAPITULO IX**

<b>9. PLAN DE ACCION DE CORTO PLAZO</b>	<b>47</b>
---	-----------

## **CAPÍTULO X**

<b>10. PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>48</b>
---------------------------------	-----------

10.1 Tablas con principales riesgos y acciones para enfrentarlos si algo sale mal.

**ANEXOS.**

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFIA**



## **CAPITULO I**

### **1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Los servicios de remolque han sido obligatorios a nivel mundial, en nuestro país este servicio lo brindaron las Autoridades Portuarias ecuatorianas, hasta la promulgación de la Ley de Modernización de Puertos en que los servicios a las naves se privatizaron, en este momento se presenta una gran oportunidad de negocios.

En el año 1995 las empresas Ecuastibas y Sagemar, ingresan a ofrecer sus servicios en el Ecuador; actualmente estas dos empresas prestan sus servicios en todos los puertos ecuatorianos, Ecuastibas posee un total de diez remolcadores y Sagemar siete remolcadores.

Los remolques que prestan estos servicios a los cuatro puertos: Esmeraldas, Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta, especialmente en nuestro puerto cuando arriba un buque de alto TRB como son los de la línea CCNI no poseen las características necesarias para brindar un buen servicio ya que su capacidad de empuje es insuficiente.

Con la concesión de este puerto por treinta años y el proyecto de los concesionarios de transformar a Manta en un puerto de transferencia, recalarán buques de altos TRB y se necesitarán más remolques con suficiente potencia.

## **1.2 HISTORIA DEL REMOLCADOR**

En el año 1961 fue fundado en el puerto de Valparaíso Chile, el 15 de noviembre Sudamericana de Agencias Aéreas y Marítima S.A. (SAAM) nace como una sociedad anónima . En sus inicios sus actividades están dirigidas a prestar los servicios de Agenciamiento de Naves, Estiba, Equipos Portuarios y Remolcadores.

Luego en el año 1992 se convierte en la primera empresa chilena del sector marítimo-portuario en expandirse internacionalmente, hacia los países de Latinoamérica estableciéndose en Colombia, Perú, Uruguay, Ecuador, Brasil y México respectivamente. Asimismo participa activamente en los procesos de apertura y privatización portuaria, con el objeto de establecer un servicio global en la región.

En el año 1995 crea ECUESTIBAS en Ecuador empresa que da el servicio de remolcadores que realiza operaciones en los Puertos de Esmeraldas, Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta.

Es una Empresa que ha sido protagonista de la modernización del sistema portuario que en su trayectoria a llegado a convertirse en la más importante del sector en cada una de las actividades desarrolladas, con la mayor cobertura geográfica y diversificación de servicios.

El éxito alcanzado se basa en una estrategia de diferenciación a través de la rápida adaptación a las necesidades individuales de sus clientes, la aplicación de procedimientos modernos y la inversión y manejo de tecnología de última generación, teniendo como principales objetivos la optimización de los trabajos, la seguridad y la conservación del medio ambiente. Estos atributos los convierte en socios comerciales de los clientes dado que una de las principales preocupaciones es agregar valor a su negocio mediante la prestación de un servicio superior. Otorgando además empleo directo e indirecto a más de trescientos cincuenta personas permanentemente capacitadas para el adecuado desarrollo de sus actividades, herramienta que entregan con el objeto de motivar a nuestra gente y permitiéndole perfeccionarse, cumpliendo de esta manera un rol social que considero fundamental.

Cuentan además con el apoyo permanente de los más de 40 años de experiencia institucional a nivel latinoamericano.

Estas cualidades les permite la entrega de un servicio integral y personalizado, brindando total confianza en los Puertos del Ecuador.

Unen esfuerzo y entrega de sus colaboradores realizando mejoras al Sistema de Gestión de Calidad y al servicio de sus clientes, comprometiéndose preservar el entorno y el medio ambiente.

SAGEMAR S.A. Es una empresa Ecuatoriana de remolcadores que opera en aguas nacionales e internacionales, respaldado por la experiencia en negocio naviero obtenida por la operación conjunta entre CPT Empresas Marítimas de Chile, REMAR del Ecuador.

SAGEMAR inicio sus operaciones en el país, en la Autoridad Portuaria de Guayaquil en el mes de septiembre del año 1995 con el remolcador ANTUCO hoy llamado ciudad de Guayaquil.

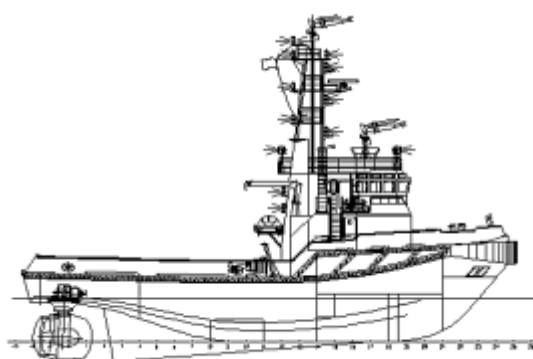
El 18 de septiembre del 2002 SAGEMAR S.A. integra a su flota dos nuevos remolcadores el REMOLCADOR PUERTO DE MANTA que brindaba sus servicios en esta jurisdicción y dejó de pertenecer a la flota SAGEMAR S.A. los primeros días de septiembre del 2005; y el REMOLCADOR PEDRO DAVILA, hoy llamado ISLA PUNA se encuentra actualmente brindando sus servicios en la jurisdicción de la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar.

Cabe informar que estos dos Remolcadores pertenecieron a la Autoridad Portuaria del Puerto de Manta.

En la actualidad en el Puerto de Manta existen dos Remolcadores; DAULE que pertenece a ECUAESTIBAS S.A. y CIUDAD DE GUAYAQUIL que pertenece a SAGEMAR S.A.

### 1.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL REMOLCADOR

Remolcador Propulsión ASD-55.1



#### Características Principales

Eslora	30.20 m
Manga	9.00 m
Puntal	4.02 m
Calado	3.60 m
Desplazamiento Aprox	312 Tons.
Tripulación	6 Tripulantes
Velocidad	10 Nudos
Bollard Pull	55.1 Tons

## Propulsión

Motores principales	2 x 2260 hp
Tipo Cat	3516B DITA "A" Rating.
Propulsores	2 x Steerprop SP 20 1680 KW/1600RPM

## Capacidad de Tanques:

Combustible Diesel	20500 Gal
Agua Potable	7920 Gal
Foam	10000 Gal

## 1.4 PARTES QUE CONFORMAN EL REMOLCADOR

### Casco y Descripción

El casco es construido totalmente de acero soldado, cumpliendo con el reglamento de la Sociedad Internacional de Clasificación Bureau Veritas con el fin de obtener la clase + I 3/3 E REMOLCADOR ALTA MAR + AUT.

Este remolcador esta diseñado especialmente para efectuar remolques en alta mar y maniobras en el puerto. Esta proyectado para conseguir la máxima eficacia en las operaciones de maniobra de atraque de buques con la máxima simplicidad de manejo.

La popa despejada y una amplia visibilidad desde el puente facilitan al máximo la seguridad y eficacia en la maniobra; para ello se han dispuesto ventanas en todo el contorno de la caseta, desde la cubierta puente hasta techo.

### **Maquinaria Propulsora y Auxiliar**

El remolcador dispone de dos motores propulsores marca CATERPILLAR, mod. 3515B DITA "A" Rating de 2260 BHP @ 1600 RPM. con dos clutches Twin Disc. El conjunto acciona 2 equipos propulsores Steerprop modelo SP20 garantizando aproximadamente un bollard pull de 55.1 Tons. Para la generación de la electricidad se dispone de dos grupos auxiliares marca CATERPILLAR mod. 3306B de 213 KVA @ 60 Hz y un grupo auxiliar de emergencia marca CATERPILLAR mod. 3304 de 81 KVA @ 60 Hz.

### **Maquinas de Cubierta**

- 1 máquina de remolque de tensión constante
- 1 grúa telescópica con boom retráctil 2080 Kg (4 m) , 1490 Kg (6 m) , 1120 Kg (8 m).
- 1 molinete de anclas para cadena de 20.5 mm con motor eléctrico.

### **Contraincendios Exterior**

- 2 monitores agua espuma de 400 m<sup>3</sup>/hr aprox., alcance vertical 40 m , horizontal 80 m aprox.
- Equipo Antipolucion:

- 1 bomba con boom para dispersante

### **Equipos Electrónicos**

- 1 Radar de 72 millas 10 Kw
- 1 Radar de 24 millas
- 1 Ecosonda
- 1 Sistema de navegación GPS
- 1 Receptor de cartas meteorológicas
- 1 Preamplificador Facsímil
- 1 Piloto automático
- 2 V.H.F.
- 2 Antenas V.H.F. alta ganancia
- 1 Receptor de banda fija
- 1 Antena receptor de socorro
- 1 Radiotelefonía onda media y onda corta de 250 W
- 1 intercomunicador para 6 servicios

### **Equipos Varios**

Material reglamentario según el convenio internacional para la seguridad de la vida humana en el mar SOLAS '74

- 1 Central de alarmas conrainscendios con 5 detectores
- 1 Armario frigorífico
- 1 congelador
- 1 cocina



- 1 unidad A/A
- 1 ventilador extractor de cocina
- 1 equipo de teléfono autogenerador de 3 estaciones
- 1 Sirena
- 1 proyector
- Cabe informar que en el Puerto de Guayaquil existe el remolcador Macará con 60 Tons. de Bollard Pull siendo el operador y armador ECUAESTIBAS S.A.



### **1.5 LEYES, REFORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Reglamento de Servicios Portuarios.

Resolución Consejo/Dirección de Marina Mercante No.110 RO/406 de 6 del septiembre del 2001.

Reglamento de Operaciones Portuaria de Manta

Resolución Consejo/Dirección de Marina Mercante No. 658 RO/207 de 8 del junio de 1999.

RO/No.706 Noviembre 18 del 2002 No. 034/02.

## CAPITULO II

### 2. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL (SERVICIO)

#### 2.1 Definición del servicio.

El servicio de remolque consiste en guiar a los buques a realizar las maniobras para que puedan realizar sin riesgos sus entradas y salidas en los muelles.

#### 2.2 Identificación y caracterización de la competencia:

El servicio de remolque en el Ecuador lo proporcionan dos empresas chilenas:

- ECUAESTIBAS S.A.
- SAGEMAR S.A.

**ECUESTIBAS.** En el año 1995 se crea en Ecuador, empresa que da el servicio de remolcadores que realiza operaciones en los Puertos de Esmeraldas, Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta.

Los remolcadores que tiene ECUAESTIBAS son diez y se llaman:

Amazonas

Azuay

Daule

Guayas

Napo

Pastaza

Paute

Tomebamba

Macará Antisana

Es una Empresa que ha sido protagonista de la modernización del sistema portuario que en su trayectoria a llegado a convertirse en la más importante del sector en cada una de las actividades desarrolladas, con la mayor cobertura geográfica y diversificación de servicios.

El éxito alcanzado se basa en una estrategia de diferenciación a través de la rápida adaptación a las necesidades individuales de sus clientes, la aplicación de procedimientos modernos y la inversión y manejo de tecnología de última generación, teniendo como principales objetivos la optimización de los trabajos, la seguridad y la conservación del medio ambiente. Estos atributos los convierte en socios comerciales de los clientes dado que una de las principales preocupaciones es agregar valor a su negocio mediante la prestación de un servicio superior. Otorgando además empleo directo e indirecto a más de trescientos cincuenta personas permanentemente capacitadas para el adecuado desarrollo de sus actividades, herramienta que entregan con el objeto de motivar a nuestra

gente y permitiéndole perfeccionarse, cumpliendo de esta manera un rol social que considero fundamental.

Cuentan además con el apoyo permanente de los más de 40 años de experiencia institucional a nivel latinoamericano.

Estas cualidades les permite la entrega de un servicio integral y personalizado, brindando total confianza en los Puertos del Ecuador.

Unen esfuerzo y entrega de sus colaboradores realizando mejoras al Sistema de Gestión de Calidad y al servicio de sus clientes, comprometiéndose preservar el entorno y el medio ambiente.

**SAGEMAR S.A.** Es una empresa Ecuatoriana de remolcadores que opera en aguas nacionales e internacionales, respaldado por la experiencia en negocio naviero obtenida por la operación conjunta entre CPT Empresas Marítimas de Chile, REMAR del Ecuador.

Los remolcadores que tiene SAGEMAR en Ecuador son siete:

Isla Trinidad

Isla Mondragón

Isla Santay

Ciudad de Machala

Ciudad de Esmeraldas

Ciudad de Guayaquil

Isla Puná

SAGEMAR inicio sus operaciones en el país, en la Autoridad Portuaria de Guayaquil en el mes de septiembre del año 1995 con el remolcador ANTUCO hoy llamado ciudad de Guayaquil.

El 18 de septiembre del 2002 SAGEMAR S.A. integra a su flota dos nuevos remolcadores el REMOLCADOR PUERTO DE MANTA que brindaba sus servicios en esta jurisdicción y dejo de pertenecer a la flota SAGEMAR S.A. los primeros días de septiembre del 2005; y el REMOLCADOR PEDRO DAVILA, hoy llamado ISLA PUNA se encuentra actualmente brindando sus servicios en la jurisdicción de la Autoridad Portuaria de Puerto Bolivar.

Cabe informar que estos dos Remolcadores pertenecieron a la Autoridad Portuaria del Puerto de Manta.

En la actualidad en el Puerto de Manta existen dos Remolcadores; DAULE que pertenece a ECUAESTIBAS S.A. y CIUDAD DE GUAYAQUIL que pertenece a SAGEMAR S.A.

Estas empresas operan desde la ciudad de Guayaquil, donde tienen sus oficinas principales, y sus remolques se encuentran en los cuatro puertos de las autoridades portuarias principales del país y también en los 8 puertos privados.

### **2.3 ANALISIS DE PORTER**

### **2.3.1 INTENSIDAD DE DE LA RIVALIDAD**

El número de competidores es reducido (dos), podemos decir que se maneja como monopolio.

El crecimiento de la demanda de este servicio, lo atienden estas mismas empresas y lo realizan en función de la necesidad, incluso alternando sus remolques entre puertos.

Los costos fijos en este negocio están determinados por el número de operaciones que realizan en cada puerto, es decir, depende del número de buques que ingresen.

Los costos están regulados a través de Ley y Reglamentos de Operaciones Portuarias.

Los intereses estratégicos de las empresas que manejan los remolques son elevados, puesto que contribuyen a fortalecer y proporcionar seguridad en el arribo de los buques.

En conclusión se determina que el costo no es una variable que determine que la competencia tenga ventajas sobre el nuevo proyecto. Lo que si influye de manera directa es la atención oportuna y la eficiencia en el servicio.

## **2.3.2 AMENAZA DE INGRESOS DE NUEVOS PARTICIPANTES**

### **Barreras de entrada**

En el caso del servicio de remolcador, no existe la economía de escala, ya que es un servicio que por su naturaleza no requiere la producción en volumen, ya que depende de la oferta y demanda.

En cuanto a diferenciación de servicio, los remolcadores tienen similares características técnicas y cumplen un mismo objetivo, la diferenciación podría estar al alcance, generando un ambiente propicio de atención al usuario y el uso de alguna tecnología adicional.

Respecto del capital, es importante mencionar que se requiere una alta inversión de recursos económicos para adquirir los remolcadores.

Los costos de cambio de proveedor no existen, ya que no es un producto de consumo, sino un bien tecnológico que requiere de entrada una alta calidad.

Respecto a las patentes y ubicación, se requiere el conocimiento de la Ley y tener los recursos para solventar los costos que genere la gestión de las mismas.

Como política gubernamental, no existe impedimento para el ingreso de nuevas empresa de remolque en el Ecuador.

La creación de una empresa de remolcadores puede generar algún malestar entre las empresas que se encuentran operando en el Ecuador, pero no es ningún impedimento, porque existe libre competencia.

### **Barreras de salida**

Una de las barreras de salidas puede ser que se suscite un abandono de la actividad, generando un problema porque no es de venta inmediata un remolcador.

El crecimiento de industrias se mantiene estable, más bien el entorno de crecimiento de la actividad comercial en el Ecuador es de buena perspectiva, por los proyectos relacionados con la actividad.

### **2.3.3 PRESION DE SUSTITUTOS.**

No existe otro servicio que pueda sustituir al remolcador, ya que es un servicio especializado en esta área.

### **2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**



Al describir el poder negociación de los compradores, en este caso usuarios de los remolques (buques), podemos decir que debido al establecimiento de costos por la ley y reglamento, estos no son sujeto de negociación.

## **CONCLUSIONES DEL ANALISIS SECTORIAL**

Una vez analizadas las diferentes variables que en intervienen en el negocio del servicio de remolcadores, podemos concluir que existen dos empresas que brindan este servicio en los cuatro puertos del Ecuador como son : SAGEMAR S.A Y ECUAESTIBAS S.A., las mismas que manejan este mercado.

Por los años que los remolcadores de estas empresas tienen, es necesario la intervención de una nueva propuesta para competir en condiciones favorables.

Con la concesión del puerto de Manta, el incremento de las naves que arriben al puerto de Manta, van a ser más frecuentes.

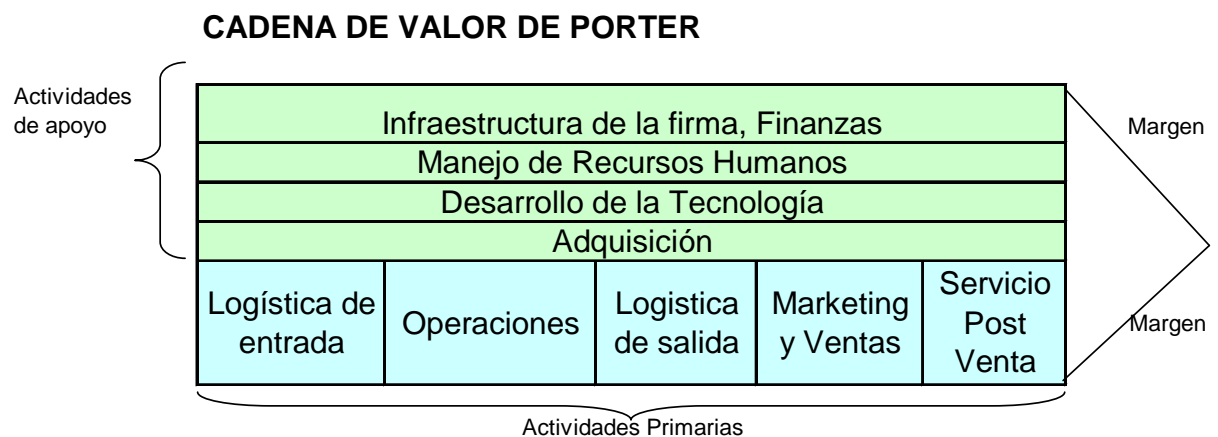
No se conoce de otro proyecto de servicios de remolcadores para el puerto de Manta.

**VENTAJAS COMPETITIVAS  
CINCO FUERZAS COMPETITIVAS**

	Rentabilidad Actual					Rentabilidad Futura				
	Alta	Media Alta	Media media	Media Baja	Baja	Alta	Media Alta	Media media	Media Baja	Baja
RIVALIDAD				X			X			
AMENAZA DE INGRESO					X		X			
SUSTITUTOS				X					X	
PODER DE COMPRADORES			X					X		
PODER DE PROVEEDORES			X					X		
<b>RENTABILIDAD PROMEDIO</b>				X				X		

**2.3.5 ANALISIS INTERNO**

**2.3.5.1 CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA (Servicio)**



**2.3.5.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS:**

**Logística entrada.-** En la logística de entrada, tenemos el servicio de remolque que es la recepción del buque, es decir esta es la actividad principal del negocio, conducirlo cuidadosamente hasta el muelle donde estará hasta su posterior salida, donde se brinda igual servicio.

**Operaciones.** Los pilotos de los remolques, realizan maniobras para cumplir con el objetivo de llevar a los buques al lugar donde acoderarán.

**Logística de salida.-** Se realiza una programación una vez que el buque este en puerto en actividades de descarga y de embarque, para realizar de manera oportuna la salida utilizando el servicio de remolque.

**Marketing y ventas:** El establecimiento de los contactos, se los realizará a través de la gerencia comercial, la que establecerá las políticas de servicio, ya que los precios están regulados por las autoridades competentes en el Ecuador, en todo caso el diseño de un sitio WEB, así como la publicidad dirigida a las agencias navieras, consolidadoras y leasing container, permitirán mantener los vínculos directos con los principales clientes.

**Servicio.-** La naturaleza del servicio de remolque, permite saber de manera inmediata la satisfacción o insatisfacción de los usuarios, en particular el personal que opera los remolques, serán capacitados para ofrecer una atención cordial y absolver inquietudes a los usuarios.

### **2.3.5.3 ACTIVIDADES DE APOYO**

**Adquisiciones.-** la compra de los remolcadores, se la realizará una vez analizadas las diferentes cotizaciones y servicios que ofrecen los

proveedores. Otros proveedores son los del área de combustible, equipos de oficina, servicio básicos, entre otros.

**Desarrollo de tecnología.-** La capacitación y conocimientos del personal que maniobra los remolques constituye uno de los principales elementos en el manejo de la tecnología que tienen estos equipos.

**Manejo de Recursos Humanos:** Para la selección de recursos humanos se contará con los servicios de una empresa especializada en selección de personal, luego se continuará con una política de capacitación permanente.

**Infraestructura de la firma:** La firma contará con una oficina ubicada en el Edificio el Navío cerca del puerto, para facilitar las actividades de la empresa. L empresa contará con un departamento de administración, finanzas y operaciones, así mismo se contará con servicios externos de consultores en áreas de especialidad que se requiera.

## CAPITULO III

### 3. DETERMINACION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

Determinación de la Oferta actual y proyección de la oferta futura.

#### 3.1 OFERTA ACTUAL.

En la actualidad el servicio de remolcador en el puerto de Manta, lo proporcionan las empresas: SAGEMAR S.A. Y ECUAESTIBAS S.A.

A continuación se describe la oferta actual de remolcadores en Manta.

EMPRESAS	NUMERO DE MANIOBRAS ANUAL		TOTAL
	RECEPCION	ZARPE	
SAGEMAR	304	304	608
ECUAESTIBAS	310	310	620
SUBTOTAL	614	614	
TOTAL MANIOBRAS ANUAL			<b>1228</b>

Elaborado por: Autora de tesis

Fuente: Investigación de Campo empresas SAGEMAR y ECUAESTIBAS

Las empresas oferentes, tienen un remolcador cada una, los mismos que se encuentran en proceso de obsolescencia.

El número de maniobras que realizan anualmente son para barcos de tráfico internacional y nacional, como se muestra en cuadro de oferta actual.

#### 3.2 PROYECCION DE LA OFERTA FUTURA

En relación a los datos recopilados, y en relación a nueva propuesta de ECUAREMOLCADORES, se determina que se mantiene la oferta de las empresas mencionadas. Con lo que nuestra propuesta tendrá el beneficio del incremento de las frecuencias de los barcos en Manta

### 3.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL

La demanda actual en el puerto de Manta, está establecida por el número de arribos de los buques y con los diferentes TRB, como se demuestra a continuación. Además se detalla la distribución durante los años 2005 y 2006.

#### INGRESO DE BUQUE A MANTA Y OPERACIONES DEMANDADAS 2005-

2006

TRB	TOTAL ARRIBOS	OPERACIONES AÑO 2005	
		ECUAESTIBAS	SAGEMAR
0000-6000	157 NAVES	80	77
60001-12000	19 NAVES	9	10
12000 en adelante	135 NAVES	65	70
TRB	TOTAL ARRIBOS	OPERACIONES AÑO 2006	
		ECUAESTIBAS	SAGEMAR
0000-6000	202 NAVES	100	102
60001-12000	25 NAVES	12	13
12000 en adelante	127 NAVES	60	67

Elaborado por: Autora de tesis

Fuente: Investigación de Campo

### 3.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA FUTURA

El criterio empleado para la realización de esta proyección de la demanda futura, es el comportamiento histórico de los arribos de buques al puerto de Manta. Cabe señalar que la concesión del puerto ha generado mayores expectativas por lo cual, la tasa real a la cual podría crecer sería mucho mayor.

TRB	TOTAL 2008	TOTAL 2009	TOTAL 2010	TOTAL 2011	TOTAL 2012
0000-6000	400	420	441	463	486
60001-12000	300	315	331	347	365
12000 en adelante	200	210	221	232	243

Elaborado por: Autora de tesis

Fuente: Investigación de Campo

En esta proyección se estima un incremento del 5% anual de ingreso de buques al puerto de Manta.

## **CAPITULO IV**

### **4. LA EMPRESA**

#### **4.1 PROYECTO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DE REMOLQUE PARA MANTA.**

La empresa esta constituida por cuatro socios y es una compañía ágil, moderna que pretende abordar este negocio que en la actualidad esta monopolizado, con criterios de eficiencia, y el desafío de emprender, con modernas embarcaciones, con un personal calificado y bien remunerado, para lo cual se invertirá una importante suma de recursos en beneficio del mejoramiento de los servicios del puerto.

Es una empresa de compañía limitada

La razón social de la empresa es ECUAREMOLCADORES CIA. LTDA.

La estructura del capital social es de diez mil 00/100 dólares

#### **SERVICIOS DEL REMOLCADOR DE ECUAREMOLCADORES CIA LTDA.**

Los servicios que prestará nuestra empresa son los siguientes:

- .Atrake/Desatrake de Naves
- Salvataje Marítimo
- Abarloamientos y desabarloamientos



- Cambios de muelle
- Remolques especiales

## **NOMBRE DEL REMOLCADOR: DELIA I**

### **4.2 VISION:**

“Liderar los servicios de remolcadores, salvamentos y asistencia a las naves en los cuatro puertos del Ecuador.”

### **4.3 MISION:**

“Garantizar la calidad de los servicios de remolque, salvamento y asistencia a las naves, mediante el uso de procesos eficaces, la mejor tecnología, equipos, personal capacitado y comprometido en todos sus niveles.”

## **4.4 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Captar el 50% de mercado en la ciudad de Manta
- Utilizar tecnología de punta para ofrecer servicio diferenciado.
- Sostener un buen nivel de ingresos para satisfacer accionistas y empleados

- Ofrecer paquetes de servicios a las agencias navieras nacionales e internacionales, para captar nuevos mercados.

#### **4.5 TIR.-**

La tasa Interna de Retorno, se la determinará una vez que se elaboren los principales estados financieros, para lo cual en función de los flujos netos obtenidos, determinaremos, si se cumplen las expectativas de los inversionistas.

En todo caso sabemos que no aceptaremos una TIR, por debajo del porcentaje al que nos pueden ofrecer un crédito.

#### **4.6 PLAZO PARA ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO**

El plazo para alcanzar el punto de equilibrio es de tres años.

#### **4.7 CREACION DE VALOR A LARGO PLAZO**

La creación de valor en el caso del servicio de remolque es de corto plazo, ya que es un servicio especializado y diferenciado, cuyas características no se pueden modificar.

#### **4.8 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO A LARGO PLAZO.**

En el mercado de Manta, se aspira participar con un 50% y sostener esa cuota de en relación al número de remolcadores que se poseen.

#### **4.9 COBERTURA A LARGO PLAZO.**

Dependiendo del desarrollo de las actividades del comercio internacional y en función del cumplimiento de las expectativas generadas con la concesión del puerto, podemos decir que se pensaría en incrementar las unidades o en su defecto expandir el servicio a otros puertos del Ecuador.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN COMERCIAL.**

#### **5.1 Objetivos comerciales:**

- Uno de los objetivos comerciales es captar el 50% del mercado.
- Sostener el volumen de servicios establecido en las proyecciones del numeral 3.4.
- La cobertura de nuestros servicios son locales inicialmente y regionales y nacionales en función de la necesidad del mercado.
- Una vez iniciadas las actividades de operación, es función de la gerencia realizarlas gestiones pertinentes para alcanzar un posicionamiento adecuado a la visión y misión de la organización.

## 5.2 POLÍTICAS

### 5.2.1 POLITICA DE SEGMENTACIÓN.

La segmentación del mercado a ser atendido (naves) se encuentra distribuida en razón de los TRB, que determinan el número de remolcadores a utilizar por operación, es decir que existen 3 segmentos en este mercado por ejemplo

#### USO DE REMOLCADORES EN FUNCIÓN DE TRB POR MANIOBRA

TRB	REMOLCADORES QUE REQUIERE UNA OPERACIÓN
De	
0000-6000	1
60001-12000	1
12000 en adelante	2

Elaborado por: Autora de tesis

Fuente: Investigación de Campo

### 5.2.2 POLÍTICA DE POSICIONAMIENTO:

Utilizar tecnología de punta para ofrecer servicio diferenciado.

Para que exista aceptación en el mercado ocuparemos el slogan

**“ECUAREMOLCADORES LA FUERZA QUE DA SEGURIDAD”**

### **5.2.3 POLITICA DEL SERVICIO.**

Ofrecer paquetes de servicios a las agencias navieras nacionales e internacionales, para captar nuevos mercados.

Ofrecer un servicio oportuno y eficaz a los clientes.

El cliente siempre primero.

### **5.2.4 POLITICA DE PRECIOS:**

La política de precios la establece la Ley y Reglamento de operaciones conjuntamente con las operadoras de buques.

### **5.2.5 POLITICA DE DISTRIBUCIÓN**

Nuestro principal objetivo es ofrecer servicio de remolque a los puertos principales del país, y se realiza de manera directa sin intermediación el servicio.

### **5.2.6 POLITICA DE PROMOCIÓN**

La promoción se la realiza utilizando las estrategias del marketing: plaza, precio, promoción y producto (servicio). En el caso de esta empresa se

utiliza la política en función del servicio, es decir la promoción se la realizara de manera directa con las agencias navieras nacionales y extranjeras.

## **CAPITULO VI**

### **6. PLAN DE OPERACIONES.**

#### **6.1 OBJETIVOS OPERACIONALES.**

El oportuno abastecimiento de insumos para los remolcadores, así como un adecuado mantenimiento preventivo, permitirá siempre estar a tiempo y cumplir con los servicios requeridos.

#### **6.2 TAMAÑO DE LA PLANTA E INSTALACIONES.**

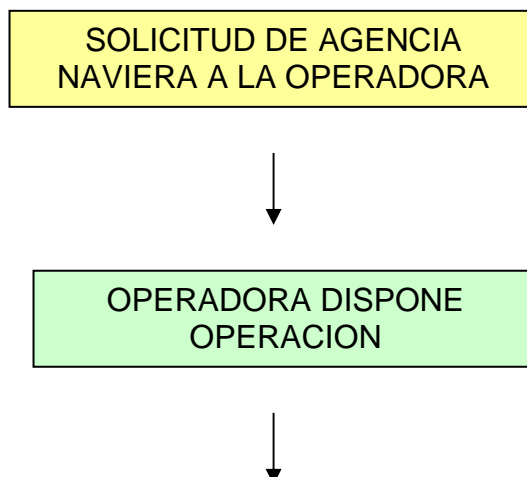
El servicio de remolcadores requiere un área en el muelle, el mismo que se encuentra disponible en el puerto.



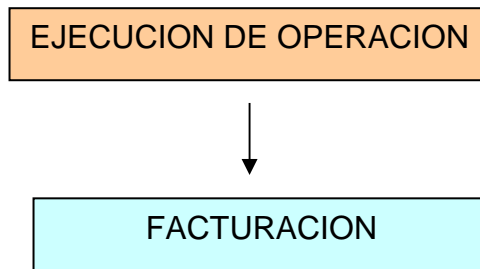
Área destinada para remolcadores en Manta

Para la administración, se requiere de una oficina ubicada en el edificio EL Navío o. Cuenta con todos los servicios básicos necesarios.

### 6.3 PROCESO DE SERVICIOS DE REMOLQUE







### **Nivel Del uso de la capacidad instalada.**

El uso de los remolcadores, está en función del movimiento de los buques o naves que arriban y zarpan.

El la actualidad se utiliza el 50% de la capacidad instalada, con el proceso de concesión se estima alcanzar el máximo, y generar nueva demanda, lo que justifica nuestro ingreso al mercado.

### **6.4 POLITICA DE MANTENCIÓN PREVENTIVA DE EQUIPOS E INSTALACIONES.**

La logística de salida para la recepción y zarpe de cada buque es de aproximadamente dos horas, lo que permite un adecuado chequeo de los equipos.

## **CAPITULO VII**

### **7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **7.1 Objetivos de recursos humanos para el periodo 2008.**

- Ofrecer un ambiente adecuado y de crecimiento profesional acorde a las necesidades del medio.
- Capacitar permanentemente al recurso humano en temas relacionados con operación de remolcadores.
- Una adecuada remuneración laboral para satisfacer las expectativas de los empleados y trabajadores, respetando lo establecido en las Leyes Laborales del Ecuador.

#### **7.2 Cultura Organizacional.**

La creación y aplicación de las políticas que han establecido con anterioridad, permitirá a la organización, manejarse de manera eficiente, cumpliendo con los objetivos que permitan alcanzar la visión y misión de la organización.

#### **7.3 Requerimiento de recursos humanos:**

## NOMINA DE EMPLEADOS PARA EL REMOLCADOR

No.	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO TOTAL
1	CAPITAN	2.000,00	24.000,00
2	1ER.OFICIAL	1.900,00	22.800,00
3	JEFE DE MAQUINA	1.500,00	18.000,00
4	AUX.JEFE MAQUINA	1.200,00	14.400,00
5	MARINERO	900,00	10.800,00
6	MARINERO	900,00	10.800,00
7	MARINERO	900,00	10.800,00
8	MARINERO	900,00	10.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>10.200,00</b>	<b>122.400,00</b>

## NOMINA DE EMPLEADOS ADMINISTRACION

No.	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO TOTAL
1	GERENTE	2.500,00	30.000,00
2	JEFE DE OPERACIONES	2.200,00	26.400,00
3	SECRETARIA	300,00	3.600,00
4	CONSERJE	150,00	1.800,00
	<b>TOTAL</b>	<b>5.150,00</b>	<b>61.800,00</b>

Elaborado por: Autora de tesis

Fuente: Investigación de Campo

Todo este personal será contratado con criterio técnico, con la finalidad de enrolar a los más capaces y con experiencia para alcanzar en el corto plazo los niveles de desempeño adecuados.

## **CAPITULO VIII**

### **8. PLAN FINANCIERO.**

#### **8.1 OBJETIVOS FINANCIEROS.-**

Dentro de los objetivos financieros, se encuentra la obtención de utilidad que satisfaga a los inversionistas, es decir que la rentabilidad sea superior a la tasa de oportunidad del mercado de inversiones y financiero. En este caso son los flujos los que determinan esta tasa, la expectativa de los accionistas es estar sobre el 15% de utilidad.

#### **8.2 Estrategias financieras:**

Para la compra del remolcador, se requiere invertir US\$ 2`500.000, los mismos que se financiarán con créditos de la Corporación Financiera Nacional y crédito Internacional proveniente de los fabricantes a tasas de interés bajos en relación al mercado financiero local.

#### **4.4 Política y Plan de Inversiones:**

El Plan de inversiones se ejecutará considerando la inversión fija que será financiada como se estableció anteriormente, el capital de operaciones será financiado con fondos propios de los cuatro accionistas de la compañía, es

decir existe una relación del 58% de financiamiento y 42% de recursos propios.

#### **8.4 Política y plan de ingresos:**

Los ingresos esperados los determinan los arribos y zarpes de buques en el Puerto de Manta. La concesión del Puerto en manos de una empresa con trayectoria en el manejo puertos, proyecta duplicar para el primer año de actividades, el número de operaciones.

De acuerdo a estos supuestos podemos establecer lo siguiente:

#### **INGRESOS PRIMER AÑO DE OPERACIÓN**

<b>TRB</b>	<b>TOTAL</b>	<b>COSTO POR OPERACIÓN</b>	<b>INGRESOS AÑO</b>
		<b>US\$</b>	
0000-6000	400	575	230.000,00
60001-12000	300	825	247.500,00
12000 en adelante	200	1000	200.000,00
		<b>TOTAL</b>	<b>677.500,00</b>

Elaborado por: Autora de tesis

Fuente: Investigación de Campo

#### **8.5 POLITICA Y PLAN DE EGRESOS: COSTOS Y GASTOS DE EGRESOS**

En relación a las políticas de egresos, los mismos se realizarán de acuerdo a los requerimientos que se generen, considerando el criterio de priorización y uso eficiente de los mismos.

## 8.6 Estados Financieros: Estado de Resultados, Balance y Flujo de efectivo.

Estado de Pérdidas y Ganancias. (ver anexos. Cuadro N°3))

Flujo de Efectivo (ver anexos. Cuadro N°4)

Balance ( Ver anexos. Cuadro N° 5)

## 8.7 Evaluación de proyecto desde el punto de vista de los accionistas

### RENTABILIDAD DEL INVERSIONISTA

PERIODO	INV. TOTAL	UTILIDAD NETA	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN DEL PRINCIPAL	CAPITAL DE OPERACIÓN	RECUPERACIÓN EN ACTIVOS	FLUJO NETO
0	1.084.644,08						- 1.084.644,08
1		137.133,32	131.643,50	236.114,60			32.662,22
2		155.196,09	131.643,50	264.448,35			22.391,24
3		175.426,39	131.643,50	296.182,15			10.887,73
4		198.084,32	131.643,50	331.724,01			1.996,19
5		223.461,21	131.643,50	371.530,89	23.499,08	2.200.731,88	2.207.804,77
						VAN = 14 %	\$114.067,94
						TIRF	16%

VALOR ESTIMADO DE VENTA DE LOS ACTIVOS EN EL 5TO AÑO \$ 2000000

Desde de vista de los accionistas, se obtiene un VAN de US\$ 114.067, con una TIR de 16%.

## 8.8 Evaluación de proyecto con financiamiento externo.

### RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

PERIODO	INV. TOTAL	UTILIDAD NETA	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	GASTOS FINANCIEROS	CAPITAL DE OPERACIÓN	RECUPERACIÓN EN ACTIVOS	FLUJO DE FONDOS NETO
0	2.584.644,08						- 2.584.644,08
1		137.133,32	131.643,50	180.000,00			448.776,82
2		155.196,09	131.643,50	151.666,25			438.505,83
3		175.426,39	131.643,50	119.932,45			427.002,33
4		198.084,32	131.643,50	84.390,59			414.118,41
5		223.461,21	131.643,50	44.583,71	23.499,08	2.200.731,88	2.623.919,36
						VAN = 14 %	\$42.623,05
						TIRF	15%

VALOR ESTIMADO DE VENTA DE LOS ACTIVOS EN EL 5TO AÑO \$ 2300000

Considerando el crédito, lo resultados son los siguientes:

VAN US\$ 42.623

TIR = 15

## **CAPITULO IX**

### **9. PLAN DE ACCION A CORTO PLAZO.**

Para iniciar las acciones empresariales en ECUAREMOLCADORES CIA LTDA. Se gestionan los diferentes permisos y documentos habilitantes en las entidades de control que regulan las actividades de operaciones portuarias.

La elaboración del proyecto a nivel de factibilidad, permitirá tener una idea clara para los accionistas y para la entidad financiera que facilitará el crédito; de igual manera existen las cotizaciones de algunos proveedores de remolcadores, los que serán analizados para proceder a su negociación en términos convenientes para la empresa.



## CAPÍTULO X

### 10. PLAN DE CONTINGENCIA

#### 10.1 TABLAS CON RIESGOS Y ACCIONES .

**TABLA CON PRINCIPALES RIESGOS Y ACCIONES PARA ENFRENTARLOS SI ALGO SALE MAL**

<b>N</b>	<b>RIESGO</b>	<b>ACCION</b>
1	En caso de siniestros en los remolcadores	Asegurar los remolcadores
2	En caso de accidentes de la tripulación	Asegurar a la tripulación
3	En caso de que el monopolio impida nuestro ingreso	Apelar con una acción de amparo constitucional
4	En caso que el crédito sea negado	Buscar otra línea externa de financiamiento

## ANEXO 1.

**Cuadro N° 1                      PLAN DE INVERSIÓN Y ORIGEN DE FONDOS**  
(En dólares)  
**PLAN DE INVERSIÓN**

INVERSIÓN FIJA	APORTE	CRÉDITO	TOTAL
			-
Oficina Edificio Navio	40.000,00		40.000,00
Remolcador	1.000.000,00	1.500.000,00	2.500.000,00
Vehículo	15.000,00		15.000,00
Muebles y equipos de oficina	4.145,00		4.145,00
Gastos de puesta en marcha (Constitución de compañía concesión de línea telefónica, y medidor de electricidad, permisos, matrícula)	2.000,00		2.000,00
			-
<b>Total</b>	<b>1.061.145,00</b>	<b>1.500.000,00</b>	<b>2.561.145,00</b>
<b>CAPITAL DE OPERACIÓN</b>			
		-	-
	-	-	-
Gastos de operaciones un mes ( Anexo 5)	20.177,41		20.177,41
Gastos de administración y ventas para un mes de operación (Anexo 6)	3.321,67		3.321,67
<b>Total</b>	<b>23.499,08</b>	<b>-</b>	<b>23.499,08</b>

<b>INVERSIÓN TOTAL= INV.FIJA.+CAP.TRABAJO</b>	<b>2.584.644,08</b>
---	---------------------

APLICACIÓN		
INVERSIÓN FIJA	2.561.145,00	0,99
CAPITAL DE OPERACIÓN	23.499,08	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>2.584.644,08</b>	<b>1,00</b>
ORIGEN DE FONDOS		
DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
RECURSOS PROPIO	1.084.644,08	42%
CRÉDITO BANCARIO	1.500.000,00	58%
<b>TOTAL</b>	<b>2.584.644,08</b>	<b>100%</b>

## Anexo 2.

Cuadro N° 2

### ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL ( En dolares)

ACTIVOS		PASIVOS	
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja	23.499,08		
<b>TOTAL ACT. CTE.</b>	<b>23.499,08</b>	<b>TOTAL PASIVO CTE</b>	-
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	
Terreno	-	Crédito bancario	1.500.000,00
Edificio	40.000,00	<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1.500.000,00</b>
Maquinarias y equipos	2.500.000,00	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.500.000,00</b>
Vehículos	15.000,00	<b>PATRIMONIO</b>	
Equipos y muebles de oficina.	4.145,00	CAPITAL	1.084.644,08
<b>TOTAL ACT. FIJOS</b>	<b>2.559.145,00</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.084.644,08</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
Gastos de puesta en marcha.	2.000,00		
	-		
<b>TOTAL ACT. DIFERIDOS</b>	<b>2.000,00</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.584.644,08</b>	<b>TOTAL PAS.Y PATR.</b>	<b>2.584.644,08</b>
<b>TOTAL ACTIVOS = TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			

### Anexo. 3

**Cuadro N° 3 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
(En dólares)

	PERIODOS (en años)				
	1	2	3	4	5
<b>VENTAS NETAS</b>	677.500,00	677.500,00	677.500,00	677.500,00	677.500,00
<b>COSTOS DE VENTAS</b>					
(-)Costos directos (A5)	-	-	-	-	-
(-)Gastos indirectos (A5)	111.714,38	111.714,38	111.714,38	111.714,38	111.714,38
(-)Depreciación (A5,A6)	131.243,50	131.243,50	131.243,50	131.243,50	131.243,50
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>434.542,13</b>	<b>434.542,13</b>	<b>434.542,13</b>	<b>434.542,13</b>	<b>434.542,13</b>
(-)Gastos de administración (A6)	36.631,04	36.631,04	36.631,04	36.631,04	36.631,04
(-)Gastos de venta (A6)	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
(-)Amortización ( Est. Sit. Inic. Gast. Proep)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>395.111,09</b>	<b>395.111,09</b>	<b>395.111,09</b>	<b>395.111,09</b>	<b>395.111,09</b>
(-)Gastos financieros (Tabla amort)	180.000,00	151.666,25	119.932,45	84.390,59	44.583,71
<b>V.A.I.PE</b>	<b>215.111,09</b>	<b>243.444,84</b>	<b>275.178,64</b>	<b>310.720,50</b>	<b>350.527,38</b>
(-)Particip. Empl. 15%	32.266,66	36.516,73	41.276,80	46.608,08	52.579,11
<b>V.A IMP. RENTA.</b>	<b>182.844,43</b>	<b>206.928,12</b>	<b>233.901,85</b>	<b>264.112,43</b>	<b>297.948,28</b>
(-)Impuesto a la renta 25%	45.711,11	51.732,03	58.475,46	66.028,11	74.487,07
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>137.133,32</b>	<b>155.196,09</b>	<b>175.426,39</b>	<b>198.084,32</b>	<b>223.461,21</b>

### Anexo 4.

Cuadro N° 4

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO  
(EN DOLARES)**

	PERIODOS (en años)					
	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
VENTAS NETAS		677.500,000	677.500,000	677.500,000	677.500,000	677.500,000
<b>TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS</b>		677.500,000	677.500,000	677.500,000	677.500,000	677.500,000
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
COSTOS DE FABRICACIÓN (-DEP)		111.714,375	111.714,375	111.714,375	111.714,375	111.714,375
GASTOS DE VENTAS		2.400,000	2.400,000	2.400,000	2.400,000	2.400,000
GASTOS ADM. Y GENER. (-A D)		36.631,035	36.631,035	36.631,035	36.631,035	36.631,035
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>		150.745,411	150.745,411	150.745,411	150.745,411	150.745,411
<b>SUPERAVIT O (D) OPERT./AÑO</b>		526.754,590	526.754,590	526.754,590	526.754,590	526.754,590
<b>SUPERAVIT O (D)OPERT./ACUM</b>		526.754,590	1.053.509,179	1.580.263,769	2.107.018,358	2.633.772,948
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>						
CREDITO	1.500.000,000	-	-	-	-	-
APORTE PROPIO	1.084.644,076	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRE. NO OPERT.</b>	2.584.644,076	-	-	-	-	-
<b>EGRESO NO OPERT.</b>						
INV. FIJA	2.559.145,000	-	-	-	-	-
INV. DIFERIDA	2.000,000	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN PRINCIPAL		236.114,598	264.448,350	296.182,152	331.724,010	371.530,891
GASTOS FINANCIEROS		180.000,000	151.666,248	119.932,446	84.390,588	44.583,707
PAGO IMP RENTA Y PART. EMPL		-	77.977,770	88.248,755	99.752,258	112.636,182
<b>TOTAL EGRESO NO OPERT.</b>	2.561.145,000	416.114,598	494.092,368	504.363,353	515.866,856	528.750,780
<b>SUPERAVIT O (D) NO OPERT/AÑO</b>	23.499,076	- 416.114,598	- 494.092,368	- 504.363,353	- 515.866,856	- 528.750,780
<b>SUPERAVIT O (D) NO OPERT/ACUM</b>	23.499,076	- 392.615,522	- 886.707,890	- 1.391.071,243	- 1.906.938,099	- 2.435.688,879
<b>SUPERAVIT O (D) TOTAL/AÑO</b>	23.499,076	110.639,992	32.662,222	22.391,237	10.887,733	1.996,190
<b>SUPERAVIT O (D) TOTAL/ACUM</b>	23.499,076	134.139,067	166.801,289	189.192,526	200.080,259	198.084,069

## Anexo. 5

Cuadro N° 5

**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
( En dólares)

ACTIVOS CORRIENTES	PERIODOS (en años)					
	0	1	2	3	4	5
Caja	23.499,076	134.139,067	166.801,289	189.192,526	200.080,259	198.084,069
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACT. CTE.</b>	<b>23.499,076</b>	<b>134.139,067</b>	<b>166.801,289</b>	<b>189.192,526</b>	<b>200.080,259</b>	<b>198.084,069</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Inversión fija	2.559.145,000	2.559.145,000	2.559.145,000	2.559.145,000	2.559.145,000	2.559.145,000
Depreciación acumulada (-)	-	131.243,500	262.487,000	393.730,500	524.974,000	656.217,500
<b>TOTAL ACT. FIJO NETO</b>	<b>2.559.145,000</b>	<b>2.427.901,500</b>	<b>2.296.658,000</b>	<b>2.165.414,500</b>	<b>2.034.171,000</b>	<b>1.902.927,500</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
Gastos preoperativos	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000	2.000,000
Amortización acumuladas (-)	-	400,000	800,000	1.200,000	1.600,000	2.000,000
<b>TOTAL ACT. DIF. NETO</b>	<b>2.000,000</b>	<b>1.600,000</b>	<b>1.200,000</b>	<b>800,000</b>	<b>400,000</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.584.644,076</b>	<b>2.563.640,567</b>	<b>2.464.659,289</b>	<b>2.355.407,026</b>	<b>2.234.651,259</b>	<b>2.101.011,569</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Part. Empl. Por pagar	-	32.266,663	36.516,726	41.276,796	46.608,075	52.579,107
Impuestos por pagar a la renta	-	45.711,107	51.732,029	58.475,462	66.028,107	74.487,069
<b>TOTAL PAS. CTE.</b>	<b>-</b>	<b>77.977,770</b>	<b>88.248,755</b>	<b>99.752,258</b>	<b>112.636,182</b>	<b>127.066,176</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
Crédito bancario	1.500.000,000	1.263.885,402	999.437,052	703.254,901	371.530,891	-
<b>TOTAL PAS. LARGO PLAZO</b>	<b>1.500.000,000</b>	<b>1.263.885,402</b>	<b>999.437,052</b>	<b>703.254,901</b>	<b>371.530,891</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.500.000,000</b>	<b>1.341.863,172</b>	<b>1.087.685,807</b>	<b>803.007,159</b>	<b>484.167,073</b>	<b>127.066,176</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	1.084.644,076	1.084.644,076	1.084.644,076	1.084.644,076	1.084.644,076	1.084.644,076
Utilida ejercicio anterior	-	-	137.133,320	292.329,406	467.755,791	665.840,111
Utilidad presente ejercicio	-	137.133,320	155.196,086	175.426,385	198.084,320	223.461,206
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.084.644,076</b>	<b>1.221.777,396</b>	<b>1.376.973,482</b>	<b>1.552.399,867</b>	<b>1.750.484,186</b>	<b>1.973.945,393</b>
<b>TOTAL PAS. Y PATR.</b>	<b>2.584.644,076</b>	<b>2.563.640,567</b>	<b>2.464.659,289</b>	<b>2.355.407,026</b>	<b>2.234.651,259</b>	<b>2.101.011,569</b>

Anexo 6

CUADRO Nº 6

1) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

A) GASTOS DE PERSONAL

Descripción	Cantidad	Sueldo / mes	Total / año
GERENTE	1	2.500,00	30.000,00
SECRETARIA	1	300,00	3.600,00
CONSERJE	1	150,00	1.800,00
			<b>35.400,00</b>

B) DEPRECIACIÓN

Concepto	Costo	Total / año
Muebles y equipos de oficina (amortzables en 5 años)	4.145,00	829,00

C) SUMINISTROS

Concepto	Costo /MES	Total / año
Materiales y útiles de oficina		289,28
		<b>289,28</b>

D) REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

Descripción	Total / año
Aproximadamente 5% de los Costos de muebles y equipos	207,25

<b>SUBTOTAL</b>	<b>36.725,53</b>
-----------------	------------------

E) IMPREVISTOS

Aproximadamente el 2% de gastos anteriores	734,51
--	--------

**TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS 37.460,04**

2) GASTOS DE VENTAS

Descripción	costo / mes	Total / año
publicidad	200,00	2.400,00

<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>2.400,00</b>
-------------------------------	-----------------

<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>39.860,04</b>
---	------------------

## Anexo 6.1

cuadro 7

### C) GASTOS DE FABRICACIÓN MANO DE OBRA INDIRECTA

Denominación	Cantidad	Sueldo /mes	Total /año
CAPITAN	1	1.200,00	14.400,00
1ER.OFICIAL	1	1.000,00	12.000,00
JEFE DE MAQUINA	1	800,00	9.600,00
AUX.JEFE MAQUINA	1	600,00	7.200,00
MARINERO	4	500,00	24.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>67.200,00</b>

### TRANSPORTE

Concepto	Costo / mes	Total / año
Combust. Y manten.ve	120,00	<b>1.440,00</b>

### SUMINISTROS DE SERVICIOS

Concepto	Unidad	Costo unitario	total mes	Total / año
Eléctricidad				
Combustible (diesel)	galones	1,04	2.177,70	26.132,40
Agua	galones		25,00	300,00
				<b>26.432,40</b>

<b>Manten. Y Reparación</b>	100,00	<b>1.200,00</b>
-----------------------------	--------	-----------------

### Materiales indirecto y otros suministros

Descripción	Total Año
Materiales indirectos ( C 13.1)	2.500,00
	<b>2.500,00</b>

### DEPRECIACIÓN

Concepto	Costo	Vida útil	Total / año
Oficina compra	40.000,00	20	2.000,00
Vehículo	15.000,00	5	3.000,00
Remolcadores	2.500.000,00	20	125.000,00
Equipo de oficina	4.145,00	10	414,50
			<b>130.414,50</b>

### SEGUROS

Concepto	Costo	Tipo de seguro	% de seguro	Total / año
Oficina compra	40.000,00	S. Incendio	3%0	120,00
Vehículo	15.000,00	S. Robo	3%	450,00
Equipos	4.145,00	S. Completo	3%	124,35
Remolcadores	2.500.000,00	S. Completo	3%0	7.500,00
				<b>8.194,35</b>

<b>SUBTOTAL DE GASTOS DE OPERACIONES</b>	<b>237.381,25</b>
--	-------------------

### IMPREVISTO

Aproximadamente el 2% de los rubro anteriores	<b>4.747,63</b>
---	-----------------

<b>TOTAL DE GASTOS DE OPERACIONES</b>	<b>242.128,875</b>
---------------------------------------	--------------------

<b>TOTAL COSTOS DE OPERACIONES</b>	<b>242.128,88</b>
------------------------------------	-------------------



## Anexo 7

Cuadro N° 7

### RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

PERIODO	INV. TOTAL	UTILIDAD NETA	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	GASTOS FINANCIEROS	CAPITAL DE OPERACIÓN	RECUPERACIÓN EN ACTIVOS	FLUJO DE FONDOS NETO
0	2.584.644,08						- 2.584.644,08
1		137.133,32	131.643,50	180.000,00			448.776,82
2		155.196,09	131.643,50	151.666,25			438.505,83
3		175.426,39	131.643,50	119.932,45			427.002,33
4		198.084,32	131.643,50	84.390,59			414.118,41
5		223.461,21	131.643,50	44.583,71	23.499,08	2.200.731,88	2.623.919,36
						<b>VAN = 14 %</b>	<b>\$42.623,05</b>
						<b>TIRF</b>	<b>15%</b>

VALOR ESTIMADO DE VENTA DE LOS ACTIVOS EN EL 5TO AÑO \$ 2300000

INV. FIJA =	2.559.145,00	Nota: Para el cálculo del VAN y TIRF, se aplicó la función de cálculo financiero de Microsoft Excel.
DEPR.-	656.217,50	
VALOR EN LIBROS =	<b>1.902.927,50</b>	
VAL. VTA. ACT.=	2.300.000,00	
UTIL. VTA. ANT. IMP.=	397.072,50	
IMP. VTA. ACT.25% -	99.268,13	
UTILIDAD VTA ACT. =	<b>297.804,38</b>	
RECUP.EN ACT.= Val. En Libros + Util. Vta Act.		

Cuadro N° 8

### RENTABILIDAD DEL INVERSIONISTA

PERIODO	INV. TOTAL	UTILIDAD NETA	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN DEL PRINCIPAL	CAPITAL DE OPERACIÓN	RECUPERACIÓN EN ACTIVOS	FLUJO NETO
0	1.084.644,08						- 1.084.644,08
1		137.133,32	131.643,50	- 236.114,60			32.662,22
2		155.196,09	131.643,50	- 264.448,35			22.391,24
3		175.426,39	131.643,50	- 296.182,15			10.887,73
4		198.084,32	131.643,50	- 331.724,01			- 1.996,19
5		223.461,21	131.643,50	- 371.530,89	23.499,08	2.200.731,88	2.207.804,77
						<b>VAN = 14 %</b>	<b>\$114.067,94</b>
						<b>TIRF</b>	<b>16%</b>

VALOR ESTIMADO DE VENTA DE LOS ACTIVOS EN EL 5TO AÑO \$ 2300000

Nota: Para el cálculo del VAN y TIRF, se aplicó la función de cálculo financiero de Microsoft Excel.

## Anexo. 8

Cuadro N° 9

### PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Años	Inversión	FFN		VP FFN
0	- 2.584.644,08			
1		448.776,82	1 año	380.319,34
2		438.505,83	2 año	314.928,06
3		427.002,33	3 año	259.886,80
4		414.118,41	4 año	213.597,67
5		2.623.919,36	5 año	1.146.939,34

vp=vf/(1+i)^n	
Inversión	2.584.644,08
VP ffñ 5to año	2.315.671,21
Diferencia	268.972,87

AÑO	VALOR PRESENTE
1	1.146.939,34
0,23	268.972,87

$$\text{Porcentaje por año} = \frac{268.972,87}{1.146.939,34} = 0,23$$

$$\text{PRI} = 5 + 0,23 = 5,23 \text{ AÑOS}$$

## Anexo 9

### INDICES FINANCIEROS

		RERIODOS (en años)				
		1	2	3	4	5
<b>RAZONES DELIQUIDEZ</b>						
CAPITAL DE TRABAJO	ACT. CTE - PAS. CTE.	56.161,30	78.552,53	89.440,27	87.444,08	71.017,89
RAZON CORRIENTE	ACT.CTE. / PAS. CTE.	1,72	1,89	1,90	1,78	1,56
PRUEBA ACIDA	ACT.CTE - INVENTARIO / PAS.CTE.	1,72	1,89	1,90	1,78	1,56
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>						
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	PAS. TOTAL / ACT. TOTALES	0,52	0,44	0,34	0,22	0,06
INDICE PASIVO CAPITAL	PAS. LARGO PLAZO / CAP. SOCIAL	1,17	0,92	0,65	0,34	-
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>						
ROTACION DE LOS ACTIVOS FIJOS	VENTAS / ACT. FIJOS	0,28	0,29	0,31	0,33	0,36
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	VENTAS / ACT. TOTALES	0,26	0,27	0,29	0,30	0,32
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>						
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACT. TOTALES	UTIL. NETA / ACT. TOTALES	0,05	0,06	0,07	0,09	0,11
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE	UTIL. NETA / CAP. CONTABLE	0,13	0,14	0,16	0,18	0,21
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTA	UTIL. EN VENTAS / VENTAS	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓN	UTIL. EN OPER. / VENTAS	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
MARGEN NETO DE UTILIDADES	UTLI. NETA / VENTAS	0,20	0,23	0,26	0,29	0,33

## ANEXO 10

### TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

#### CRÉDITO BANCARIO EN DOLARES

**MONTO** 1.500.000,00  
**INTERÉS (ie)** 12% **PAGO** \$416.114,60  
**PERIODO** 5

**FORMA DE PAGO:** en amortizaciones anuales iguales

PERIODO	SALDO INICIAL	PAGO DE INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	CUOTA TOTAL	SALDO FINAL
0					
1	1.500.000,00	180.000,00	236.114,60	416.114,60	1.263.885,40
2	1.263.885,40	151.666,25	264.448,35	416.114,60	999.437,05
3	999.437,05	119.932,45	296.182,15	416.114,60	703.254,90
4	703.254,90	84.390,59	331.724,01	416.114,60	371.530,89
5	371.530,89	44.583,71	371.530,89	416.114,60	0,00

## **DEFINICIONES TOMADAS DEL REGLAMENTO DE OPERACIONES PORTUARIAS DE MANTA.**

### **DIGMER**

Es la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, cuyas funciones o atribuciones están determinadas en el artículo 5 de la Ley General de Puertos.

### **Agente Naviero**

Es la persona natural o jurídica que representa al Armador en las gestiones de carácter administrativo y comercial relativas a todos los trámites relacionados con el arribo y estadía del buque, aceptando, en nombre del Armador, los derechos y obligaciones que a éste le corresponden en dichas gestiones.

### **Autoridad Portuaria de Manta**

La Autoridad Portuaria de Manta (A.P.M.) es una entidad de derecho público, personería jurídica, patrimonio y fondos propios, creada el 24 de octubre de 1966 mediante Decreto No. 1373, publicado en el Registro Oficial No. 149 de octubre 27 de 1966, iniciando sus labores de servicio

portuario el 12 de noviembre del mismo año, y está sujeta a las Disposiciones de la Ley General de Puertos, Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional y a las normas generales o especiales que afecten su vida administrativa. Todas las referencias de este Reglamento a la Administración Portuaria, deben entenderse hechas a la Autoridad Portuaria de Manta, en el Puerto de Manta y en su zona de jurisdicción, legalmente establecidas.

El máximo representante administrativo y ejecutivo de la Autoridad Portuaria de Manta es el Gerente General, sin perjuicio de las atribuciones que las leyes establecen para el Directorio.

### **Armador**

Es la persona natural o jurídica que, como transportador propietario o no de la embarcación, ejerce la navegación de un buque por cuenta y riesgo propio.

### **Buque o Nave**

Cualquier barco, barcaza, barcasas seabee y lash, remolcador, gabarra, balsa, plataforma u otro artefacto flotante.

Todas las referencias de este Reglamento a "buque", "nave" o "naves" incluirán, sin excepción, a su dueño, armador, charteador y/o agente.

### **Buque de Línea**

Es aquel que navega bajo un programa determinado y cíclico de escalas, operado por una empresa transportista que mantiene un servicio regular desde o hacia cualquier Puerto ecuatoriano, entre otros puertos predeterminados.

### **Capitán del Puerto (CP)**

Es la autoridad marítima, cuyas funciones están determinadas en el Código de Policía Marítima.

### **Carga o Descarga**

Se define como tal el servicio de subida o bajada de la mercadería entre cualquier lugar en tierra o cualquier medio de transporte por agua, aéreo o terrestre o bien entre dos de ellos.

La "carga o descarga" no incluye las operaciones de estiba y desestiba en el buque.

### **Carga a Desembarcar**

Es la recibida de un buque en el Puerto, procedente de un Puerto extranjero, para ser introducida al territorio aduanero nacional.

Las operaciones de descarga de cabotaje internacional, están incluidas en éste ítems.

### **Carga a Embarcar**

Es la recibida en el Puerto, para cargar un buque con destino a un Puerto extranjero.

### **Carga de Cabotaje Nacional**

Es la movilizada por un solo medio o combinaciones de medios de transporte, entre puertos o terminales marítimos o fluviales del Ecuador.

### **Carga en Tránsito**

Es la que llega a un Puerto, como escala intermedia entre su origen y su destino final en otro Puerto. Puede ser nacional o internacional.



### **Carga de Transbordo**

Es aquella cuyo traslado se efectúa bajo control aduanero en una misma aduana, desde una unidad de transporte a otra o a la misma en distinto viaje, incluido su descarga a tierra para continuar su destino.

### **Cargador**

Se entiende como tal al propietario de la carga.

### **Consolidar Desconsolidar**

Es la actividad de cargar o descargar mercadería en un contenedor LCL. (Por extensión se entiende también la carga y descarga de contenedores FCL.)

### **Embarque o Desembarque**

Es la operación de entrada y salida de pasajeros hacia y desde un buque, en el que viajan.

### **Empresa de Servicios Complementarios (ESC)**

Es la organización comercial de la iniciativa privada que desarrolla actividades complementarias o de apoyo a los servicios portuarios, debiendo actuar bajo la contratación y responsabilidad de los Operadores Portuarios, los Armadores, sus Agentes o representantes legales,

### **Estiba y Desestiba**

Son las operaciones de colocación o arrumado, estabilización y ordenación de la mercadería en un medio de transporte, depósito o almacén y la inversa.

### **Atraque al Muelle**

Se da esta denominación al momento en que un buque durante las maniobras de atraque al costado del muelle designado para este fin, haya asegurado la primera tira de amarre al muelle.

### **Manipuleo**

Consiste en mover físicamente la mercadería o el equipamiento de un lugar a otro del Puerto o terminal marítimo, sin cargarla o descargarla en vehículos para su salida del recinto portuario.

### **Muelle**

Se denominará como tal, a cualquier instalación, muro, amarradero, pantalán o facilidad de atraque y amarre, para buque, flota de barcasas u otras estructuras y los espacios en él asignados a la operación, rampas, depósitos, barracas o edificios anexos.

Los muelles según su titularidad patrimonial, pueden ser privados o públicos.

Los muelles pueden ser administrados y operados por sus propietarios, que podrán en este caso, autorizar el trabajo de terceros en ellos o concedidos a otras personas para su administración, en determinadas condiciones.

La administración, operación y acuerdos contractuales con terceros, en los muelles estatales existentes, se harán de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

### **Muelle Preferencial**

Es aquel al que tiene derecho de escala un buque, en la primera ocasión en que sea posible, por causas derivadas de la organización del Puerto, su zonificación o especialización o de las características del buque o la carga.

El derecho de preferencia no significará, en ningún caso, derecho exclusivo al muelle.

## **Operación de Buque**

Consiste en el ejercicio de todas las actividades necesarias para la carga, descarga, estiba y desestiba de mercaderías hacia o desde un buque, desde la llegada al muelle, hasta su partida.

## **Operador Portuario**

Es la Persona Jurídica de la iniciativa privada que, mediante una de las modalidades establecidas en la Ley de Modernización del Estado, presta servicios portuarios por delegación de la Autoridad Portuaria de Manta, quien la ejercerá por intermedio de un Acto de Autorización, de ser el caso.

Los Operadores Portuarios se clasifican en los dos grupos siguientes:

a) Operador Portuario de Carga, (OPC): Es el Operador Portuario que presta los servicios de transferencia de carga y conexos; y,

b) Operador Portuario de Buque, (OPB): Es el Operador Portuario que presta determinados servicios a los buques.

## **Desatraque al Muelle**

Se da esta denominación al momento en que un buque, durante las maniobras de desatraque al costado del muelle, haya soltado la última tira de amarre.

### **Punto de Espera**

En el caso de las mercaderías, es el lugar dentro del Puerto, en el que el concesionario establece la ubicación y ordenación de la carga o del equipamiento, para su posterior movilización desde o hacia el buque, con la mayor eficiencia.

En los muelles, la Autoridad Portuaria de Manta establecerá puntos de espera (que se denominarán "Zonas de Transferencia"), para que se realicen las funciones antes descritas al servicio de los Operadores Portuarios que no sean concesionarios de áreas portuarias o de aquellos que, siéndolo, lo soliciten al Jefe de Operaciones Portuarias para mayor eficiencia.

### **Recinto Portuario**

Es el área bajo control de Autoridad Portuaria de Manta, comprendida dentro de los límites geográficos físicamente delimitados que corresponden al Área Primaria Aduanera.

## 2.2.7 REQUERIMIENTOS PARA EL USO DE REMOLCADORES

Las normas operativas referentes a los requerimientos para el uso de remolcadores en el Puerto de Manta, son de competencia del Operador Portuario de Buque y de la Autoridad Portuaria de Manta.

Siempre que no se ponga en peligro la seguridad de los buques y de terceras personas o instalaciones, la exigencia, en cuanto al uso de remolcadores, se adecuará a la normativa vigente y a prácticas que contemplen el menor uso de recursos y la mayor agilidad en el acceso o salida al Puerto, se establece lo siguiente:

a) El servicio de remolcadores en el Puerto de Manta es de naturaleza privada.

El Armador, su Agente o Representante podrán elegir el Operador Portuario de Buque que deseen para recibir la prestación de este servicio;

b) Las naves de menos de 3.000 TRB no necesitarán utilizar remolcador, salvo a solicitud del Capitán al mando o requerimiento expreso del Práctico;

c) Las naves entre 3.000 y 15.000 TRB no necesitarán utilizar más de un remolcador salvo petición del Capitán al mando o requerimiento expreso del Práctico;

d) Las naves con 15.000 TRB o mayores deberán usar dos remolcadores, salvo que tengan y usen facilidades para la maniobra de aproximación al muelle (Bow/Aft Thruster), que el Capitán al mando y el Práctico que de el servicio juzguen que no es necesario el segundo remolcador y así se exprese a la solicitud del servicio por el Armador, su Agente o Representante. En estos casos el Práctico debe obligatoriamente anotar esta circunstancia en la bitácora del puente y hacerlo constar en su comunicación por radio con los servicios de Autoridad Portuaria de Manta al inicio de la maniobra;

e) Al inicio del servicio, el remolcador se situará "a la espera" junto al costado de la nave y se comunicará con esta por el canal de maniobra, advirtiendo que está disponible para el comienzo de la maniobra. El Práctico anotará esta circunstancia y hora en la bitácora y podrá dar las órdenes oportunas.

Igualmente el remolcador no podrá retirarse del costado de la nave o de la situación "a la espera", hasta recibir la orden del Práctico, posterior a la anotación correspondiente.

Las horas, de entrada en servicio y de finalización del mismo, serán conformadas por radio entre el Práctico y Capitán del remolcador y servirán para la facturación del servicio;

f) El Reglamento Tarifario para los Puertos Comerciales del Estado vigente contiene las condiciones de inicio suspensión y fin del servicio;

g) El Operador Portuario del buque que haya prestado el servicio tiene la obligación de entregar al Jefe de Operaciones Portuarias y al Capitán del Puerto el informe por escrito de las incidencias correspondientes el cual podrán ser entregados personalmente, vía fax u otro medio informativo;

h) El servicio de remolque es un servicio auxiliar de la maniobra del buque y, como tal, debe obedecer en todo las órdenes recibidas de los responsables de dicha maniobra. El Armador del remolcador o su Patrón o Capitán al mando serán responsables por los daños y perjuicios producidos con motivo de las maniobras de remolcador y su asistencia a las naves, por causas imputables a ellos o el mal funcionamiento del remolcador, falsa maniobra, retraso en la prestación del servicio, negligencia o desobediencia de las órdenes del Práctico o Capitán al mando del buque remolcado;

i) En caso de detectarse un retraso superior a 15 minutos en la presentación del remolcador para prestar el servicio, el Práctico lo hará constar en el bitácora y el Armador, Agente o Representante quedarán en libertad de solicitar nuevo remolque a otro Operador Portuario de Buque, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar en el caso del primero; y,

j) Al efecto, como consecuencia del reporte del Práctico, el Jefe de Operaciones Portuarias y el Capitán de Puerto ordenarán respectivamente las investigaciones e impondrán la sanción respectiva.

**2.2.8 AVISOS PARA LA PLANIFICACION DE LAS OPERACIONES PORTUARIAS**

## **BIBLIOGRAFIA**

Reglamento de Operaciones Portuaria de Manta

Pagina WEB. Ecuastibas S.A.

Pagina WEB. Sagemar S.A.