

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

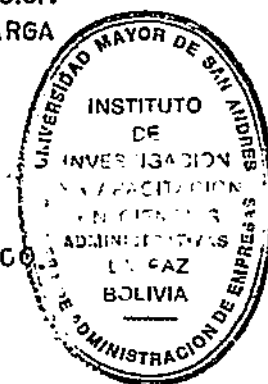


TESIS DE GRADO



TEMA: "PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION
DE LAS OPERACIONES DE CARGA
EN LOS PUERTOS".

POR: SINFOROSO G. COCA TORRERO



1 9 8 7

A MIS QUERIDOS
PADRES.

A G R A D E C I M I E N T O

Debo dejar constancia de mi mas sincero agradecimiento y res
petos especiales a los señores Catedráticos de la Universi -
dad Mayor de San Andrés:

Lic. Leonardo Guevara

Lic. Rafael Badani

por sus críticas y sugerencias en el orden y redacción de la
presente tesis; a la Lic. Monia Soriano por su apoyo al tema.
A los señores Domingo Ormazabal y Pedro Camus P., Administrado
ra y Jefe de Operaciones respectivamente, de la Empresa Portu
ria de Chile, por las prácticas y encuestas permitidas en
el Puerto. A los amigos de las instituciones de: A.A.D.A.A.,
I.N.E. y Aduana por la colaboración prestada en la búsqueda
de información y a toda persona que de una u otra manera con
tribuyeron a feliz término.

El autor

INDICE

Pág.

1. INTRODUCCION	
- OBJETIVOS	
- LIMITACIONES Y ALCANCES	
M A R C O T E O R I C O	
2. LA PLANIFICACION	1
2.1 Que es la Planificación	1
2.2 Importancia de la Planificación	3
2.3 Pasos para adoptar una racional Planificación	5
2.4 Partes de un Plan	6
2.5 Influencia del Medio Ambiente	8
2.6 La Planificación vs. La Ejecución	11
2.7 La Planificación Operativa	12
2.8 El Papel de la Planificación Operativa y la Posición del Planificador	13
3. EL CONTROL	15
3.1 Definición	15
3.2 El Control Administrativo y el Control Operativo	17
3.3 Proceso Básico de Control	20
3.4 Una Medición de lo Planificado, el Control	21
4. EL PLANEAMIENTO EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA	23
4.1 Generalidades	23
4.2 Necesidad de Planificar el Despacho y Recepción de Carga	24
4.3 El Puerto como Centro de Operaciones en la Planificación	27
4.4 La Información y el Control como Sistemas para Adoptar una Eficiente Planificación del Manipuleo de Carga	30
5. LA PLANIFICACION DE LAS OPERACIONES DE CARGA GENERAL EN LOS PUERTOS	33
5.1 Niveles de la Planificación	33
5.2 Pre - Arribo	34
5.2.1 Asignación de Puestos de Atrque	35
5.2.2 Asignación de Recursos	35
5.2.3 Asignación de Tiempos Operacionales	36
5.2.4 Asignación y Análisis de Rutas	38

	<u>Pág.</u>
5.3 Programación de Trabajo	39
5.4 Análisis de Rendimientos	41
5.4.1 Indicadores de Rendimiento	41
5.4.2 Indicadores de Servicio	42
5.4.3 Indicadores de Utilización	43
5.4.4 Indicadores de Productividad	43
M A R C O P R A C T I V O	
6. ELECCION DEL SECTOR (METODOLOGIA APLICADA)	45
7. VOLUMENES MANIPULADOS Y EVOLUCION HISTORICA	49
8. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS A LAS CARGAS	58
8.1 Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros	58
8.1.1 Antecedentes	58
8.1.2 Creación de A.A.D.A.A.	62
8.1.3 A.A.D.A.A. en la actualidad	63
8.1.4 Análisis de la Organización	65
8.1.5 Recursos Humanos	67
8.1.6 Recursos Financieros	68
8.1.7 Capacidad Almacenera Instalada	68
8.1.8 Capacidad de Manipuleo	70
8.1.9 Evolución Histórica de Carga Manipulada por A.A.D.A.A.	70
8.1.10 Proceso de Recepción de Carga en Almacenes	71
8.2 Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI)	74
8.2.1 Creación de EMPORCHI	74
8.2.2 EMPORCHI en la actualidad	75
8.2.3 Análisis de la Organización	77
8.2.4 Administración Regional de EMPORCHI-Arica	78
8.2.5 Organigrama EMPORCHI - Arica	79
8.2.6 Recursos Humanos	79
8.2.7 Capacidad Almacenera	80
8.2.8 Capacidad de Manipuleo	81
8.2.9 Características de los Sitios de Atraque	82
8.2.10 Evolución Histórica de la Carga Manipulada por EMPORCHI - Arica	83
9. ALGUNAS FALLAS DETECTADAS EN LAS OPERACIONES DE MANIPULEO DE LA CARGA	85
10. RESULTADOS	86

	<u>Pág.</u>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
11. CONCLUSIONES	96
12. MODELO DE PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION DE LAS OPERACIONES DE RECEPCION Y DESPACHO DE LA CARGA (PROPUESTA)	100
13. CONSIDERACIONES REFERIDAS A LA APLICACION DEL MODELO	110
14. RECOMENDACIONES	111

C U A D R O S

1. Carga Recibida en Puertos del Pacífico	26
2. Balanza Comercial	50
3. Importaciones según Volumen y Valor	51
4. Cuadro Comparativo de Carga	52
5. Carga Importada según Puertos de Tránsito	53
6. Carga General Recibida en Puertos	54
7. Carga Recibida y Despachada a Bolivia por el Puerto de Arica	56
8. Remesas Remitidas para Gastos de Operación	57
9. Distribución de Cargos en A.A.D.A.A.	67
10. Ingresos y Egresos de A.A.D.A.A.	68
11. Capacidad Almacenera Instalada	69
12. Capacidad de Levante	70
13. Manipuleo de Carga a Nivel Nacional	71
14. Distribución de Cargos EMPORCHI - Arica	80
15. Capacidad Almacenera Portuaria Instalada	81
16. Capacidad de Equipos y Levante, Arica	82
17. Característica de Sitios de Atraque	83
18. Carga General Transferida y Manipulada - Arica	84



A N E X O S

1. Extracto del Cuestionario	113
2. Estructura de las Exportaciones Bolivianas	114
3. Importaciones de Bienes según Uso y Destino Económico	115
4. Estructura Orgánica de A.A.D.A.A.	116
5. Organigrama de Agencias A.A.D.A.A.	117
6. Organigrama de Superintendencias A.A.D.A.A.	118
7. Relación de Capacidad y Tonelaje de Almacén La Paz	119
8. Relación de Capacidad y Tonelaje de Almacén Oruro	120
9. Relación de Capacidad y Tonelaje de Almacén Cochabamba	121
10. Relación de Capacidad y Tonelaje de Almacén Santa Cruz	122
11. Relación de Capacidad y Tonelaje de Almacén Uyuni	123
12. Relación de Capacidad y Tonelaje de Almacén Villazón	124
13. Carga Recibida en Almacenes de A.A.D.A.A.	125
14. Organigrama EMPORCHI - Arica	126
15. Plano del Puerto de Arica	127
16. Carga Movilizada según Tipo de Servicios por EMPORCHI Arica	128
17. Resultado Numérico de las Encuestas	129
 B I B L I O G R A F I A	 133

I N T R O D U C C I O N

Los problemas derivados de la accidentada topografía boliviana, con grandes diferencias de altitud entre una y otra región, han desempeñado un papel de causa y efecto en la inadecuada vinculación externa de nuestro país. Así, las deficiencias de la infraestructura física interna de Bolivia, impiden la implementación de un Sistema de Carreteras o del Sistema de Ferrocarriles, en la parte referente a la unión oriente-occidente. Por otro lado, la no presencia física en los océanos conlleva deficiencias de diverso orden que repercuten negativamente en el desarrollo regional.

Los altos fletes marítimos, son provocados por varios factores. Una administración no acorde a nuestras necesidades; obligatoriedad de acogernos a los beneficios de convenios y tratados firmados con los países vecinos para el tránsito de mercaderías estos, en la realidad no son bien interpretados a falta de mecanismos de implementación. Las travesías largas y el mal trato en el transporte de nuestras consignaciones, hacen imprescindible que se cuente con una eficiente planificación.

Los acuerdos bilaterales de libre tránsito que la nación suscribió con los diferentes países, sobre todo con Chile y Perú, han permitido canalizar gran parte del Comercio Exterior por sus puertos. Sin embargo las condiciones no siempre son compatibles con los conceptos y términos originalmente establecidos. Por tanto, el análisis de los problemas derivados de la situación de mediterraneidad de nuestro país, implicará estudiar las características y condiciones de acceso terrestre a/y de los puertos marítimos, incluyendo un análisis del puerto.

La falta de una adecuada reglamentación -de índole administrativo y especialmente la documentaria- presenta profundas diferencias, más cuando las cargas son manipuladas. Este hecho se debe a la creciente demanda del transporte de mercancías de los países vecinos al nuestro. La coordinación inapropiada retrasa las negociaciones bilaterales en la presta-

ción de servicios y por consiguiente en las inversiones. Sin lugar a dudas se puede afirmar que aspectos como los mencionados, ameritan tareas coordinadas de profundo análisis y detalladas investigaciones.

Las anteriores consideraciones inducen a contemplar el problema que tiene el país. Gran parte de las dificultades que afronta nuestra nación, en materia de operaciones de manipuleo de carga y transporte internacional, requieren soluciones a nivel de instrumentos, medidas, disposiciones y otros elementos externos de la propia decisión boliviana. Por ello con la presente investigación se desarrollará una alternativa que mejorará este problema.

La investigación a realizarse tiene los siguientes objetivos:

- OBJETIVO PRINCIPAL

Nos proponemos diseñar un modelo de planeamiento en las operaciones de recepción y despacho de carga general por los puertos de tránsito.

- OBJETIVOS SECUNDARIOS

Planteamos algunos objetivos basados en el anterior:

- Establecer un procedimiento racional de control para mejorar su funcionamiento.
- Incrementar la eficiencia a partir de una planificación.
- Determinar el uso de información para la planificación y control.
- Racionalizar costos, como resultado de una planificación de operaciones de carga.

LIMITACIONES Y ALCANCES

El desarrollo de este trabajo estuvo limitado en varios aspectos. La falta de información, demostró el poco interés de muchas organizaciones nacionales. La carencia de datos en materia portuaria era escasa o ca-

si nula, evidenciándose una vez mas la ausencia de este beneficio. Incluso, al pretender información es en el Ministerio de Relaciones Exteriores e intentar revisar los convenios suscritos con Chile, este derecho fue negado inexplicablemente. Por último, se visitó el puerto de Arica. Allí, el diagnóstico no alcanzó la meta esperada. Frecuentemente se tropezó con el exagerado celo funcionario en algunos niveles de la Administración Portuaria.

Este celo fue mayor al comprobar que un extranjero indagaba sobre los detalles de tanta importancia.

Sin embargo, el modelo presentado -producto de árduas investigaciones - en el área operativa del manipuleo de las cargas llegadas por diferentes vías- permitirá hacer uso de los puertos con mejores ventajas para las partes. Podrán realizarse gestiones simples y ágiles. Todo trámite será corto y a bajo costo. Los resultados estarán orientados a disminuir considerablemente las dificultades futuras y los posibles impactos negativos para nuestra economía.

M A R C O T E O R I C O

2. LA PLANIFICACION

En los últimos años se ha observado un importante ascenso en la aplicación del planeamiento a largo y corto plazo. La misma idea era prácticamente desconocida hace pocas décadas. Actualmente son pocas las empresas que no cuentan con personal de planeamiento y con detallados planes de gran alcance. Se basan menos en la intuición y se apoyan en forma considerable en la planificación para alcanzar los propósitos y objetivos de supervivencia de la empresa. El cambio y el crecimiento económico, social, político y tecnológico, traen nuevas oportunidades, pero también riesgos. La tarea fundamental es exactamente la minimización del riesgo y el aprovechamiento de oportunidades.

El futuro es incierto, requiere de una decisión inmediata. Impone riesgos por lo que se precisa de una acción enseguida, así como la distribución de recursos de manera racional por lo que se debe pensar en la planificación.

2.1 Que es la Planificación

Es una función vital de todo proceso administrativo, es una primera tarea que afronta un Administrador. La planificación es manipular sistemáticamente el presente para preparar el futuro. Pretende delimitar y establece que hacer, como hacer y cuando hacer para lograr los objetivos, que posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será el responsable en cada una de las acciones necesarias. Es un curso de acción predeterminado que cubre esa brecha entre la situación donde nos encontramos y hacia donde queremos llegar.

Ciertamente en toda decisión hay un corto y largo plazo. El tiempo que transcurre con un cierto curso de acción y el momento

to más temprano en que es posible obtener resultados es el corto plazo de una decisión, así por ejemplo la fabricación de un calzado. Pero las acciones para reponer las inversiones en una organización es el largo plazo. La esencia de la planificación es adoptar decisiones actuales con conocimiento de un sentido futuro, siendo el sentido futuro lo que determina el alcance temporal.

Jorge Mendez señala: "Aunque para muchos parece noticia de un solo día, dando la impresión de que solamente aquellos que creen en el plan son los planificadores en ejercicio. Esto es debido probablemente a que el modo político, técnico y económico en una organización o en un país no ha logrado llegar a lo propuesto" 1/

La planeación presenta un modo de ver de manera integral a la organización, considerándola como un todo. "La planeación es determinar las metas de una empresa considerando como un todo y luego generar planes ideado para alcanzar estas metas, teniendo en cuenta los probables cambios del mundo exterior" 2/ Por tanto la clave del éxito de las organizaciones actuales es porque permanentemente cuentan con la planificación.

Ese esfuerzo por ahondar más en esta ciencia, que su filosofía vaya de acuerdo con el dinamismo que lo caracteriza a ésta y más aún la incorporación y avances de la tecnología hace que se busque una definición también más acorde con la planificación. Uno de los autores más recientes Samuel Certo dice: "La planificación es un desarrollo sistemático de los programas de acción logrados en la búsqueda de los objetivos planeados por el proceso de análisis, evolución, y selección entre las oportunidades que están previstas. Es el proceso de

1/ MENDEZ, Munevar, Jorge.- NUEVOS ESCENARIOS DE LA PLANIFICACION. Volumen 13 ILPES 1982

2/ ARGENTI, John. PLANIFICACION DE EMPRESAS. Ed. Oikos-tau 1970

determinar exactamente lo que la organización hace para lograr sus objetivos". 3/ El propósito fundamental de la planeación es la de ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

2.2 Importancia de la Planificación

Todas las organizaciones desarrolladas dan gran importancia - técnica y administrativa a la planificación. Sin embargo, no quiere decir que para todas ellas esté clara y vigente la idea de la planificación.

Así, en la década de los años sesenta para los países latinos había gran necesidad de esta parte del proceso. Una razón fue que los países, han comprometido desarrollar y formular planes generales de desarrollo para lograr ayudas financieras; otros por la necesidad de contar con disponibilidad de divisas; es donde la planificación brinda metodologías para una distribución racional de los recursos complementados de programas sociales.

La existencia de los problemas plantea la importancia de seguir contando con una planificación permanente, porque la solución de ellas está dada con un plan y no así al azar, con una visión de conjunto como lo hace la planificación que con sólo una fragmentación, escogiendo propósitos y objetivos que yendo a ciegas hacia el futuro, con un mínimo de conocimientos sobre la forma en que se relaciona entre sí los diversos agentes y factores de la sociedad que con una ignorancia de ellas, por ello toda sociedad de cualquier tipo, con cualquier modelo de concepción de desarrollo que prevalezca precisa de una guía.

De una manera general podemos resumir la importancia de la planificación de la siguiente manera:

3/ CERTO, C. Samuel. PRINCIPLES OF MODERN MANAGEMENT. Ed. Brown Company Pub. USA 1983.

- La Planeación permite: la coordinación, que se efectúe un trabajo sistemático de realización de objetivos.
- La Dirección a cargo de los máximos ejecutivos, permite - afrontar situaciones futuras de incertidumbre con una buena planificación.
- La Planificación cuando es divulgada entre el personal de la organización, ayuda a lograr los objetivos.
- La planificación ayuda a la solución de problemas mediatos, e inmediatos.
- Mediante la Planeación todos los recursos son adecuadamente distribuidos y aprovechados.
- Al Planificar se precisan los objetivos principales y se jerarquizan por orden de prioridades.
- La Planeación obliga a tener preparadas varias soluciones en lugar de que se responda con una simple relación subconciente o natural, que en lo temporal nos dirá cuándo comenzar a trabajar para obtener resultados en el momento que necesitamos.

Una planificación detallada es indispensable para asegurar - una adecuada distribución de los recursos y que paso a paso - esta planificación permite su control. Sin una planificación es imposible lograr los objetivos y metas propuestas. Por - ello, Koontz y O'Donnell han llegado a resumir la importancia de la planificación de la siguiente manera: 4/

- a) Reduce la incertidumbre y el cambio.
- b) Fijar la atención en los objetivos.
- c) Propiciar una operación económica.
- d) Facilitar el control.

2.3 Pasos para Adoptar una Racional Planificación

El éxito del plan no solamente depende del proceso de elaboración que se siguió, sino de la aplicación de sus afirmaciones. En una organización es necesario contar con planes aunque imperfectos o pobremente elaborados a no contar con ellos, porque un plan cualquiera sea elaborado, será ajustado durante su ejecución y a medida que se vaya detectando errores. Como proceso mental es de carácter creativo y permanente, el que a continuación señalaremos es una secuencia racional que generalmente se sigue en su elaboración, según Preston Le Breton: 5/

- 1°. Estar conscientes de la necesidad de formular un plan.
- 2°. Formular afirmaciones precisas sobre el objetivo de los planes a preparar.
- 3°. Preparar un amplio esbozo de la proposición.
- 4°. Obtener la aceptación del Plan.
- 5°. Organización de la plana mayor de planeamiento y asignación de las distintas responsabilidades.
- 6°. Determinación del esbozo específico del Plan.
- 7°. Establecer contacto con todas las unidades que cooperaran en su elaboración del plan.
- 8°. Obtener información necesaria y valoración de la información.
- 9°. Formular conclusiones por tanteo y planes por tanteo

5/ LE BRETON, PRESTON. TEORIA DEL PLANEAMIENTO, pág. 15 al 23

- 10°. Comprobando y ensayando el plan por tanteo
- 11°. Preparar el plan definitivo o final.
- 12°. Ensayar y probar el plan
- 13°. Obtener la aprobación del plan.

Es necesario recordar que su ejecución no es un proceso automático, ni que tampoco producirá incrementos de ingresos o reducir los egresos, sino que estará supeditado a la naturaleza técnica de la materia o exclusividad así como a su temporalidad. La lógica esencial de la planeación es aplicable a cualquiera que sea el intervalo de tiempo, sin desconocer desde luego, las otras complejidades de planeación que con toda seguridad estarán inversamente relacionadas con el lapso de tiempo. La toma de decisiones en un plan es la parte más fácil aunque implica cierto número de técnicas de evaluación, así como las destrezas en su aplicación. Las dificultades surgen cuando se precisan y se dan significado a los objetivos, se considera la naturaleza y relaciones de los puntos débiles y fuertes de la compañía y la comunicación de las metas.

2.4 Partes de un Plan

Generalmente un plan debe presentar cierta estructura secuencial. Para tener valor no solamente debe tener contenido lógico sino también referencias a los medios que se deberán emplear para la ejecución de los diversos componentes, en vista de que es usado como instrumento del desarrollo y ejecución.

En su presentación deberá contener los siguientes temas, desde el punto de vista de Preston le Breton. 6/

6/ LE PRESTON, Breton. TEORIA DEL PLANEAMIENTO, pág. 10 al 15.

- a) Título del Plan.- inscrita con la finalidad de identificar el proyecto y es importante para su control.
- b) Identificación.- O sea el nombre de los que preparan, autorizan y aprueban el plan, algunas veces ya se incluye el nombre de la persona que guiará y ejecutará el plan, así como las ayudas que debe tener de las otras unidades.
- c) Propósito u Objetivo del Plan.- Parte que viene a ser una sustentación del título, donde se explica las áreas que el plan comprende.
- d) Esbozo del Problema.- En vista de que la mayoría de los planes se realiza con el propósito de mejorar los existentes o desarrollar nuevos proyectos, es preciso incluir una declaración propia del problema.
- e) Recomendaciones.- Etapa que debe comprender los detalles completos para la ejecución y que se pueda realizar sin desviaciones o dificultades, debe llevar afirmaciones en términos específicos así como los cursos de acción que se debe proseguir.
- f) Resultados Esperados.- Parte muy esencial que sirve de patrón contra el cual se medirá la ejecución y llevar al éxito deseado, además sirve para justificar el costo. Debera ser muy específico.
- g) Recursos Requeridos.- Sección que al igual que el anterior debe ser específica señalando todos los medios necesarios que requerirá, como ser: recursos humanos, materiales y equipos, instrumental, abastecimientos y artículos propios de su naturaleza.
- h) Pruebas de lo que se mantiene (Justificación de las Recomen

daciones).- Es importante principalmente cuando se trata de aspectos técnicos, se incluye con el propósito de responder a cualquier hecho que pudiera surgir en cualquier parte del plan.

- i) Fechas de Presentación, Aprobación, Ejecución y Terminación.- Datos necesarios que sirve como elemento de control. Cada parte tiene importancia. La fecha de presentación comparada con la fecha de aprobación nos señala el lapso de tiempo que transcurre hasta entrar en acción, también nos indica la actualidad de los informes y del material que contiene la proposición. La fecha de ejecución nos señala inmediatamente con que tiempo se cuenta para entrar en acción.

El establecimiento de un programa de fechas en que espera están ejecutadas determinadas partes componentes del plan, es útil por diversas razones: marca una fecha-meta para la ejecución de cada fase del plan, alerta a los diversos gerentes sobre el hecho de que estarán trabajando bajo nuevas condiciones y sirve como base para medir lo logrado realmente según lo planificado. Si hay una diferencia entre lo alcanzado efectivamente y lo que se esperaba debe realizarse una revisión completa del plan.

2.5 Influencia del Medio Ambiente en la Planificación

La formulación de la planificación está sujeta a los condicionantes del medio ambiente, si bien es cierto que al inicio las organizaciones pueden haber dado atención a los factores económicos y demográficos en su medio ambiente. El planificador en la actualidad debe conjugar una serie de variables o sea considera agregando a las anteriormente mencionadas lo social, político, ético y más aún lo tecnológico, no solo en el presente sino también los planes que operarán en el futuro, por lo tanto deben anticiparse. El éxito no está por aquel que responde a los cambios a medida que ocurren los hechos, sino aquel que más

bien pronostica el cambio y la toma de acciones.

Este tipo de influencias podemos clasificarlo desde dos perspectivas amplias, las internas y las externas,

Entre las fuerzas internas podemos mencionar a: el capital, la política empresarial, las estrategias, los pronósticos, la estructura organizativa, el personal, los ejecutivos etc. y por el aspecto externo podemos citar a los factores políticos y sociales, sistemas económicos, marco jurídico y la tecnología. Veamos cada una de ellas:

- I) EL CAPITAL: La disponibilidad a invertirse en planta y equipos lo que llevará a la clase de tecnología a adoptarse.
- II) LAS POLITICAS: Criterios que adoptará la organización para su mejor marcha, donde se piensa llegar.
- III) LAS ESTRATEGIAS: Recursos y medios con que accionará, como las combinará para su mejor cometido.
- IV) LOS PRONOSTICOS: De administración y operación aprobados y estructurados para su cumplimiento.
- V) LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Con sus puntos débiles y fuertes.
- VI) EL PERSONAL: Con que cuenta, capacitado o no, tipo de cooperación que brindará a este propósito.
- VII) LOS EJECUTIVOS: Que dirigen la organización quienes muchas veces son adversos a riesgos por la incertidumbre de la naturaleza.

En la parte externa veremos:

- I) LOS FACTORES POLITICOS Y SOCIALES: El primero limitado por los mecanismos gubernamentales y disposiciones regulatorias que ponen en vigencia quienes gobiernan un estado. En los sociales, están dados por las conductas y normas de comportamiento humano de la región, las distintas fuerzas y categorías sociales, culturales, costumbres y hábitos de vida.
- II) EL SISTEMA ECONOMICO: Pronósticos dados por las variables como el Ingreso Nacional, el Producto Nacional Bruto, la Productividad, el empleo y desempleo etc. Aunque esta parte no es difícil de calcular por las disponibilidades de información que existe, lo fundamental está en que el planificador decida cual de estos va a usar.
- III) MARCO JURIDICO: Que determina el orden legal vigente, - que regula las actividades dentro de una determinada sociedad.
- IV) LA TECNOLOGIA: En los años recientes el aspecto tecnológico es una fuerza muy importante a ser considerada, que ha ido cambiando la capacidad de la humanidad considerando que debe tomar muy en cuenta el planificador. En efecto formular planes para las compañías, observando su futuro puede ser tan importante para marchar acorde a las innovaciones y no quedar obsoleto.

Por lo tanto, el formulador debe tomar en cuenta todos - estos factores para una buena planificación; más todavía si tomamos en cuenta el mundo cambiante del futuro.

2.6 La Planificación vs. la Ejecución

El objeto de la Planificación es ofrecer criterios para la asignación de recursos humanos, económicos, tecnológicos, funciones, en la forma mas eficiente y racional. Un plan de desarrollo económico y social se formula en base a ciertos objetivos específicos que son determinados a un nivel político. En la mayoría de los casos las metas y objetivos son:

- a) Un incremento anual per-cápita para proporcionar un mayor bienestar social a la población.
- b) Un incremento en la tasa de inversión para incrementar la producción y la actividad económica.
- c) Mejoramiento de los niveles de consumo y proporcionar igualdad de oportunidades.
- d) Disminución de la dependencia externa, sustituyendo las importaciones y aumentando las exportaciones.

La Planificación es una técnica neutral que presenta posibles alternativas para obtener esos objetivos, por ello se requiere establecer una diferencia categórica entre la función de la planificación y la etapa de la ejecución de un plan.

La ejecución consiste en llevar a cabo a la práctica la asignación de los recursos, las reformas y las medidas y acciones de política económica tendente a la ejecución de los objetivos puestos en el programa.

El sentido práctico de la planificación se realiza en los procesos de ejecución, de otra manera se concibe simplemente como mero ejercicio académico.

Al distinguir entre planificar y ejecutar se debe comprender - que la planificación es un proceso de aproximaciones sucesivas que requiere una constante revisión. Por eso las metas y objetivos deben ser proyectados, deben ser revisados en base a lo ejecutado y lograr así la verdadera asignación racional de recursos. Para agilizar el proceso de ejecución de los planes o programas de desarrollo, se requiere de una eficiente administración y que existan ciertas condiciones políticas.

2.7 La Planificación Operativa

Los planes operativos son planes a corto plazo, que se realizan cada año o cada vez que una operación precise de ella, como veremos para el caso nuestro más adelante. Estos, tienen la finalidad de alcanzar objetivos regionales, sub-regionales u organizacionales, de mediano y largo plazo.

Están basado en los siguientes conceptos planteados por Antonio Canedo: "Una vez definido el marco global o marco socio-económico anterior, es necesario pasar a un plano más concreto de formulación de políticas. Hay que determinar como los grandes lineamientos y objetivos de la fase global se deben desagregar en lineamientos, objetivos o metas pequeñas, de tal suerte que se aclare en que región o áreas geográficas se van a cristalizar los fenómenos económicos y sociales que se venen registrando en un período de la historia". 7/

Como se ha señalado anteriormente, identificada y planteada la proyección global, es necesaria la fase de la planificación sectorial lo cual obliga, aún más, a especificar las metas a unidades más pequeñas, ahora corresponde en términos de papel y responsabilidad a los grupos de organización vinculados por

7/ CANEDO, Antonio e ISRAEL, Jorge. NOTAS SOBRE PLANES OPERATIVOS, Perú, 1972

afinidad a estas actividades operativas. Al igual que la planificación en grande también éste comprende la planificación ejecutiva y control.

La Planificación operativa constituye el último eslabón del proceso de planeamiento y se lleva en términos más específicos haciendo explícitas las políticas, los instrumentos y recursos a utilizar en la consecución de los fines deseados.

También podemos decir que es como: "el resultado de un proceso por medio del cual se establecen dentro del marco de las estrategias, se definen las metas y orientaciones del sector a través de medidas directas e indirectas, además plantea registros humanos, financieros, materiales e identifica las condiciones para la localización temporal (metas y recursos por subperíodo), y especial de las actividades de acuerdo a las exigencias del desarrollo económico". 8/

Los tres instrumentos con que cuentan más próximos los planes operativos son: las políticas, los planes y los presupuestos.

2.8 El Papel de la Planificación Operativa y la Posición del Planificador

Por último una breve alusión al carácter y el papel del planificador, visto desde la óptica de los argumentos expuestos. El planificador como persona que ha hecho de esta actividad su oficio profesional, es un ente intelectual y técnico que está inmerso como agente activo en los procesos político-sociales que da lugar la construcción y dirección de imágenes objetivo, la formulación y ejecución de estrategias y planes de desarrollo de mediano plazo y de todo lo que implica la planificación

8/ JIMENEZ, CASTRO, Wilburg. PLANIFICACION PARTICIPATIVA, Volumen 14, Colombia 1978.

operativa. Por la ideología y por la amplitud de los temas que trata, podría sentirse más cómodo cuando participa en los trabajos propios de Largo Plazo; pero su situación se torna más comprometida e involucrada en los trabajos del mediano plazo, toda vez que tiene que elaborar partiendo de las referencias que le da el programa de gobierno o empresa al cual presta sus servicios, independiente de su adhesión o aceptación política del mismo.

He aquí una de las cuestiones más arduas y delicada que debe afrontar, ante la cual no tiene más recursos que apelar a su capacidad técnica y su ética profesional. La primera le confiere solvencia y prestigio para sostener sus puntos de vista y proposiciones ante las autoridades superiores y la segunda le permite actuar correctamente tanto como es factible en las estrategias y planes de Mediano Plazo. Los contenidos ideológicos de la imagen objetivo, dentro de las restricciones que para los mismos pueden significar los contenidos sociales y políticos del programa de gobierno que inspira a dichas estrategias y planes.

En esta compleja situación. el Planificador tiene tres aliados: los grandes y persistentes problemas nacionales y sociales que significa el subdesarrollo; la concientización social de dichos problemas y las aspiraciones de los amplios estratos de mejorarlos y el sistema democrático en el cual se requiere de la voluntad popular para alcanzar lo propuesto. Estos elementos son los que en el Largo Plazo le imprimen a la planificación y al planificador vigencia permanente y carácter estructural, lo que rebasa las circunstancias, muchas de ellas transitorias, que tienen cualquier gobierno de turno en los sistemas de economía mixta con régimen democrático.

3. EL CONTROL

3.1 Definición, Diferencias entre Control y Controles

Otra fase fundamental del proceso administrativo y que siempre va aparejada a la Planificación es el CONTROL. Como tal también estos precisan de planes y estructura organizacional, que deben estar formulados de manera clara y completa, integrados para ser efectivos.

G. Terry, al definir hace consideraciones al control como parte componente del proceso administrativo, vinculado al proceso de planificación, haciendo incapié en la acción de controlar y en una vigilancia activa, y dice: "es como un proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado."

"El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos y es una continuación de las otras tres funciones fundamentales de la administración" 9/.

También podemos definirla como un conjunto de procesos o actividades que deben realizarse para evaluar lo ejecutado y alcanzar de este modo los objetivos perseguidos y planteados por la planificación. El control es un medio para lograr objetivos y no un fin en sí mismo.

Pero, debemos hacer una distinción entre el denominado Control y Controles, ya que no significan lo mismo.

9/ TERRY, George; PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, Ed. Continental pág. 532 al 535, México 1981.

EL CONTROL, según acepciones de la Real Academia, dice:

- Un dispositivo que dirige, influencia, restringe o comanda alguna cosa.
- Las operaciones efectuadas para determinar si un proceso se está realizando dentro de un nivel adecuado.
- Un patrón de comparación, contra el cual se compara el resultado de un experimento.

Por tanto implica una medición de las realizaciones en relación a las normas.

Por su parte CONTROLES, se refiere a las formas, medios específicos o técnicas a través de los cuales se practica el control.

P. Drucker, explica con mucha claridad tal diferenciación, señalando: "ocurre no solo que el aumento del número de controles no siempre determina mayor control, sino que en el contexto de las instituciones sociales las dos palabras tienen sentidos completamente distintos. Los sinónimos de control son la medición y la información. El sinónimo de control es la Dirección. Los controles tratan con hechos, es decir con hechos ocurridos, el control se ocupa de las expectativas, es decir del futuro. Los controles son analíticos y se interesan en lo que era y en lo que es. El control es normativo y se ocupa de lo que debería ser". 10/

El control es una función y sólo una, que consiste en un proceso, mientras que los controles pueden ser muchos.

Con la aplicación de las técnicas modernas en la actualidad y por la dinamicidad con que se mueven las organizaciones el control debe ser más oportuno con la frecuencia requerida,

10/ DRUCKER, Peter. LA GERENCIA, Ed. Ateneo, Buenos Aires 1981

3.2 Control Administrativo y Control Operativo

Robert Anthony de los siguientes lineamientos al CONTROL ADMINISTRATIVO: "Control Administrativo es el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de los recursos y su utilización eficaz y eficiente, en el cumplimiento de los objetivos de la organización" 11/

Al hacer esta definición el autor se refiere tanto al control como al planeamiento y debe ser entendida en ese sentido, significa una confrontación entre las realizaciones y planes.

El control administrativo se puede ver claramente como un proceso de retroalimentación en la figura 1.

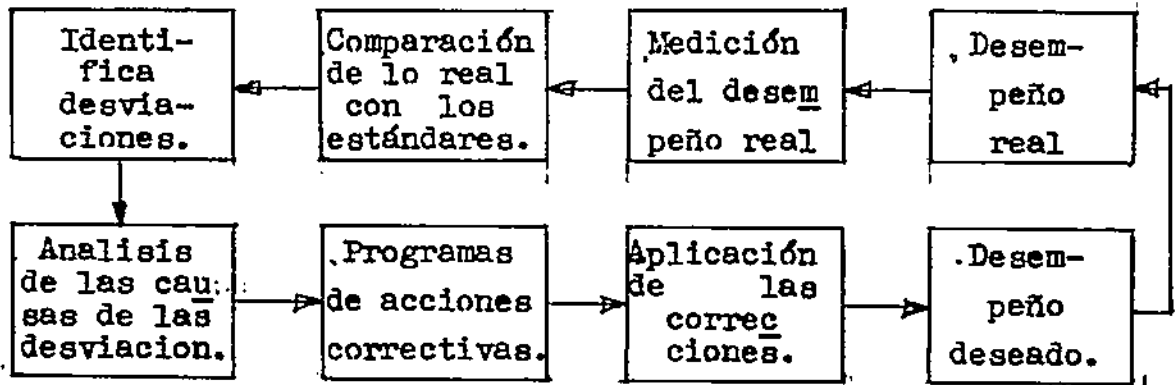


Figura 1. Proceso de retroalimentación del Control Administrativo tomado de Koontz y O'Donnell.

En el que vemos que el control aquí se coloca en una posición completa y real, en vez de considerarse como simples normas, medidas de evaluación y corrección de las desviaciones. Los ejecutores miden la labor real frente a la planificada e identifican

11/ ANTHONY, Robert. SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL, Ed. Ateneo 1976 pág. 26

y evalúan las desviaciones.

EL CONTROL OPERACIONAL se lo define como: "El proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplen en forma efectiva y eficiente 12/

Con tareas específicas se quiere señalar a algo más concreto y específico que el control administrativo, el que como se indicó tiende al cumplimiento de los objetivos de la organización. En la figura 2 veremos una aplicación gráfica del Control Operativo aplicado al proceso operativo de producción estadística.

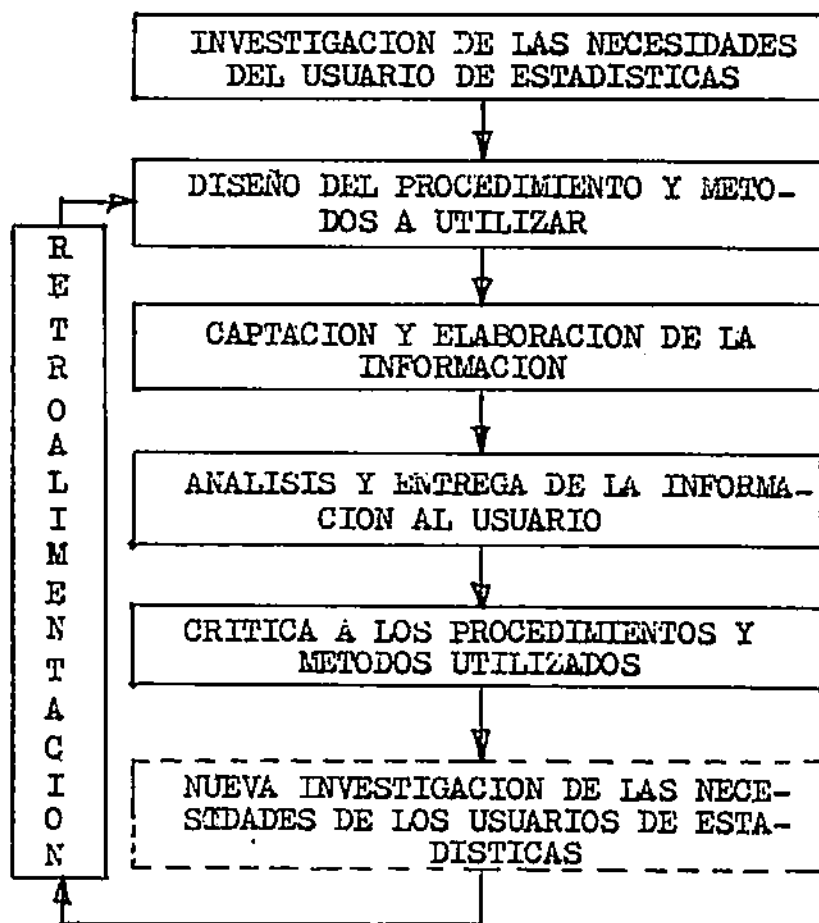


Figura 2 Proceso de retroalimentación en el control operativo tomado de Control Estadístico, autor Raul Conde, Santiago de Chile, 1973.

12/ ANTHONY, Robert. SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL, Ed. Ateneo 1976 pág. 69

Para poder comprender las diferencias entre Control Administrativo y Control Operacional, veremos a continuación algunos contrastes que presentan:

- Los datos e informes del control Administrativo se presentan bajo la forma financiera. Los datos del control operativo se expresan en forma de horas máquina, horas hombre, kilos de desperdicio, etc.
- Los datos del control administrativo pueden ser por aproximaciones, mientras las del control operacional son exactos.
- El control administrativo asesora a quienes conducen, accionan, no son automáticos, no funcionan sin la intervención humana, por lo que deben tomarse en cuenta las consideraciones psicológicas. El control operacional es racional y se opera en base a reglas lógicas que se le aplica de manera automática.
- El éxito o fracaso del proceso de control administrativo depende de las características personales del gerente, de su juicio, su saber, su capacidad de influir sobre los demás. En el control operacional es la parte más importante de su proceso, al extremo de que pueden indicar las medidas que deben tomarse e incluso tomar una decisión.
- La acción del control administrativo se deriva de las polí-tivas emanadas del planeamiento estratégico. El operacional actúa de acuerdo a las reglas y procedimientos, bien especificados que emanan tanto del planeamiento estratégico como del control administrativo.
- En el control administrativo se llega a decisiones de manera subjetiva, mientras que en el operacional de manera objetiva.

- En el control administrativo la acción se determina por el cálculo mental, en el operacional la acción se deriva casi automáticamente de las reglas prefijadas por la gerencia.
- El control administrativo se orienta hacia grandes agregados, resúmenes o totales, en el control operacional se orienta hacia tareas individuales,

3.3 Proceso Básico de Control

El proceso de control donde quiera que se aplique o área que se controle, cumple los siguientes pasos:

- a) LA MEDICION DE LO QUE SE HA HECHO; frente a los estándares, lo que supone la creación de patrones o estándares establecidos para observar si satisfizo en la ejecución respecto a lo planeado. Medir los resultados realizados por los responsables de su conducción, son los mejores medios de evaluación de los planes de control,
- b) LA COMPARACION DE LO HECHO CON EL PATRON Y LA INVESTIGACION DE LAS DIFERENCIAS SI LAS HAY; el control se hace mas fácil si existen los medios disponibles para determinar con exactitud lo que están haciendo los encargados. Pero siempre existen actividades en las cuales es difícil comparar o desarrollar normas a lo planeado y que se pudiera establecer con antelación cualquier desvío para poder subsanar, motivo por el que los ejecutores deben contar con mecanismos de comparación.
- c) LA CORRECCION DE LAS DESVIACIONES; si se presentan desviaciones y el ejecutor sabe o establece debe acelerar corrigiendo tales desviaciones, por lo general el Administrador puede corregir replanteando el plan o modificando sus metas, también puede hacer reasignando deberes.

En la presente década, las correcciones son más fáciles de realizar. Una vez planificada y puesta en marcha se efectúan comparaciones frente al plan original con la ayuda de la cibernética, dando la oportunidad de efectuar las correcciones si es posible con antelación e inmediatamente.

3.4 Una Medición de lo Planificado, el Control

La formulación de una planificación debe suministrar todo el esquema global de todo un programa de acción para lograr objetivos propuestos. El planeamiento a largo plazo depende mucho de la ejecución de los planes a corto plazo. El que por efectos del medio ambiente se encuentra sujeta a cambios permanentes por las constantes presiones que recibe y uno de ellos es la tecnología principalmente en los años recientes. Los planes a largo plazo por lo tanto siempre están sujetos a incertidumbres. Por lo que es aconsejable sean siempre flexibles, además apoyarse en planes alternos.

La habilidad para mantenerse a la par con las tendencias del mercado es un elemento de la función de planeación y debe irse ajustando, modificando. La ejecución de sus diferentes procesos debe permanentemente ser medido, motivo por el que al momento de formular el plan, también es necesario formular planes para el control. Esto nos permitirá que al realizar la ejecución del plan se pueda medir, comparar frente a un estándar, esta medición de lo realizado es el control.

El control es la medida de todas las realizaciones, de un planeamiento, cuyo objetivo fundamental es que se siga en el marco, no se presente desviaciones, que de hacerlo debe procederse a rectificar, entonces de esta manera se podrá llegar a los propósitos u objetivos predeterminados.

Una herramienta que hace posible esta medición es la informa -

ción, la que debe procesarse según niveles y necesidades de la organización porque no todos los datos son útiles para efectos de comparación, control y toma de decisiones. Con el desarrollo de las computadoras ahora es posible reportar cualquier dato commensurable en el momento de la ocurrencia de los sucesos. Para ello, es fundamental que el planeamiento también deba comprender planes para lograr reportes primordiales, disponibles en cualquier momento o lugar, por lo tanto también es preciso contar con un plan de informaciones.



4. EL PLANEAMIENTO EN LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA

4.1 Generalidades

El hombre primitivo, el de las primeras épocas de la historia, tenía limitadas necesidades; requería una caverna y cuando tenía hambre o sentía frío, cogía un garrote y salía a enfrentarse a las fieras y si éstas no le vencían o devoraban obtenía de ellos su alimento y las pieles para su abrigo.

Con el transcurso de los siglos las necesidades de la humanidad han ido experimentando considerables variaciones. Desde que abrimos los ojos en la mañana al amanecer, una serie de objetos o cosas están a nuestro servicio, a nuestra disposición para satisfacer las muchas necesidades del hombre moderno y aquellas que por su naturaleza el individuo va adquiriendo. Nos vestimos con ropas que provienen de otros países o de otros territorios. Tomamos alimentos venidos de lejanas regiones. Usamos vehículos propios o colectivos que nos conducen a nuestro trabajo, y en uno u otro caso este vehículo fue producido a gran distancia de nuestro país. Llegamos a nuestras actividades y ocupamos máquinas y herramientas fabricadas a gran distancia, etc. Y no es posible para el hombre usar el sistema del habitante primitivo, coger el garrote y matar una fiera, porque eso no bastaría, en absoluto a sus necesidades actuales. El hombre de la actualidad tiene necesidades de carácter económico, psicológico, básico o vital; las psicológicas o sociales y las adquiridas. Se presenta al hombre una importancia problemática que es preciso adecuar, organizar y determinar las prioridades más urgentes que éste debe satisfacer, para lo que se debe contar con una planificación adecuada destinada al transporte y manipuleo de la carga.

La carga, denominación genérica que adopta a todos los bienes de uso y consumo, que son importadas o exportadas. Que por una

serie de factores y el uso de diversos medios de transporte llega más o menos el 80% a un puerto.

Es de conocimiento de todos nosotros el desarrollo gigantesco - que cada país logra en base a sus puertos; pero sólo es posible si se logra hacer economías en el manipuleo de sus mercancías.

4.2 Necesidad de Planificar el Despacho y Recepción de Carga

Existen diversas razones por las que es preciso contar con una planificación de las operaciones de recepción y despacho de carga, así tenemos:

- El desarrollo de la producción y el traslado de los productos, que se produjeron como consecuencia natural del crecimiento de las poblaciones humanas en las diferentes partes del globo terrestre.
- El nacimiento de los diferentes medios de transporte hasta alcanzar los más modernos que hoy conocemos.
- Los diversos tipos de productos y sus complejas formas que fluyen por los diversos canales de transporte.
- Los grandes volúmenes de carga que se manipulan.

Son aspectos fundamentales, hacen que se necesite de una PLANIFICACION A LA RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA, que muchos convergen a los puertos, puntos de transferencia. A todo lo mencionado anteriormente debemos agregar el costo, conformado por el uso de recursos humanos, financieros, materiales y equipos.

Especifiquemos un poco más esta necesidad. Comparemos, la operación de manipuleo de carga para una nave que arriba a un puerto de atraque, para entregar y recibir carga, con otros medios

usados para esta labor: así un ferrocarril tiene mayor capacidad que los vehículos automotores. Un convoy ferroviario tiene capacidad con una o más locomotoras de gran potencia de arrastre de 30 a 50 o más vagones y de 30 a 50 toneladas de capacidad. Un vehículo pese a su desarrollo actual, está también limitado a algunas unidades que no exceden de 50 toneladas. Pero un barco prácticamente no tiene otra limitación que su tamaño y salvo los lugares de acceso a los muelles. La arquitectura naval ha desarrollado naves marinas como el caso de los tranqueiros que exceden las 100.000 toneladas de capacidad. Este gran volumen que se transporta debe manipularse en los distintos puertos. Pero también debemos tener presente que ese gran volumen de carga recibido o despachado no sólo viene consignado a una sola persona u originado en un sólo puerto de producción o destinado a un sólo puerto de consumo.

En el Cuadro N° 1, que a continuación exponemos, observaremos los volúmenes de carga recibidos y despachados en los puertos del Pacífico para Bolivia, y que nos dará IDEA de cuan necesaria es la planificación:

CUADRO N° 1
AÑO 1985
CARGA RECIBIDA EN PUERTOS DEL PACIFICO
PARA BOLIVIA
(en toneladas)

MESES	ARICA	ANTOFAGASTA
Enero	7.829	9.923
Febrero	6.795	1.190
Marzo	4.382	2.486
Abril	3.877	2.152
Mayo	4.969	3.401
Junio	7.149	1.290
Julio	16.506	2.143
Agosto	5.223	436
Septiembre	9.108	12.925
Octubre	4.571	317
Noviembre	4.800	3.374
Diciembre	3.767	1.144
T O T A L	78.976	40.781



FUENTE: Datos obtenidos de AADAA

De lo que podemos deducir, por ejemplo: en el puerto de Arica se manipula en promedio 219 toneladas/día y en Antofagasta 112/ toneladas/día de carga boliviana, sin considerar la carga para Chile y otros países.

También veamos porque es necesaria la planificación de las operaciones de recepción y despacho de carga en los puertos. El Gerente de una empresa naviera al hablar de la necesidad de planificación en la recepción y despacho de carga dijo: "... constituye una empresa que desarrolla actividades comerciales y obtiene excedentes o utilidades en la prestación de sus servicios

a las cargas, mientras está navegando, transportando mercancías y pierde dinero mientras está detenido en puertos" 13/. Porque las naves son grandes máquinas potentes que precisan mantención permanente, con instalaciones modernas, personal tecnificado, - entonces sus gastos son mayores. Por lo tanto, el costo diario de una de estas unidades promedio es muy elevado. Un barco para portear unas 10.000 toneladas de carga por ejemplo tiene un costo aproximado de \$us. 3.000.- día no incluido el costo cesante, sino simplemente los gastos de operación.

Por su capacidad y velocidad, los barcos y los diferentes medios de transporte necesitan de una rápida atención, ello sólo se logra con una planificación acorde, pudiendo aplicarse la siguiente premisa: "la velocidad operativa de un puerto, su eficiencia media en toneladas-hora que el puerto es capaz de entregar o despachar, debe ser igual a la capacidad de recepcionar carga".

Resumiendo, fluye la necesidad de que las facilidades portuarias deben ser adecuadas a las exigencias de la navegación comercial, lo cual se logra gracias a la eficiente planificación a largo, mediano y corto plazo, con miras a obtener una celeridad en la prestación de servicios de manera integral y que constituye un imperativo. Afecta la economía de un país, pues los gastos inútiles de un puerto no afectan finalmente al naviero - sino al país.

4.3 El Puerto como Centro de Operaciones en la Planeación

Desde el punto de vista de la economía general, la prosperidad de los países dependen en cierto modo de su comercio exterior, esto se refiere particularmente a los países en desarrollo, los cuales a menudo no pueden fabricar muchos de los productos que necesitan y tienen que importar.

13/ COLL, Alejandro T. EMPRESA LINEAS MARITIMAS ARGENTINAS, Discurso ante VI Seminario UNCTAD/OSDI, Buenos Aires 1986

Al mismo tiempo deben exportar para obtener la moneda extranjera que necesitan desesperadamente para comprar equipos de capital, materiales y capacidad tecnológica, tan esencial para su desarrollo económico. Los préstamos, donaciones y créditos comerciales extranjeros contribuyen a lo más con una pequeña parte de la moneda extranjera que necesitan para esos fines, el saldo lo tiene que obtener del comercio, por tanto el Comercio Internacional es uno de los principales generadores del crecimiento económico.

Pero, el comercio no puede llevarse a cabo sin el transporte, puesto que el transporte marítimo continúa siendo abrumadoramente la forma más importante del transporte internacional para los países en desarrollo, en la que los puertos juegan un papel importante en el crecimiento económico.

Los puertos marítimos existen para facilitar la transferencia de la carga entre el transporte terrestre y el marítimo, para permitir que las mercancías fluyan dentro y fuera del país en forma tan rápida y eficiente como sea posible.

Un puerto es el eslabón esencial de la cadena de transporte marítimo internacional. Cualquiera sea la circunstancia, los administradores de las operaciones portuarias tienen que lograr que su puerto funcione tan eficientemente como puedan, aprovechando la disposición de sus muelles, su ubicación, su tamaño de zona de almacenaje en tránsito, el ancho de sus calzadas, sus recursos económicos financieros, humanos y materiales en las operaciones de recepción y despacho de carga.

Como quiera que se halle ubicado un puerto y cualquiera sea la naturaleza de su comercio, debe proporcionar ciertas facilidades y funciones esenciales:

- I) La operación de las facilidades de manipuleo de carga: -

mano de obra, materiales, equipo, almacenaje y transporte.

- II) Servicios de conservación para facilitar a los buques, un acceso seguro al puerto y protección cuando están atracados.
- III) La operación y facilidades a los medios de transporte terrestre con carga de y hacia los puertos.
- IV) Pilotaje y remolque, para ayudar a maniobrar a los buques.
- V) Ingeniería Civil, la construcción de almacenes, muelles, espigones, caminos, área de estacionamiento, talleres, oficinas, etc.
- VI) Servicios auxiliares, una gama de servicios, menos importantes a los medios de transporte y al propietario de la carga.

Las operaciones de manipuleo de carga son las más caras de todas las actividades portuarias y las más difíciles de programar, organizar y controlar, porque hay tantos recursos que dirigir, (mano de obra, materiales, equipos, lugares de almacenaje, etc.) y hay tantos involucrados (embarcadores, agentes navieros, empresas estibadoras, camiones, ferrocarriles, funcionarios aduaneros, etc.) Por lo que la planificación de operaciones de manipuleo de carga tiene su centro de operaciones en los Puertos.

Hemos visto que la función principal de los puertos marítimos es la de transferir la carga entre el transporte marítimo y el terrestre, con rapidez y eficiencia, aunque eso es exactamente lo que muchos puertos no lo hacen. En muchos puertos tan sólo se manipulan 250 toneladas de carga general por día-buque cuando podría y debería ser de 1.000 toneladas.

Se plantean muchas excusas por este rendimiento deficiente y - varias razones para las señas visibles y efectivamente, algunas de las causas están fuera del control de las administraciones; su poder de ejercer influencia sobre un naviero por ejemplo está limitado a la persuasión. Sin embargo muchos de los problemas de los puertos hoy en día son internos y son directa o indirectamente culpa de la deficiencia administrativa.

4.4 La Información y Control como Sistemas para Adoptar una Eficiente Planificación del Manipuleo de Carga

Como señalamos más adelante, el costo de manipuleo de carga en los puertos es una parte importante de los costos generales - del transporte marítimo. El mejoramiento del rendimiento portuario es un factor clave para bajar los costos del comercio - marítimo internacional. Para medir estos elementos del manipuleo de los puertos, para detectar los problemas y los niveles de rendimiento posibles, existen algunos métodos. Para conocer cuanta carga está siendo recibida y despachada a que ritmo y con que eficiencia, si se está persiguiendo los objetivos y las metas propuestas para la planificación, ésta herramienta - fundamental se la denomina INFORMACION Y CONTROL.

La recopilación de información es muy importante para la administración, para la planificación de las operaciones de recepción y despacho de carga en los puertos de atraque o el puerto en su conjunto. Si no se recopila, analiza, ni distribuye la información sobre las operaciones, el planificador no podrá saber cuando algo no funciona ni de identificar donde debe tomarse medidas para mejorar el rendimiento.

La base para la toma de decisiones eficientes en función a lo planificado, es un sistema de información de la administración basado en la recopilación periódica de las estadísticas de operaciones.

La responsabilidad para organizar y mantener un sistema de información de la administración depende del administrador. Las autoridades portuarias necesitan información por una amplia gama de razones, pero nosotros nos preocuparemos de las operaciones de manipuleo de carga en el puesto de atraque y de la eficiencia con la cual se recibe y despacha, por lo que podemos mencionar las siguientes razones:

- Para planificar el desarrollo.
- Para conocer el puesto de atraque.
- Para mejorar el rendimiento.
- Para controlar y fijar metas del rendimiento.

Para lo que se debe contar con la siguiente información:

- Que tipo de carga se embarcará.
- Qué tipo de carga se desembarcará.
- En que promedio, cuanta carga se estibar^á, embarcará, desembarcará por la escala del buque.
- Que proporción de la carga va por entrega directa y cuanta por carretera, ferrocarril u otro medio.
- Cuanta va a ser almacenada.
- Que demanda hay por almacenaje.

Todo lo cual nos podrá traer beneficios y permitir el Control como ser:

- Controlar y revisar la eficiencia del uso de equipo, materiales, mano de obra, etc.
- Proporcionar incentivos para mejorar el rendimiento.
- Preparar un programa de bonificaciones para motivar a los trabajadores.

También estas informaciones permiten comparar el rendimiento actual y control en relación a las metas fijadas por el planeamiento

to e identificar y solucionar problemas.

Además permite tomar cierto tipo de decisiones de planificación a largo y corto plazo, basados en la información, como ser:

- Si debiera construir nuevos puestos de atraque.
- Si se necesitan nuevos almacenes o áreas descubiertas.
- Adquirir nuevo equipo o maquinaria.
- Modificarse la dotación de cuadrillas.
- Etc.

Lo ideal sería que existiese una sola medida, que pudiese proporcionar una base satisfactoria para cubrir los tipos de información necesarios, pero ello no es posible. Por lo que se utilizan una serie de medidas diferentes, que los denominaremos indicadores de rendimiento portuario. Existen muchos pero nosotros analizaremos el referente a las operaciones de manipuleo de carga y son:

- Indicadores de rendimiento.
- Indicadores de servicio.
- Indicadores de utilización.
- Indicadores de productividad.

Todos estos indicadores los revisaremos detenidamente cuando to quemos el análisis de rentabilidad y rendimiento más adelante.

5. LA PLANIFICACION DE LAS OPERACIONES DE CARGA GENERAL EN LOS PUERTOS

La Administración de un moderno puesto de atraque de carga general , con sus actividades complejas, variadas y sujetas a cambios continuos exige un enfoque sistemático paso a paso en la planificación de todos los aspectos de la operación en el puesto de atraque. La planificación detallada es importante e indispensable para asegurar la adecuada distribución de los recursos y eficiente coordinación de las actividades, en particular aquellas que involucran personas y organización fuera del puerto. Por tanto la planificación efectiva es la clave del rendimiento mejorado del manipuleo de carga y proporciona la base para el eficiente control de las actividades en el puesto de atraque.

5.1 Niveles de la Planificación

Una primera tarea es la de distinguir claramente que queremos decir con planificación de las operaciones de manipuleo de carga y de definir las escalas de tiempo bajo estudio,

Muchas tareas de la planificación portuaria son a largo plazo, un ejemplo de éstas son la planificación de las inversiones en nuevas instalaciones o facilidades durante los siguientes 5 a 10 años y decidir las necesidades futuras de la mano de obra. Otra de las partes de la planificación es la denominada a media no plazo que incluye la estructuración de las políticas y decisiones referentes a la compra de equipo y la planificación de mejores disposiciones en los puestos de atraque, para cubrir los siguientes años o sea del 1° al 5° año. Finalmente tenemos las denominadas planificación a corto plazo, son decisiones que afectarán el rendimiento del puerto durante los siguientes días, semanas o meses. Estas son las decisiones que mantienen en funcionamiento constante las operaciones diarias.

Nosotros nos concentraremos en esta última parte de la planifi-

cación de las operaciones a corto plazo.

La forma de organización varía de puerto a puerto, en cuanto a la forma de delegar funciones y responsabilidades, así en algunos se tiene un departamento de planificación central, quien es responsable de la recopilación de información y por la planificación de las principales actividades en todos los puestos de atraque. Teniendo siempre presente una relación directa entre el departamento de planificación y la de operaciones involucradas en el manipuleo de carga. En un puerto la planificación de las operaciones se lleva a cabo a nivel de puestos de atraque.

La planificación de las operaciones a corto plazo se realiza a través de diferentes escalas de tiempo, variando desde unos - cuantos días, una o dos semanas por una parte y por el otro la planificación diaria del turno.

5.2 Pre - Arribo

Naturalmente la planificación debe empezar mucho antes de que arribe la nave al puesto de atraque. La planificación pre- - arribo es muy importante en la gestión de los puestos de atraque, siendo la principal meta la de planificar y organizar las operaciones del puesto de atraque a fin de lograr la mayor productividad posible, la más eficiente distribución de los recursos en el puesto y el tiempo de permanencia más corta posible de la nave.

Siendo los cuatro elementos principales:

- a) Asignación de puesto de atraque.
- b) Asignación de recursos.
- c) Estimación de tiempos operacionales.
- d) Asignación y análisis de rutas.

5.2.1 Asignación de Puestos de Atraque

Un primer paso es buscar a cual costado del puerto debe rá llegar el buque para descargar o embarcar la carga, debe ser asignada de manera que pueda maniobrar sin - riesgos y además considerar si ese puesto de atraque - tiene todas las facilidades adecuadas en tierra para transferir la carga entre la nave, el costado del mue - lle y el traslado al interior. Esta conveniencia de asignación es importante porque de ella dependerá el rendimiento del puesto de atraque, para lo que se debe contar con la información necesaria.

Debido a que esta planificación es antelada y a medida que se acerque la fecha del arribo de la nave se irá modificando, en función a las necesidades por lo cual establecemos que la planificación no debe ser rígida si no flexible, así por ejemplo varía esta planificación - por mal tiempo o fallas del motor en altamar. Lo que implica que el planificador permanentemente deberá ir actualizando el plan.

5.2.2 Asignación de Recursos

Antes de que el buque arribe al puerto, debe planificar se provisionalmente la mano de obra, el equipo y demás recursos que necesitará para manipular la carga, estima dos provisionales del tipo de recursos necesarios y cuando se las precisará. Este plan operacional depende rá tanto de la disponibilidad de información al igual - que de la asignación de los puestos de atraque, princi - palmente los detalles del tipo y estiba de la carga. - Siempre se debe tener presente el menor tiempo que pue - da permanecer la nave en el puerto, lo que implicará la reducción de costos.

Un primer paso para determinar los requerimientos de la mano de obra es el de hacer un estimado del contenido de trabajo en cada escotilla, luego conociendo el contenido de trabajo se procede a asignar las cuadrillas necesarias en cada turno durante la operación de carga y descarga. Cuadrillas que deberán ser para manipuleo a bordo de la nave, la recepción en término de gancho, de traslado a almacenes y para la entrega.

Otra idea primaria en la secuencia de la planificación pre-arribo es la asignación del espacio del almacenaje, cuando se está asignando el puesto de atraque a la nave también deberá estimarse el posible nivel de demanda que tendrá sobre las áreas o facilidades de almacenaje, para lo que se deberá conocer cuanta irá a almacén cubierto y otras a descubiertos, así como también a almacenes especiales.

Finalmente se requiere establecer el equipo a usarse en el manipuleo de carga, para el de a bordo, la transferencia en el muelle y el traslado al sitio de estiba u otro medio de transporte.

5.2.3 Estimación de Tiempos Operaciones

Se puede realizar una asignación provisional de recursos en las primeras etapas de la planificación pre-arribo. Sin embargo a fin de planificar con seguridad y organizar en detalle todos los recursos necesarios para lograr una buena operación en el puesto de atraque tenemos que saber cuándo se embarcará o desembarcará una consignación del buque, un conocimiento detallado del tiempo operacional de manipuleo a bordo nos permitirá planificar los recursos de todas las actividades del puesto, incluyendo la recepción y entrega de la car

ga al consignatario, forma del almacenaje y para preparar los programas de trabajo para cada turno de la escala del buque,

Para asignar los recursos necesarios y preparar los programas de trabajo con precisión es necesario conocer el tiempo de operación de cada consignación. Lo fundamental para estimar el tiempo operacional es un conjunto confiable de valores de la productividad de los principales tipos de carga. La productividad es el número de toneladas de carga de una determinada clase que puede ser manipulada por una cuadrilla durante una hora de trabajo usando las prácticas operacionales y los niveles de dotación actuales,

Una regla establecida por el Ing. Olivares 14/, señala el siguiente proceso para calcular los tiempos operacionales.

- 1) Extraer información sobre el tipo, cantidad, empaque y otras características de la consignación de la lista de escotilla, del manifiesto y de la lista de carga.
- 2) Determinar el plan apropiado de carga y extraer la variedad de la productividad por tipo de carga.
- 3) Estudiar el plano de estiba y el plan de carga del buque para determinar como va a trabajar la consignación, que equipo va a usar, que izada y cual aparejo.
- 4) Elegir la productividad por tipo de carga apropiada.

14/ OLIVARES, Oscar. ESTADISTICAS PORTUARIAS - CIENES, Tomo III Chile 1982

do para las condiciones en las cuales se espera que trabaje una cuadrilla.

- 5) Dividir el tonelaje entre la productividad por tipo de carga y calcular el tiempo de manipuleo total.
- 6) Estimar cuándo la mano de obra obtendrá acceso a la consignación y usando el tiempo de manipuleo estimado calcular el tiempo de terminación de ese trabajo.

5.2.4 Asignación y Análisis de Rutas

Otra tarea fundamental de mover la carga, es analizar - cuanta carga tomará las rutas directa o indirecta, para la que también no debe olvidarse asignar los recursos - correspondientes.

La carga que sigue la ruta INDIRECTA, una vez conocida la información y analizada sobre la nave que arribará, es necesario hacer conocer al funcionario de la zona o supervisor cuanta carga debe esperar. Es necesaria esta etapa para que pueda planificar la organización de la fuerza de trabajo, asegurar que todos los recursos - estén en posición para cuando se inicie el manipuleo.

Para la carga de ruta DIRECTA, se sigue una planificación parecida, conociendo el plan de descarga y la - proximidad del arribo de la nave, entonces se debe disponer una ubicación de vehículos de transporte terrestre, vagones ferroviarios y barcas, lleguen a costado del buque a la hora que se efectúe la descarga o embarque. Es importante comunicar al embarcador o consignatario sobre cuando debe llegar al puerto.

Naturalmente no debe planificarse de manera separada -

los recursos precisados, estos deben enfocarse todas en conjunto. Una última tarea en la planificación pre-arribo es copiar y distribuir toda la información entre los jefes, supervisores y demás personal del puesto de atraque.

La planificación pre-arribo de las operaciones de recepción y despacho de la carga concluirá reuniendo a todos los Administradores y Supervisores del puesto de atraque para instruir el trabajo, explicar los procedimientos operativos planificados por el planificador y discutir los tipos de problemas que pudiesen surgir mientras que se trabaje en el barco.

El ejercicio de la comunicación no concluye aquí, pues persiste entre los administradores y supervisores ininterrumpidamente, durante la permanencia de la nave ya que pueden surgir problemas, cambio de planes, fallas de equipo, comunicación que permitirá planificar el siguiente turno antes de ser relevado el anterior por el siguiente administrador de turno.

5.3 Programación de Trabajo

Es una planeación detallada de las operaciones turno a turno cuando el buque se encuentra al costado del puerto. Cuyo objetivo fundamental es de lograr el más alto rendimiento por buque con el mínimo de demoras. Esta etapa es una extensión de la asignación de recursos realizados antes del arribo de la nave, pero con la ventaja de haber examinado el buque y la estiba de la carga. Ahora la función es la de llenar y ajustar los estimados proyectados en el plan de arribo.

Una vez arribada la nave a puerto, el administrador comienza a poner en práctica lo planificado, verifica las bodegas, la car

ga y su estiba, podría encontrar algunos factores que afectan lo planificado durante el pre-arribo como ser posiciones de estiba difíciles de lo esperado, embalajes diferentes al anticipado y que requiera otro tipo de aparejo, restricciones para el uso del equipo de manipuleo entonces procede a modificar el plan, ajustar o reformular según las condiciones. Cuando el primer turno está organizado se puede comenzar a planificar lo programado para el segundo turno o los siguientes. Como ya se constató las condiciones en las que se operará entonces se procede a:

- Ajustar los tiempos operacionales estimados en función al progreso del manipuleo de carga.
- En base a ello se prepara una programación detallada de trabajo.
- Ajustar el plan general de la fuerza laboral y solicitar la mano de obra para cada turno.
- Solicitar el aparejo, equipo y maquinaria para cada turno.
- Usando la programación, revisar las necesidades de almacenamiento, reajustado espacios reservados, confirmando horas de recepción y horas recogida de la carga.
- Revisar la reservación de vehículos terrestres, horas de movimiento ferroviario, llegada de buques de cabotaje ajustando se debe anunciar a los propietarios o representantes de la carga.

Como observamos hay un nexo fundamental e interdependiente entre la planificación pre-arribo llevada a cabo días antes del arribo del buque, programación de trabajos realizados pocas horas antes del turno y las actividades diarias de control. La buena planificación de cualquier escala de tiempo, ciertamente creará el marco para una operación eficiente pero aún debe ir apoyada por una acción evaluadora en el lugar e inmediata siempre que algo no vaya conforme a lo planificado y que precisa de un ajuste en el plan.

5.4 Análisis de Rendimiento

La tarea final en la planificación de las operaciones de manipuleo de carga es el análisis del rendimiento. Este control se lleva a cabo cuando el buque ha terminado el embarque y desembarque de su carga final y haber salido del puerto. Aunque no sólo se trata de analizar el final sino también las actividades durante las semanas anteriores. Es un ejercicio donde se analizarán minuciosamente el rendimiento de manipuleo de carga y su planificación, organización y control.

Ya en un capítulo anterior hemos teorizado la necesidad de recopilar información operacional los que nos servirán para calcular los diferentes indicadores.

Este rendimiento puede ser mayor que la productividad estimada en los estándares y la planificación; al fin y al cabo conforme mejoran los métodos de manipuleo y la eficiencia administrativa el rendimiento debería aumentar.

Cuando resulta muy por debajo de lo establecido esta productividad se debe analizar las causas y razones que afectaron, si las demoras se debían a una deficiente gestión, por el buque, la estiba, etc., éstos aunque deberán estar anotados, se debe investigar y tomar medidas para ver que no vuelvan a suceder.

A continuación veremos los indicadores de rendimiento, necesarios para evaluar la eficiente planificación y la importancia de ella.

5.4.1 Indicadores de Rendimiento

Se refiere a la cantidad de carga en toneladas manipuladas en un determinado tiempo. Los que se hallan formados por:

- Rendimiento del puesto de atraque,
- Rendimiento por buque.
- Rendimiento por cuadrilla,

5.4.2 Indicadores de Servicio

Puede ser utilizado para medir la calidad de servicio - que ofrece el puerto a los usuarios, los más comunes - son:

- Tiempo total de estadía por buque.
- Tiempo total de estadía por vagón o carro ferroviario.
- Tiempo total de estadía de camiones.

Los cuales nos darán a conocer la velocidad de servicio que se ofrece a los medios de transporte. Es sumamente importante para determinar el costo del transporte, sobre todo el marítimo.

Al marítimo, el medio de transporte mas caro, como dijimos, se le debe asignar la mayor preferencias en las operaciones de recepción y despacho, tiene dos indicadores.

- Tiempo de espera.
- Tiempo de permanencia en el puesto de atraque,

Naturalmente para mejorar esta tasa, siempre es preciso planificar con bastante antelación a la llegada, que generalmente desde el primer anuncio transcurre alrededor de treinta días. Planificación que comprende el número y tamaño de cuadrillas, elegir y solicitar equipo apropiado, supervisar y organizar las operaciones, etc.

5.4.3 Indicadores de Utilización

Es para ver cuan intensamente se usan las facilidades y recursos de un atracadero en el manipuleo de la carga. Hay dos indicadores:

- Ocupación del puesto de atraque.
- Tiempo trabajado en un puesto de atraque.

Lógicamente cuanto más rápido se manipula la carga, más rápido rotará el buque y habrá más tiempo para la consolidación y despacho de la carga, planificando y preparándose antes de que arribe la siguiente nave.

5.4.4 Indicadores de Productividad

Las tres categorías de indicadores señaladas anteriormente proporcionan datos útiles para un sistema de información administrativa, pero no mide la eficiencia y efectividad del costo de operación del puesto de atraque, no indica con cuanta eficiencia se utilizan la mano de obra, los equipos, los edificios y la tierra.

En el comercio e industria, eficiencia es usada en sentido de efectividad del costo. El costo por unidad de producción y la utilidad por unidad de la inversión de capital.

Pero, hay diferencia entre productividad y eficiencia; por ejemplo, una fábrica bien podría incrementar el rendimiento; el construir nuevas líneas de producción, comparando nueva maquinaria, ampliando más la mano de obra; esto no es necesariamente mejorar la productividad; la inversión adicional de capital y los costos corrientes podrían elevar el costo de cada artículo manufacturado.

En general la producción incrementada necesariamente no mejora la productividad.

En el contexto portuario, se podría manipular más carga, emplear más hombres por cuadrilla, más cuadrillas, más equipos y construyendo más lugares de almacenaje. Sin duda esto no incrementaría el rendimiento del puesto. Sin embargo, no se está mejorando la productividad. Por lo tanto la mayor productividad es la clave para reducir los costos del manipuleo de carga.

La medida utilizada en las operaciones de manipuleo de carga y que analiza la productividad es el costo por tonelada de carga.

Existen unidades especializadas en los puertos que proporcionan datos sobre los costos, principalmente tenemos el sistema contable, que deberá registrar cifras de:

- Costo de la mano de obra del puesto de atraque.
- Costos del mantenimiento de equipos.
- Costos del combustible.
- Gastos generales del puesto de atraque.

Todos los cuales nos permitirán efectuar un análisis de la productividad.

MARCO PRACTICO

6. METODOLOGIA APLICADA

Considerando el análisis deductivo se ha seguido la siguiente metodología:

En primera instancia se eligió el sector más importante y representativo en la economía del país. Para este efecto se consideró el Comercio Exterior, como factor determinante en el desarrollo nacional.

Posteriormente se procedió a la elección del sub-sector. Se prefirió el campo de las importaciones, (se adaptan más fácilmente a algunas características propuestas en los objetivos) y dentro de ellos las Operaciones Portuarias relativas al manipuleo, transporte y almacenaje de carga importada, debido a la impactante influencia en nuestra economía.

Las características relacionadas a los objetivos pueden ser resumidas así:

- Todo puerto es la entrada principal al comercio exterior. En la economía de un país es uno de los generadores de grandes ingresos.
- El volumen de carga es considerable, por tanto su manipuleo precisa de grandes recursos.
- Los puntos de transferencia son muy dinámicos, se hallan sujetos a cambios permanentes.
- Las mercancías, son bienes de uso y consumo que reportan benefi

cios a un país.

- La naturaleza de la carga depende del tamaño, forma, volumen, valor, número de consignaciones, problemas de estiba, etc. etc.

Definiremos el universo, con todas aquellas organizaciones públicas o privadas, grandes o pequeñas, involucradas en este proceso y en el país, contándose con las siguientes:

- Empresa Nacional de Ferrocarriles (E.N.F.E.)
- Empresas de Transporte Terrestre (INCATUR, INGAVI, INCOTRANS)
- Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros (A.A.D.A.A.)

De todas ellas, se escogió los más representativos y se aplicó un muestreo selectivo. La comparación de los siguientes parámetros sirvieron para justificar la selección:

- Administración de recepción y despacho de carga.
- Volúmenes de carga movilizados.
- Recursos humanos empleados.
- Recursos financieros utilizados.
- Capacidad instalada.
- Número de naves atracadas.
- Número de viajes realizados al interior usando los diversos medios de transporte.
- Importancia para el país.



En cuanto a la actividad marítima se eligió a la Empresa Portuaria de Chile, por considerarla importante y representativa en el manipuleo de carga hacia Bolivia. La contribución que presta esta empresa está próxima al 50% del total de carga manipulada por esos puertos y a la Empresa AADAA, por los servicios que presta a las mercaderías internadas.

Ya en la parte práctica y concreta del problema (es decir en la -

planificación de las operaciones de manipuleo y almacenamiento) se consideró la necesidad de tomar en cuenta el contexto en que actúan estas empresas. Este previo análisis, permitirá diseñar el modelo propuesto según los objetivos señalados.

El proceso analítico tuvo varios pasos:

Primer Paso: Se analizaron las estadísticas de carga y su evolución histórica global, buscando determinar la ubicación e importancia para el país.

Segundo Paso: La evolución histórica del sub-sector elegido, agregando las características mencionadas.

Tercer Paso: Se realizó un diagnóstico a la empresa que facilita el despacho de carga hacia nuestro país, siendo los aspectos generales y específicos de planteamiento tomados en cuenta. Los cuales son detallados a continuación:

En los aspectos generales se analizaron:

- a) Sus objetivos
- b) La Organización
- c) Sus recursos
- d) Su evolución de oferta y demanda

Como aspectos específicos:

- a) El planeamiento de las operaciones de carga
- b) El control de sus operaciones
- c) Tipo de información.

Por otra parte, el diagnóstico fue hecho de manera general y global en la Empresa Portuaria de Chile, Arica, como ente fundamental inmerso en el problema de transferencia de carga en las operacio -

nes de recepción y despacho de carga en el puerto. Todo el resultado fue obtenido mediante observaciones y el uso de cuestionarios, extracto de éste último presentamos en el Anexo 1.

Cuarto Paso: Una vez lograda la información necesaria fue imprescindible identificar el proceso actual de planeamiento y control seguidos por dicha empresa, además se investigó los criterios que aplican, variables utilizadas, parámetros e informaciones usadas.

Quinto Paso: Las encuestas fueron aplicadas a los actores del proceso en los lugares de actividad portuaria,

Sexto Paso: Las conclusiones fueron preparadas en base a los análisis de las informaciones logradas en las entrevistas y encuestas.

Finalmente se logró formular el modelo-alternativo y las recomendaciones al caso en base a las informaciones logradas.

7. VOLUMENES MANIPULADOS Y EVOLUCION HISTORICA

El sector de las importaciones tiene mucha importancia por las cantidades de carga que se manipulan a través de los diferentes medios de transporte y rutas de ingreso. Aunque en los últimos años han ido disminuyendo estas, como consecuencia de la recesión económica y por la difícil cuantificación real de las mercaderías ingresadas ilegalmente.

Observando la balanza comercial, presentada a continuación en el Cuadro N° 2, podemos deducir, que: tanto las importaciones como las exportaciones alcanzan grandes sumas transferidas y que, en ambos casos los bienes son de diferente naturaleza.

Bienes de consumo: Duraderos
No duraderos

Bienes Intermedio: Combustibles y lubricantes, destinados:
a las industrias
a la agricultura

Bienes de capital: Para la Construcción
Para la agricultura.
Para las industrias y
Para los equipos de transporte

CUADRO N° 2
BALANZA COMERCIAL
(En miles de dólares americanos)

AÑOS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDOS
1981	983.968	917.081	66.887
1982	898.531	554.135	344.396
1983	817.954	576.746	241.208
1984	781.508	488.477	293.031
1985	713.153	715.230 (p)	-2.077
1986 (p)	543.400	602.351	-5.851

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Los valores CIF, correspondientes a los años expuestos, manifiestan permanentes disminuciones, a excepción del año 1985. En ese año se observa un incremento para luego volver a descender en el siguiente período. Sin embargo, en 1985, las importaciones como exportaciones son inferiores en un 22% con relación al año inicial de las comparaciones. En el 86 se vuelve a registrar una baja esta vez de más o menos 33% con relación a los datos de 1981.

Las exportaciones que nuestro país efectúa, están adicionalmente compuestas por:

- Minerales y metales
- Hidrocarburos
- Otros: café, azúcar, etc.

Estas también han ido disminuyendo, cada año, en mayor proporción. En el período pasado sólo ascienden a 543,5 millones de dólares que relacionados a los del 81 representan un 55%. La disminución fue causada por la casi total paralización de la minería en nuestro

país; la débil demanda del mercado externo; la acumulación de excedentes, agregando a ello, la recesión económica que han experimentado los países industrializados y los cambios estructurales producidos en el uso de este mineral.

El Cuadro N° 3, analizaremos las importaciones, se exponen los volúmenes en toneladas y los valores en dólares americanos. Todas las cifras que representan a la demanda de diversos bienes de uso y consumo llegados al país por las diversas vías y medios de transporte disponibles; además, comprenden artículos traídos de los países limítrofes o bien de mercados internacionales como ALADI, ANDINO, etc.

CUADRO N° 3
IMPORTACIONES
según volumen y valor

AÑOS	VOLUMEN (En toneladas)	VALOR (En miles de \$us.)
1981	729,279	917,081
1982	566,301	554,735
1983	658,035	676,746
1984	486,067	488,477
1985 (p)	487,687	715,320
1986	400,101	602,351

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE)
(p) Cifras preliminares

Lógicamente en la parte de tonelajes también se detectan descensos anuales, que representan aproximadamente para 1982 22%, 1983 10%, 1984 y 1985 un 33% cada uno y para 1986 45% , todas con relación a 1981.

CUADRO N° 4
CUADRO COMPARATIVO DE MOVIMIENTO
DE CARGA
(en toneladas)

AÑOS	INGRESADO POR PUERTOS	INGRESADO POR OTROS MEDIOS	TOTAL, IMPORTADO
1981	407.400	321.879	729.279
1982	328.670	237.631	566.301
1983	433.011	225.024	658.035
1984	404.739	81.328	486.067
1985	395.891	91.796 (p)	487.687 (p)
1986	298.692	101.409 (p)	400.101 (p)

FUENTE: Elaboración propia con datos de A.A.D.A.A.

Incluye: Tonelaje triguero.

(p): Cifras preliminares

En el Cuadro N° 4 se analiza una relación comparativa de carga importada, por una parte, aquella que ingresa al país por medio del transporte marítimo usando principalmente los puertos de los países limítrofes; por el otro lado, aquellas que llegan usando otros medios.

Observando las cifras del Cuadro N° 4, vemos que año tras año ha ido aumentando el uso del transporte marítimo, así en el año 81 de 729 mil toneladas, 407 mil ingresa por los puertos o sea un 50% y los últimos años, éstas suben hasta un 80% del total importado. De ahí la gran importancia de planificar las operaciones de manipuleo de carga en los puertos. También es necesario hacer notar que la carga llegada al país por otros medios son traídas de Argentina, Brasil, Chile o Perú.

Entrando un poco más en la parte fundamental, analizaremos la acti

vidad del sector de las importaciones, referidas a la carga manipuladas en los puertos de tránsito.

En el Cuadro N° 5, vemos la separación de las importaciones por puertos:

CUADRO N° 5
CARGA IMPORTADA SEGUN PUERTOS DE
TRANSITO
(En toneladas)

AÑOS	ARICA	ANTOFAGASTA	MOLLEND	ROSARIO	TOTAL
1981	103.796	210.473	92.444	687	407.400
1982	54.049	220.862	52.648	1.111	328.670
1983	88.681	274.178	69.946	206	433.011
1984	74.782	286.312	43.260	385	404.739
1985	78.976	284.331	31.685	899	395.891
1986 (p)	80.889	171.485	46.318	-	298.692

FUENTE: A.A.D.A.A.
(p):Cifras preliminares

Debido a los servicios que se prestan a las cargas, el tránsito de esas mercaderías representa una elevada erogación de divisas. Las referencias están basadas en los diferentes puertos; Rosario en la Argentina y principalmente a los puertos sobre el Pacífico, Arica y Antofagasta en Chile, Mollendo-Matarani en el Perú.

Los años investigados presentan diferentes promedios porcentuales - en el movimiento de mercancías:

- Arica 27%
- Antofagas 63%
- Mollendo-Mat.15%
- Rosario 1%

Pero debemos aclarar que las cifras obtenidas en el puerto de Antofagasta se deben a las importaciones de trigo. Por excelencia, éste es el puerto que permanece abarrotado de este artículo que el país importa. El trigo mercancía de grandes volúmenes, puede aplicársele un sistema automatizado tanto en la recepción como en el despacho. En ambos casos se sigue un solo patrón de manipuleo. Por tanto no precisa de una planificación muy cuidadosa y permanente como cualquier carga.

El Cuadro N° 6 muestra la relación de la carga general importada a la que se le ha descontado el trigo que ingresa por el Puerto de Antofagasta.

CUADRO N° 6
CARGA GENERAL RECIBIDA EN PUERTOS
(En toneladas)

ANOS	CONCEPTO	ARICA	ANTOFAGASTA(1)	MOLLENDO	ROSARIO	TOTAL
1981	Tonelaje	103.796	57.669	92.444	687	254.596
	%	40	23	36	1	100
1982	Tonelaje	54.049	16.399	52.648	1.111	124.207
	%	44	13	42	1	100
1983	Tonelaje	88.681	39.325	69.946	206	198.158
	%	45	20	34	1	100
1984	Tonelaje	74.782	41.065	43.260	385	159.492
	%	47	26	26	1	100
1985	Tonelaje	78.976	40.781	31.685	899	152.341
	%	52	27	20	1	100
1986 (p)	Tonelaje	80.889	30.514	46.318	-	157.721
	%	51	19	30	-	100

FUENTE: Elaboración propia con datos de A.A.D.A.A.
(1) Excluye el trigo
(p) Cifras preliminares

Del total de mercaderías importadas durante 1981, un 40% corresponde al puerto de Arica, en los dos últimos años asciende al 50% que los

otros puertos. Incluso se puede observar que en el puerto de Antofagasta el promedio de las importaciones alcanzan al 22%; en el de Mollendo-Matarani al 31% y el de Rosario sólo alcanza al 1%. El bajo porcentaje de este último se debe a la distancia del puerto, hecho que aumenta y retarda el transporte.

Toda mercadería llegada a los puertos debe someterse a determinado manipuleo. Por esta razón se ve la necesidad de una planificación permanente, acorde con las necesidades económicas de cada país. Dicha planificación es semejante en todos los países. En su parte técnica está sujeta a un proceso administrativo que permite un mejor rendimiento.

La planificación de las operaciones de la carga importada precisa permanente actualización en los sistemas de recursos a aplicarse. Esto debido al constante cambio; a la creación de nuevos productos; eliminación de otros; la disponibilidad de equipo en función a los tipos de productos a manipularse y no sólo concluye allí, sino que también deben realizarse planes de capacitación y tecnificación de los recursos humanos, administrativos y especialmente de los operativos. Para nuestro país es fundamental esta planificación puesto que la carga importada no queda ahí, debe ser internada hasta los almacenes fiscales establecidos en las principales capitales de los departamentos.

El sub-sector del puerto de Arica, durante los últimos años ha movilizó carga para nuestro país. Los volúmenes manipulados y transportados por este puerto lo tenemos en el Cuadro N° 7.

CUADRO N° 7
CARGA RECIBIDA Y DESPACHADA HACIA
BOLIVIA POR EL PUERTO DE ARICA
(En toneladas)

AÑOS	RECIBIDA	%	DESPACHADA	%	TOTAL	%
1981	103.796	100	101.722	100	205.518	100
1982	54.049	52	52.891	51	106.910	52
1983	88.681	85	87.971	86	176.652	86
1984	74.782	72	74.175	73	148.957	72
1985	78.976	76	68.335	67	147.311	72
1986 (p)	80.889	78	47.070	46	127.959	62

FUENTE: A.A.D.A.A.
(p): Cifras preliminares

En el cuadro anterior, vemos que en los últimos años quedó pendiente de despacho mucha mercadería, un 14% en el año 1985 y en el 86 - se incrementa a 42% la mercadería acumulada en el puerto. Así se demuestra que no se estaría cumpliendo con los principios de Libre Tránsito suscrito con los países vecinos. Los convenios de partes establecen la llegada de la mercadería y el inmediato despacho hacia su destino final. Este almacenamiento no es conveniente para el país, sobre todo para el consumidor final, debido a la elevación de precios de los artículos, por el pago de almacenaje.

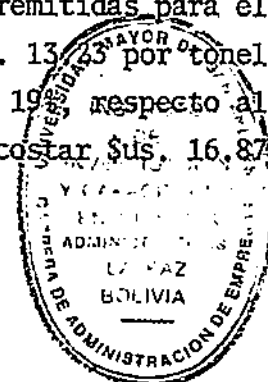
Para completarla información, tenemos el Cuadro N° 8. En él se observa los montos en dólares, enviados por A.A.D.A.A. para el pago - por servicios de manipuleo a las cargas importadas.

CUADRO N° 8
 PUERTO DE ARICA
 REMESAS REMITIDAS POR A.A.D.A.A. PARA
 GASTOS DE OPERACION Y RELACION CON EL TONELAJE

ANOS	MONTO EN \$US.	%	TONELAJE MANIPULADO	%	COSTO \$US.	%
1981	3.979.204	100	205.518	100	19,36	100
1982	2.623.143	66	106.940	52	24,53	127
1983	1.814.757	46	176.652	86	10,27	53
1984	1.970.502	50	148.957	12	13,23	68
1985	2.115.584	53	147.311	12	14,36	74
1986	2.172.097	55	127.959	62	16,97	88

FUENTE: Elaboración propia con datos de A.A.D.A.A.

Analizando los datos del cuadro, observamos que durante los dos primeros años A.A.D.A.A. erogó montos bastante elevados. Lo cual hace pensar en la emergencia de la política económica lanzada por los países vecinos, basados en sus necesidades y en los planes nacionales propios de cada uno. Las consecuencias repercuten en nuestro país influyendo en el libre tránsito de las cargas debido a los convenios firmados. No obstante ese panorama vemos que a partir de 1984 se van produciendo elevaciones de precios por tonelaje movilizados. Esto no concuerda con el registro de carga que va en descenso permanente; mientras aumentan las sumas remitidas para el despacho. El tonelaje movilizado en 1984 de \$us. 13,23 por tonelada de 1985 aumenta a 14,36 y para 1986 sube en un 19% respecto al año anterior. De tal manera la tonelada llega a costar \$us. 16,87.



8. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS A LAS CARGAS

8.1 Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros

8.1.1 Antecedentes

La posición geográfica de los Puertos del Océano Pacífico que Bolivia utiliza, motivó que ellos se constituyesen desde mucho tiempo atrás, en la salida natural de las mercaderías bolivianas a ultramar. La importancia de estos corredores estuvo y continúa estando referida esencialmente a la exportación de los productos tradicionales como los de la minería y a la importación de insumos para las industrias, así como bienes intermedios y bienes de capital provenientes en su mayor parte de EE.UU., Japón, Europa, etc.

A pesar de esta realidad que se traduce en que los puertos del Pacífico tienen una zona de influencia bastante extensa en Bolivia, el desarrollo y mejoramiento de los mismos al igual que el correspondiente a los accesos terrestres, no siempre guardaron relación con el ritmo de crecimiento de las necesidades y requerimientos de la economía externa en Bolivia.

Si bien, nuestro país tiene convenios firmados con Chile y Perú no están dirigidos a satisfacer dichos requerimientos. Hubieron varios intentos tendentes a lograr tal finalidad, como por ejemplo: el acuerdo denominado Acta de Arequipa, suscrito el 21 de marzo de 1961, por el que se tiene designada una comisión mixta de labores portuarias. Dentro de uno de sus programas debía estar, el de buscar y otorgar preferencia a la ampliación y mejoramiento del Puerto de Matarani en armonía con los incrementos de la carga boliviana por esta parte. De -

igual manera, este acuerdo introdujo en aquel entonces algunos conceptos de facilitación del Tránsito portuario de la mercadería otorgándole a la Aduana Boliviana medios de control y despacho de nave a almacén y en el propio almacenamiento de la carga por una parte.

Por otro lado el historial de los convenios de Tránsito de Bolivia con sus países vecinos hacia el lado del Océano Pacífico se remonta en la práctica al Tratado de Paz y Amistad de 1904 suscrito con Chile, donde "es te país reconoce en favor de Bolivia y a perpetuidad - el más amplio y libre tránsito comercial" 15/. En to do caso el historial de las trabas y problemas de trán sito boliviano surge también en forma casi simultánea con la suscripción de los mencionados convenios, los que al parecer nunca llegaron a ser lo suficientemente claros y precisos en sus principios, definiciones y re glamentaciones.

Si bien, en forma posterior a este Tratado, se materia lizaron una serie de convenios y acuerdos de libre - tránsito entre ambos países, su aplicación es bastan te relativa y está sujeta más, a la buena voluntad del país en tránsito que al espíritu mismo del convenio. - Esos aspectos quedaron demostrados en varias ocasiones en las que Bolivia tuvo que realizar nuevas gestiones y negociaciones encaminadas a resolver contratiempos, dificultades y restricciones derivadas de la fragili dad del Libre Tránsito, ambiguo, de mecanismos que im pongan su estricta aplicación. Estos hechos se presen taron especialmente entre los años 1932 a 1935. Duran te esa época Bolivia tuvo que enfrentar problemas rela

15/ TRATADO DE PAZ Y AMISTAD Firmado con la República de Chile el 20-X-1904, Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia.

tivos al tránsito de armamento en su conflicto bélico con el Paraguay. Como resultado de las cuales el gobierno tuvo que aclarar los alcances del Libre Tránsito. Mediante la suscripción de un nuevo convenio, el 16 de agosto de 1937, Chile reconoce por enésima vez el libre Tránsito "PARA TODA CLASE DE CARGA Y EN TODO TIEMPO, SIN EXCEPCION ALGUNA". Este es el convenio vigente hasta la actualidad.

Posteriormente, en 1952 las mercaderías en tránsito - por Antofagasta sufrieron un embargo en este puerto, - ocasionado por los empresarios bolivianos cuyas minas de estaño fueron nacionalizadas. Entonces el 25 de enero de 1953, se suscribió la denominada "Declaración de Arica". Mediante ella los Cancilleres de ambos paí ses acordaron que: "toda clase de carga, sin excepción alguna, en tránsito por territorio chileno, de o para Bolivia, se encuentra sujeta a la jurisdicción y competencia exclusiva de las autoridades bolivianas, representadas por los respectivos Agentes Aduaneros acreditados por el gobierno de Bolivia y desde el momento en que las autoridades chilenas entreguen la carga a los agentes aduaneros bolivianos" 16/. Además, se convino que la entrega debía ser hecha en el momento mismo de la llegada de la carga al puerto chileno; además toda cuestión de cualquier naturaleza suscitada con relación a esa carga, sólo podía ser conocida y resuelta - por las autoridades bolivianas "sin que las autoridades administrativas, aduaneras o judiciales de Chile, tengan o ejerzan jurisdicción o competencia alguna sobre ella".

A partir de 1972, se produjeron cambios de tipo social,

16/ DECLARACION DE ARICA. Suscrita por los Cancilleres Guevara Arce y Olavarría Bravo el 25-I-1935. Ministerio de Relaciones Exteriores

económicos y políticos en Chile que repercutieron en el comercio externo con Bolivia. En esta ocasión nuestro país tuvo que pagar recargos extraordinarios por flete marítimo, en razón de la inseguridad portuaria que las conferencias navieras encontraron en puertos chilenos y en virtud a la política monetaria y cambiaria del gobierno chileno.

El convenio actualmente vigente en Chile, suscrito el 16 de agosto de 1937, consta de 14 artículos. Incluyen el reconocimiento y garantía que hace Chile al derecho más amplio de libre tránsito boliviano por su territorio y puertos mayores tanto para las personas como para toda clase de carga, en todo tiempo y sin excepción alguna. Se adjuntan las estipulaciones correspondientes a las medidas reglamentarias que tengan por objeto la mejor aplicación del convenio. Por una parte, este convenio presenta limitaciones por no hacer referencia al tránsito de vehículos automotores porteadores de las personas y carga. Por otra parte, este convenio no reconoce el establecimiento para nuestro país el derecho a servicios esenciales que faciliten dicho tránsito, como ser las comunicaciones. En cuanto a las medidas reglamentarias, el convenio establece la realización anual de reuniones de autoridades binacionales -como mecanismos promotores de la redacción y aprobación de dichas medidas-, aspectos que fueron llevados a la práctica en su integridad o que hubiesen encarado en forma progresiva los problemas derivados de dicho convenio.

La suscripción de todos estos convenios y muchos otros que en los últimos años se fueron suscribiendo han llegado a modificar y ampliar un poco más el espíritu de cooperación hacia la carga despachada al país; pero a falta de algunos mecanismos de implementación, Chile cualquier

momento hace caso omiso y reformula sus aranceles, tasas, fletes, etc., sin considerar la existencia de convenios.

8.1.2 Creación de A.A.D.A.A.

A.A.D.A.A. fué creada mediante D.S. N° 7230 el 30 de junio de 1985, como empresa descentralizada del Ministerio de Hacienda, con personería Jurídica propia y autonomía económica y financiera. Su finalidad, almacenar, recibir, y entregar toda mercadería de importación o exportación.

En su organización estaba constituida por un directorio, con representación del Ministerio de Hacienda y del Banco Central de Bolivia, por parte del sector público, Cámara de Industria Comercio y Agentes Despachadores por el Sector Privado, siendo el Presidente del Directorio - designado por el Presidente de la República de una terna propuesta por el Senado Nacional; y además establecerá - normas de funcionamiento de dicho directorio. La Administración se confiere a un Gerente General designado - por el Directorio, el que es nombrado mediante un concurso de Méritos.

La duración de A.A.D.A.A., es indefinida y sus funciones se circunscriben a la recepción, almacenamiento y despacho de carga en el país.

Por D.S. N° 8866 de 28 de julio de 1969 se amplian las funciones de A.A.D.A.A. a recibir la carga consignada a Bolivia desde los Puertos, los barcos y otros medios de transporte.

Mediante D.S. N° 8968 de 27 de octubre de 1969, se dá autorización para el inicio de las operaciones, para -

ello se cuenta con alguna infraestructura. El inicio se da en El Alto de La Paz, para posteriormente realizar de manera paulatina en Oruro, Cochabamba, Santa Cruz, Uyuni, Villazón y Potosí.

Por Decreto Ley N° 9195 de 1970, se dispone la reestructuración de A.A.D.A.A., por lo cual mediante D.S. N° 9572 de febrero de 1971 se dispone el carácter de institución pública con personería jurídica propia y autonomía administrativa, bajo jurisdicción del Ministerio de Finanzas.

Por disposiciones posteriores de A.A.D.A.A., sufre una serie de cambios como consecuencia de la política gubernamental.

8.1.3 A.A.D.A.A. en la Actualidad

Iniciaremos haciendo un diagnóstico en función de las entrevistas y encuestas realizadas a la empresa mencionada para concluir en un resumen de conclusiones.

A.A.D.A.A. fué creada mediante D.S. N° 7530 en 1965 como empresa pública descentralizada con personería jurídica propia y autonomía económica y financiera como administrativa. Con la dictación del D.L. N° 9195 de 1970, se modifica la estructura organizacional del estado. Disponiéndose posteriormente por D.S. N° 9572 de 1971 el carácter de status jurídico, pero, simultáneamente restringiéndose la autonomía económica y financiera. El mencionado decreto dispone que todos los ingresos percibidos por la entidad, cualquiera fuese su naturaleza serán depositados en una cuenta especial del Tesoro General de la Nación, estos estarán sujetos a fiscalización del Mi-

nisterio de Finanzas y la Contraloría General de la República; además una vez cubiertos por A.A.D.A.A. todos sus gastos de operación, los remanentes deberán pasar a contribuir al Tesoro Nacional.

Con la dictación del D.S. N° 10460 de 1972, (Ley de Bases del Poder Ejecutivo) se introducen modificaciones en los estatutos jurídicos de las empresas e instituciones del Estado. En esta oportunidad se definen términos conceptuales de descentralización y desconcentración; la diferenciación de empresas públicas, estatales y otros.

Para el caso particular que nos ocupa y considerando las actividades que desarrolla la Administración Autónoma de Almacenes Aduaneros y las funciones enmarcadas en las definiciones anteriormente señaladas, correspondería a ésta adquirir el status jurídico de empresa pública descentralizada. Lamentablemente, aunque la Ley señala que las normas de organización y funcionamiento de las empresas e instituciones del Estado, están regidas por las leyes de "Instituciones Públicas y de las Empresas Públicas" a la fecha no existen esos documentos. En tanto A.A.D.A.A. deberá cumplir con los objetivos y funciones para los que fue creada. Estas funciones son: recibir, almacenar y entregar la carga de importación, debiendo además de cooperar con la Aduana Nacional que realiza el despacho y aforo de las mercaderías.

Mediante Resolución Ministerial N° 270 emitida en marzo de 1973 se dispone la instalación de Agencias en los Puertos. Sus funciones son las de recibir, custodiar y reembarcar la carga destinada a Bolivia. Mientras que las Agencias Aduaneras, sólo debían fiscalizar los documentos de despacho, también se le faculta a fiscalizar la recepción, internación y reembarque de las merca-

derías, constituyendo un funcionario a bordo de la nave para constatar el estado de las mercaderías a descargarse.

Por D.S. N° 12800 de 1975 se señala que a partir del 1° de agosto se implanta un nuevo Sistema Integrado de Tránsito en el puerto de Arica, el cual fué recomendado por la CEPAL. Este documento fue suscrito entre las comisiones de Chile y Bolivia el 15 de mayo de 1975. La finalidad de este mecanismo es el de facilitar el despacho de la mercadería hacia el país como también la de la exportación, logrando este sistema un eficaz servicio de la carga, debiendo ser el puerto, un mero punto de transbordo.

8.1.4 Análisis de la Organización

Actualmente A.A.D.A.A., realiza operaciones de recepción, almacenamiento y entrega en las instalaciones que para tal efecto tiene en La Paz, Oruro, Cochabamba, Santa Cruz, Uyuni, Villazón, Potosí, Yacuiba y Puerto Suárez.

Actividades similares debía realizarse en los puertos de los países vecinos, siendo que sólo se está efectuando labores de supervisión.

La organización de A.A.D.A.A. está estructurada de la siguiente manera. El organigrama se muestra en el Anexo N° 4 quedando formado por:

8.1.4.1. Nivel Decisional

Formado por la Junta Superior, Dirección Ejecutiva y Administrador General. La Junta Superior a cuya cabeza se encuentra el Ministerio

de Finanzas y está integrado por representantes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Banco Central de Bolivia, Contraloría General de la República, Cámaras de Industria y Comercio.

8.1.4.2 Nivel Asesor

Conformado por Asesoría Jurídica, Auditoría Interna y la División de Personal.

8.1.4.3 Nivel de Apoyo Administrativo

A cargo de Secretaría General y Bienestar Social.

8.1.4.4 Nivel Operativo

Se halla conformado de acuerdo a la siguiente distribución:

- a) Departamento de Planificación además se integra con las Divisiones de Estudios, Procesamiento de Datos e Infraestructura.
- b) El Departamento de Operaciones con dos divisiones, una de Puertos y otra de Operaciones.
- c) El Departamento de Finanzas con las divisiones de Contabilidad, Cobranzas y Tesorería.

8.1.4.5 Nivel de Apoyo

La División de Servicios Generales, dependiente del Departamento de Finanzas.

8.1.4.6 Nivel Desconcentrado

Que se halla formado por las Agencias del Interior y las del Exterior.

8.1.5 Recursos Humanos

A.A.D.A.A. para su funcionamiento cuenta con personal diversificado según sus especialidades. Esto se demuestra en el Cuadro N° 9

CUADRO N° 9
DISTRIBUCION DE CARGOS EN A.A.D.A.A.
(En unidades)

DESCRIPCION	1985	1986	COMPARACION % 1986/1985
- Personal Superior	2	2	0
- Personal Profesional Universit.	44	44	0
- Personal Técnico Medio	88	79	-11
- Personal Administrativo	283	297	+ 5
- Personal de Servicio	43	43	0
- Personal de Obreros	64	55	-14
- Personal de Seguridad	88	83	- 6
T O T A L E S	612	603	- 2

FUENTE: Elaboración propia con datos de A.A.D.A.A.

8.1.6 Recursos Financieros

La empresa percibe ingresos provenientes de diversos servicios que presta a las cargas importadas, dichos rubros son: Servicios Prestados y Almacenaje, generan 1 y 2% mensual, respectivamente. Ambos conceptos gravados sobre el valor CIF, Aduana y por Servicios en los Puertos que van del 7 al 20% sobre el Total Gastos de Puertos; - denominado estos Comisiones,

El Cuadro N° 10 es el resumen de Ingresos y Egresos generados por .A.A.D.A.A.

CUADRO N° 10
INGRESOS Y EGRESOS DE A.A.D.A.A.
(En miles de Pesos bolivianos)

AÑOS	EGRESOS	INGRESOS
1981	159,109	216.660
1982	727,675	930.836
1983	1.690,236	1.908.371
1984	22,640,304	24.321,705
1985	3,797,761,778	7,060.418,842
1986 (p)	5,243,854,000	9,667.116,000

FUENTE: Según Estados Financieros de A.A.D.A.A.

(p): Preliminar

8.1.7 Capacidad Almacenera Instalada

De los nueve distritos nacionales señalados, AADAA, tiene instalada infraestructura almacenera en seis.

Presentamos un resumen en el Cuadro N° 11. Una desagregación, por Agencias, presentamos en Anexos del 7 al 12.

CUADRO N° 11
CAPACIDAD ALMACENERA TOTAL
INSTALADA
(Años 1986)

DENOMINACION	N° DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN TONELADAS		EN METROS	
		BRUTA	UTIL	BRUTA	UTIL
Almacén Tipo I-A	2	2,323	930	11,471	4,590
Almacén Tipo II-A	12	13,493	5,397	82,607	33,041
Almacén tipo I-B	2	1,518	607	12,521	5,012
Almacén tipo III	1	581	232	2,868	1,146
Almacén tipo IV	2	406	166	2,484	995
Anexo tipo I-A	2	1,162	465	5,735	2,295
Anexo tipo II-A	7	2,339	936	15,205	6,084
Galpón tipo II-B	2	960	384	4,800	1,920
Playa Máquinas y Vehículos	8	987	-	-	-
Playa carga burda	10	212,114	-	-	-

FUENTE: A.A.D.A.A.

Referencia:

Tipo I-A: Almacén de H° A°
 Tipo II-A: Almacén Metálico y H° A°
 Tipo I-A: Almacén y Anexo
 Tipo I-B: Almacén Metálico
 Tipo III: Almacén de Material Tradicional
 Tipo IV: Galpón de Calamina
 Anexo I-A: De H° A°
 Anexo II-A: De calamina
 Galpón tipo II-B: De material tradicional

8.1.8 Capacidad de Manipuleo

La Administración Almacenera, cuenta con equipo para la descarga y carguío de mercadería en los principales distritos o sea La Paz, Oruro, Cochabamba y Santa Cruz. Su mando el total de capacidad ésta alcanza a 229 toneladas de levante mediante las 50 máquinas. El desglose se presenta en el Cuadro N° 12.

CUADRO N° 12
CAPACIDAD DE LEVANTE DE A.A.D.A.A.

TIPO DE MAQUINA	CAPACIDAD EN TONELADAS C/U.
Una grúa	10.0
Una grúa	30.0
Dos grúas	15.0
Dos grúas	12.0
Dos grúas	8.0
Seis elevadoras	4.5
Dos elevadoras	3.5
Veinte elevadoras	2.5
Catorce elevadoras	2.0
TOTAL: 50 máquinas	229.0 Ton.

FUENTE: A.A.D.A.A.

8.1.9 Evolución Histórica de la Carga Manipulada por A.A.D.A.A.

Con los recursos humanos, financieros, materiales, maquinaria y estructura almacenera señaladas por AADAA, se ha realizado operaciones de manipuleo de carga en sus recintos donde tiene instalados sus elementos.

Los volúmenes manipulados se muestran en el Cuadro N° 13.

CUADRO N° 13
MANIPULEO DE CARGA A NIVEL NACIONAL
POR A.A.D.A.A.
(en toneladas)

AÑOS	VOLUMENES	PORCENTAJE COMPARATIVO
1981	581,667	100
1982	539,342	93
1983	422,338	73
1984	433,563	75
1985	538,181	93
1986	478,188	82

FUENTE: A.A.D.A.A.

Este cuadro nos muestra el total manipulado por A.A.D.A.A. Un desglose por agencias regionales se muestra en el Anexo N° 13

8.1.10 Procedimiento de Recepción de Carga en los Almacenes de A.A.D.A.A.

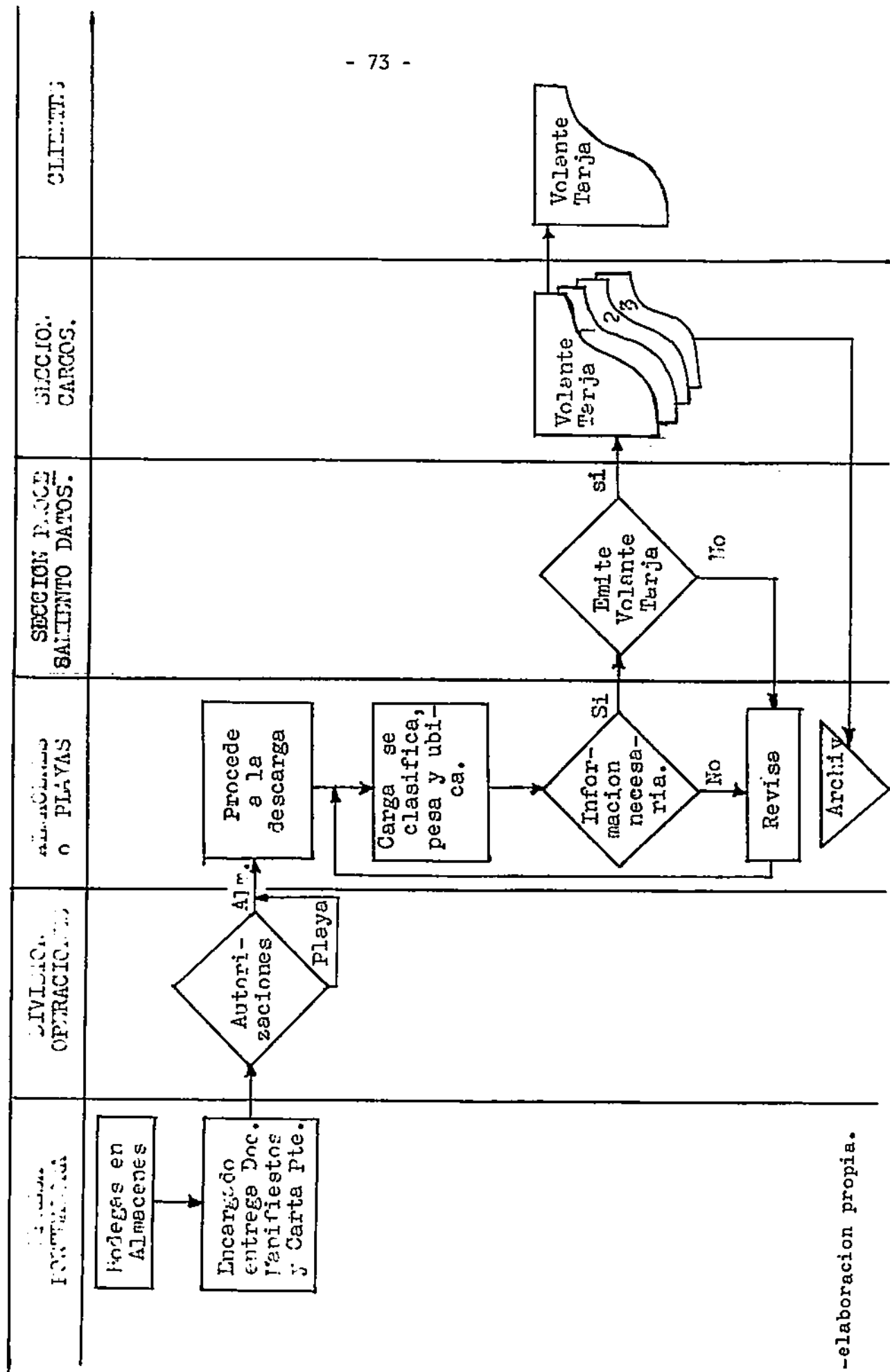
Conforme a entrevista efectuada a los funcionarios en las instalaciones de la empresa almacenera, el procedimiento es el siguiente:

- 1er. Paso. Llegada de la carga a los recintos fiscales.
- 2do. Paso. Una vez llegada y acomodada en el sitio correspondiente, el encargado del FF,CC, entrega el Manifiesto por Mayor y Cartas de Porte al Jefe de Operaciones, para que se autorice la descarga en uno de los sitios.
- 3er. Paso. Con la autorización se procede a la descarga de las mercaderías en el sitio asignado, en la que participan los representantes de la

Cámara de Comercio, Empresa Porteadora y -
A.A.D.A.A., como recepcionista.

- 4to. Paso. Se clasifica las mercaderías según los consignatarios en piso.
- 5to. Paso. Se coloca en la balanza para el repesado.
- 6to. Paso. Se da la ubicación respectiva.
- 7mo. Paso. Se emite un documento denominado Volante de Tarja que de conformidad a la recepción de carga en los almacenes, el que sirva para el consignatario realice la nacionalización. Dicha secuencia se grafica en la figura 3.

Fig. 3.- PROCEDIMIENTO DE RECEPCION DE CARGA EN ALMACENES DE "AADAAR"



-elaboracion propia.

8.2 Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI)

Chile un país con una faja de terreno larga y angosta, tiene am plias costas sobre el Océano Pacífico, su longitud alcanza a 4.670 km. Cuenta con diez puertos principales para el manipu - leo de carga importada, variados puertos pesqueros. Antiguamen te los puertos principales eran administrados por diferentes em presas, las que no daban rendimiento adecuado a las necesidades y políticas planteadas por el gobierno, motivo por el cual el Supremo Gobierno de Chile crea EMPORCHI.

8.2.1 Creación de EMPORCHI

La Empresa Portuaria de Chile, fué creada como persona - jurídica para ejercer las funciones, obligaciones, facul tades y derechos que las leyes otorgan al Servicio de Explotación de Puertos. Lo inherente al almacenamiento fiscal era facultativo del Servicio de Aduanas, siendo - su Ley Orgánica fijada por DFL. N° 290 de 6 de abril de 1960, cuyo texto se encuentra refundido, coordinado y - sistematizado por DS 19 de febrero de 1978. La empresa cuenta con autonomía propia dependiente del Ministerio - de Transportes y Telecomunicaciones de Chile, con domici lio en la ciudad de Valparaiso.

En su organización se encuentra constituida por un Direc tor el que es nombrado por el Presidente de la República, el que preside un Consejo de Delegados del Gobierno, con tando además con representantes del Presidente de la Re - pública, Ministerios de Transportes y Telecomunicaciones, Economía, Fomento y Reconstrucción y Corporación de Fo - mento de la Producción.

La finalidad de la Empresa es la explotación, administra ción y conservación de los puertos chilenos, así como de

las terminales de transbordo,

8.2.2 EMPORCHI en la Actualidad

Los servicios básicos que presta EMPORCHI son:

- Estadías en Sitios.
- Transferencias de carga de buque a muelle y viceversa.
- Porteo de Carga (Traslado por los recintos portuarios).
- Almacenamiento y acopio de carga.
- Tránsito vehicular, ferroviario.

Además, existen otros servicios complementarios a los anteriormente señalados, tales como: Arrendamiento de equipo, utilería portuaria, parqueo vehicular, romaneo de carros y vehículos, pesaje unitario de bultos, suministro de agua y electricidad, consolidación y desconsolidación de contenedores, reconocimientos, arrastre de carros y otros.

En la parte correspondiente a los servicios de transferencia, porteo y algunos complementarios, en la actualidad de Administración Portuaria puede contratar los servicios de empresas privadas, a conveniencia del usuario o de acuerdo a las disponibilidades de recursos.

Entre los principales puertos administrativos por la Empresa Portuaria y que transfieren las cargas tenemos:

- ARICA.- Carga hacia y desde Bolivia, exportación de harina de pescado y carga general.
- IQUIQUE.- Exportaciones de harina de pescado, carga general y azufre.

- ANTOFAGASTA.- Exportaciones de cobre, harina de pescado, concentrados de cobre, carga general y trigo para Bolivia.
- COQUIMBO.- Carga surtida, trigo, harina de pescado, Baritina y fruta.
- VALPARAISO.- Carga general de importación en contenedores, cobre, exportaciones de productos varios y productos hortifrutícolas, principal adaptación para contenedores del país.
- SAN ANTONIO.- Exportaciones de cobre, carga general, trigo a granel y productos químicos, fundamentalmente es el puerto granelero.
- TALCAHUANO Y SAN VICENTE.- Exportaciones de celulosa y harina de pescado.
- PUERTO MONTT.-Carga de cabotaje, trigo a granel y carbón.
- CHACABUCO.- Carga de cabotaje y concentrados de zinc, plomo y otros metales.
- PUNTA ARENAS.-Carga de cabotaje, exportaciones de lana, carga general de importación, productos químicos y tuberías.

La transferencia de la carga entre los transportes: marítimo y terrestre, desde la creación de EMPORCHI hasta la actualidad ha experimentado un notable incremento; desde 3.910.110 toneladas en el año 1960 llegando a 9,181,830 en 1985.

Es patrimonio de la empresa realizar la mantención y conservación de las obras portuarias a las que se destinan importantes sumas del presupuesto anual, que ascienden a \$us.238.904.085. Esta suma está destinada para contratar trabajos especializados como los dragados y protecciones contra corrosiones marinas. También se debe llevar a cabo obras de inversiones para modernizar y ade- cuar sus puertos a las necesidades actuales, así como la construcción de la Terminal de Contenedores en el puerto de Valparaíso; dotada de pavimentos de alta resistencia, luminarias, canalización adecuada para instalaciones eléctricas y escurrimiento de aguas, vías para grúas y ferrocarriles.

Entre 1980 a 1985, EMPORCHI destinó para obras de mantenimiento e inversión la suma de \$us. 25.407.723, con cargo a su propio presupuesto. También entregó al Estado, en igual período, un aporte de \$us. 40.933.739.

8.2.3 Análisis de la Organización

De manera general, para la atención de las operaciones de recepción, almacenamiento y custodia de la carga mani- pulada en los Puertos de Arica, Iquique, Antofagasta, Co- quimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano-San Vicente, Puerto Montt, Chacabuco y Punta Arenas, la empresa se en- cuentra estructurada de la siguiente manera:

8.2.3.1 Nivel Decisional

Formado por un Consejo de Delegados del Gobier- no, la Dirección General y la Sub-Dirección. En el Consejo de Delegados se hallan representan- tes de la Presidencia, del Ministerio de Trans- portes y Telecomunicaciones, Economía, Fomento

y Reconstrucción y Corporación de Fomento de la Producción,

8.2.3.2 Nivel Asesor

Conformado por la Asesoría Jurídica y los Departamentos de Personal, Planificación y Contraloría Interna,

8.2.3.3 Nivel Administrativo

En el que se halla la Secretaría General.

8.2.3.4 Nivel Operativo

Conformado por los Departamentos de Operaciones, Ingeniería, Proyectos y Contratos y Finanzas,

8.2.3.5 Nivel Desconcentrado

Allí se hallan ubicadas las Administraciones Regionales,

8.2.4 Administración Regional de EMPORCHI-Arica

Desde las faenas de carga y descarga de los barcos que se realizaban por intermedio de la Cía. "Lanchones Maulinos", el puerto de Arica (denominado: La Puerta Norte), fué adquiriendo gran importancia. Su movimiento impulsó a construir uno moderno. La empresa Pey Belfi Ltda., - inició la construcción en noviembre de 1960, concluyendo en septiembre de 1966.

En la actualidad, el puerto de Arica moviliza mercaderías

destinadas al Perú, al mismo Chile, pero el principal usuario es Bolivia. Según registros analizados el puerto tiene una capacidad de movilización hasta de un millón de toneladas anuales.

Por las características técnicas de construcción, instalaciones físicas existentes y ubicación geográfica; el puerto de Arica, ha sido incorporado al Servicio permanente de naves del Consorcio Naviero EUROSAL, las que emplean las más modernas tecnologías del transporte, tanto en el manipuleo como en la transferencia de mercaderías, con el uso de contenedores y equipos de alto rendimiento.

Las perspectivas para movilización de nuevos productos contempla la explotación de azufre desde las azufreras, ubicadas en el volcán de Tacora y Tarapacá, en la región I, lo cual podrá significar un movimiento anual estimado de 300.000 a 500.000 toneladas. Además, existe la posibilidad de captar la exportación de minerales desde Bolivia, que actualmente se movilizan por otras terminales portuarias.

8.2.5 Organigrama de la Administración -ARICA-

La que se incluye en el Anexo N° 14.

8.2.6 Recursos Humanos

La Administración Portuaria cuenta con cien personas para su funcionamiento, dispuestos de la siguiente forma:

CUADRO N° 14
PUERTO ARICA
RECURSOS HUMANOS
DISTRIBUCION DE CARGOS EMPORCHI

DESCRIPCION	UNIDADES
Personal Superior	1
Personal Profesional Univer sitario	10
Personal Técnico Medio	40
Personal Administrativo	30
Personal de Servicio	3
Personal de Seguridad	16
T O T A L	100

FUENTE: EMPORCHI

Todo este personal se halla distribuído en la parte adm
nistrativa y no en la parte de operaciones (trabajadores
manuales y obreros). Puesto que para las operaciones de
manipuleo y operadores de equipo, son contratadas organi
zaciones privadas. Modalidad adoptada a partir de la ges
tión pasada por convenir a los intereses económicos y fi
nancieros de la empresa portuaria.

8.2.7 Capacidad Almacenera

El puerto, en la actualidad tiene la capacidad almacene
ra global de alrededor de un millón de toneladas. En -
promedio a la fecha el almacenaje llegó alrededor de -
480.000 toneladas, preveyéndose un incremento anual del
5%, a partir de la presente gestión, siendo el detalle -
de almacenamiento el que a continuación se presenta en
el Cuadro N° 15.

CUADRO N° 15
PUERTO ARICA
AÑO 1986
CAPACIDAD ALMACENERA PORTUARIA INSTALADA
(En toneladas)

DESCRIPCION	DIMENSIONES (en metros)	SUPERFICIE (en metros)
a) AREAS CUBIERTAS:		
Almacén N° 3 de tránsito	50 x 100	5,000.-
Almacén N° 4 de tránsito	30 x 80	2,400.-
Almacén N° 5 de tránsito	30 x 80	2,400.-
Almacén N° 6 de carga Bo liviana	30 x 100	3,000.-
b) AREAS DESCUBIERTAS:		
Sitio N° 1	Irregular	18.852.-
Sitio N° 2	Irregular	32.260.-
Sitio N° 3	Irregular	26.720.-
Sitio N° 4	Irregular	15.100.-
Sitio N° 5	95 x 170	11.140.-
Sitio N° 6	95 x 170	11.864.-
T O T A L		128,736.-

FUENTE: EMPORCHI

De todas estas áreas, el Almacén N° 6 está destinado exclusivamente a la carga boliviana. Una observación de la ubicación correspondiente se muestra en el plano que se expone en el Anexo N° 15.

8.2.8 Capacidad de Manipuleo

Para el manipuleo y transferencia de las operaciones de

carga, la empresa portuaria de Chile posee el siguiente equipo, detallado en el Cuadro N° 16.

CUADRO N° 16
AÑO 1986
CAPACIDAD DE EQUIPOS Y LEVANTE DE
EMPORCHI EN ARICA

TIPO DE MAQUINARIA	CAPACIDAD
Seis grúas de muelle	de 3 y 5 ton.
Siete grúas móviles de horquilla	de 6.500 libras
Una grúa móvil de horquilla	de 16.000 libras
Dos grúas móviles de patio	de 12,5 ton.
Una grúa móvil de patio	de 35 ton.
Un puente grúa	de 40 ton.
Una romana para camiones	de 80 ton.
Dos tractores con capacidad de tracción	de 3,5 y 2,2 ton.

FUENTE: EMPORCHI

8.2.9 Características de los Sitios de Atraque

El Puerto de Arica cuenta con seis sitios de atraque - los que permiten el arribo de diferentes tipos de naves. Detalles que podemos observar en el Cuadro N° 17.



CUADRO N° 17
AÑO 1986
CARACTERISTICAS DE LOS SITIOS DE ATRAQUE
(en metros)

SITIOS DENOMINACION	1	2	3	4	5	6
Longitud	114	200	200	170	170	170
Calado máximo	4	6	9	10	10	11
Delantal	13	23	23	23	23	23
Bitas *	6	6	6	5	5	6

FUENTE: Datos obtenidos de EMPORCHI

* Se trata de unidades

Todos estos sitios son apropiados para el manipuleo y transferencia de carga general, exceptuando los de hidrocarburos y minerales que se encuentra ubicada más al norte del puerto.

8.2.10 Evolución Histórica de la Carga Manipulada por EMPORCHI Arica

Las transferencias y manipuleos de carga general en el puerto de Arica, de manera general, lo exponemos en el Cuadro N° 18

CUADRO N° 18
CARGA GENERAL TRANSFERIDA Y MANIPULADA POR
EMPORCHI EN EL PUERTO DE ARICA
(En toneladas)

AÑOS	VOLUMEN	CRECIMIENTO PORCENTUAL
1981	340,112	100
1982	294,848	87
1983	385,266	113
1984	322,780	96
1985	437,591	129
1986	429,513	126

FUENTE: Elaborado con datos de EMPORCHI

Una desagregación de este tipo de servicios se presenta en el Anexo N° 16.

9. ALGUNAS FALLAS DETECTADAS EN LAS OPERACIONES DE MANIPULEO DE CARGA

A continuación detallaremos las fallas detectadas en el momento de efectuarse los diagnósticos y encuestas correspondientes:

- Al realizar la Planificación de las Operaciones de recepción y llegada a puerto (pre-arribo) de carga consignada a Bolivia, no existe participación de nuestro representante, por lo que hay desconocimiento de las condiciones de mejora y necesidades que pueda introducirse.
- A lo anterior se agrega la desinformación que existe y por no contar, A.A.D.A.A., con elementos previamente capacitados para relieves los datos.
- Aspectos fundamentales son que A.A.D.A.A., debe precisar el nivel de cada uno de sus departamentos. Por ejemplo, el Departamento de Planificación, debe definir a qué nivel de la estructura organizacional corresponde, si es Operativo o de Asesoramiento.
- A.A.D.A.A., desde su creación no ha encarado avances tecnológicos sobre manipuleo de carga.
- No existe investigación ni menos planificación de las operaciones de recepción y despacho de carga a nivel nacional.
- No existe control, el proceso de retroalimentación no es tal, esto puede llegar a degenerar en un círculo vicioso.
- No cuenta con Tarifas a nivel nacional, para el cobro de sus operaciones por servicios prestados a las cargas.
- Estructuralmente, la División de Seguridad en la Administración Regional, tiene dependencia de la de Operaciones, que para tener efectividad debía depender de la máxima autoridad.

10. RESULTADOS

Los que a continuación exponemos, corresponden a las entrevistas - realizadas de manera personal y mediante las encuestas efectuadas - en las empresas que prestan servicios a las cargas manipuladas.

Los ejecutivos y personal de los departamentos de Planificación y Operaciones contribuyeron para la obtención de los resultados planteados en los cuestionarios; mientras que las entrevistas fueron lo gradas, con diversidad de personas. El total de los encuestados al canzan a cien. Los resultados numéricos los exponemos en el Anexo N° 18.

a) La Organización

Una organización efectiva, es la función del trabajo a realizar se para lo que se debe conjugar de la mejor manera, los recursos y técnicas disponibles en la organización. El transcurso del tiempo trae aparejado cambios fundamentales: nuevos métodos, nuevas técnicas, nuevas estructuras, distribuciones de tareas y relaciones estructurales, para lo que estas empresas deben estar aptas para adoptarlas.

Al realizar el relevamiento de información, se establece que A.A.D.A.A. no ha efectuado diagnósticos desde su creación. Se nota que las sugerencias del personal capacitado en el exterior no se toman en cuenta. Se constata que la adopción de sistemas computarizados, sirve sólo para acumular datos contables y a fin de gestión elaborar los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados). Se confirma la falta de capacitación y estabilidad del personal a todo nivel. El panorama boliviano a este nivel es negativo, mientras que, en las empresas portuarias del exterior el personal se establece tanto en número adecuado como en la permanente capacitación, todo ello por estar sujetos a una planificación de largo, mediano y corto pla

zo.

Veamos algunos resultados de las organizaciones:

Objetivos

A.A.D.A.A. efectúa labores rutinarias con las que se mantiene - satisfecho, esto es producto de no tener bien definidos los objetivos; más todavía, existe una confusión con el objeto básico para el cual fue creada. Confusión sobre todo en el corto plazo. En el mediano piensan en la expansión del ente hacia otras ciudades (Anexo # 18 pregunta 1).

A nivel portuario se tiene conocimiento claro de los objetivos que se persigue en el largo, mediano y corto plazo (Anexo # 18 pregunta 1).

Estructura Organizativa

A.A.D.A.A. cuenta con un organigrama, (Anexo # 4). De las entrevistas realizadas se pudo establecer que: las líneas de autoridad (algunas veces), no están muy bien definidas porque determinadas disposiciones alteran las jerarquías establecidas - que de una u otra manera éstas perjudican la unidad de mando.

Como señalamos en el punto 8.1.4, la organización cuenta con varios niveles: decisonal, asesor, administrativo, operativo, de apoyo y desconcentrado.

El trabajo es efectuado por las diferentes secciones, las que cumplen labores diarias y rutinarias por no contar con planes y manuales de funciones y procedimientos.

No existe un verdadero relevamiento de información estadística. Existe retraso y mala coordinación de la información, lo que in

cluso produce airadas protestas de parte del usuario.

El trabajo en equipo no se cumple por no contar con un Consejo Técnico Asesor que permita un análisis y evaluación de los diversos problemas de las distintas secciones y divisiones.

En la parte específica por ejemplo, el Departamento de Planificación se halla ubicado a nivel operativo, siendo sus labores de asesoramiento a la máxima autoridad y al mismo tiempo planificar acciones para el largo, mediano y corto plazo.

De las encuestas realizadas en A.A.D.A.A., se establece (según el 90% de los encuestados), que las labores de planificación de bían ser realizadas por el Departamento de Planificación y un 10% menciona a la Dirección Ejecutiva como responsable de esa actividad (Anexo N° 18 preg.3).

Unas tres cuartas partes de los encuestados reconocen a la organización como empresa pública autónoma, el resto como institución descentralizada (Anexo N° 18 pregunta 2).

El control, propósitos, análisis e indicadores se desconocen a excepción del presupuesto (Anexo N° 18 preguntas 15 y 17).

De las encuestas efectuadas a EMPORCHI, tenemos: que la organización es un ente descentralizado (Anexo N° 19, pregunta 3), dependiente del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. Tiene estructura definida como se muestra en el punto 8.2.4 y en el Anexo N° 14. Esta empresa se halla formada por departamentos, divisiones y secciones. No parece existir un rompimiento de líneas de autoridad. Las secciones cumplen las labores diarias en función a lo planificado (Anexo N° 18, preguntas 3 y 4). El relevamiento de información está sujeta de acuerdo a necesidades propias de la organización y de los ejecutivos, así como para la planificación, el cual asesora a la parte ejecuti-

va y planifica acciones para el largo y mediano plazo.

RECURSOS

i) Humanos

Se puede evidenciar que A.A.D.A.A. cuenta con el número suficiente de personal. El cuadro de encuestas señala que un 25% de los encuestados manifiestan exceso de personal.

En la parte de personal profesional y tecnificado de A.A.D.A.A., vemos (según el punto 8.1.5 y Cuadro N° 9), que durante 1986 se tiene 123, funcionarios los cuales representan apenas un 20% del total. Sin embargo, ese porcentaje representa el 7% menos que el año anterior. Los cargos en su mayoría están ocupados por personal improvisado, no profesional, hecho que causa problemas sobre todo en la parte de operaciones de carga (Anexo N° 18 pregunta 18).

En cuanto a EMPORCHI, la mayor cantidad de cargos son desempeñados por profesionales y tecnificados, en el punto 8.2.6 y Cuadro N° 14, se observa que un 50% de 100 funcionarios son especializados. Dada la estabilidad funcionaria no presentan problemas en el desempeño de labores sobre todo en función de las operaciones de carga. Algo muy importante es que existe la obligatoriedad de asistir periódicamente a cursos de capacitación que organiza la institución en función de las necesidades empresariales.

ii) Materiales

Según la mayoría de los encuestados o sea el 60% señalan que se cuenta con material suficiente, para el buen desenvolvimiento de sus actividades, aunque un 25% asegura esa existencia a nivel regular. En A.A.D.A.A. existe un descontrol en cuanto a la dotación, no hay kardex actualizados, no se sabe cuantas unidades se

rán necesarias para el próximo período.

iii) Financieros

Los encuestados generalmente señalan que existe insuficiencia - de recursos financieros especialmente en A.A.D.A.A., esto se de be a que la asignación de recursos se efectúa de manera empírica. No existe una planificación a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado en EMPORCHI, la disponibilidad financiera es real mente suficiente (Anexo N° 18 pregunta 5).

Profundizando un poco más, vemos que este tipo de organizacio - nes, para realizar las operaciones de manipuleo de carga, cuen - tan con fondos rotativos denominados "FONDOS DE OPERACION", pe - ro la manera de asignarlos en las instituciones analizadas son diferentes.

En A.A.D.A.A. se elabora directamente un presupuesto de manera empírica, a base de suposiciones, sin tener una planificación y sin enmarcar dentro de las posibilidades, organizacionales, aca tando lo que señala el ente rector para este caso el Ministerio de Finanzas. En EMPORCHI la asignación de este fondo se halla derivada de una planificación global a largo plazo. La cual fi ja los objetivos y propósitos que se tienen y cuales son los re cursos con que se cuentan.

En A.A.D.A.A. los ingresos provienen de los Servicios Prestados a las cargas, las recaudaciones se denominan Servicios Presta - dos y Almacenaje y por las atenciones en los puertos, Comisio - nes Portuarias. También hay otros ingresos por concepto de al - quiler de oficinas, equipo, intereses, etc. (ver punto 8.1.6 y Cuadro N° 10). En EMPORCHI los ingresos denominados moviliza - ción portuaria, corresponden al embarque y desembarque de carga. Otra recaudación es Almacenaje, según la permanencia de la car - ga y otros servicios adicionales como ser romaneo, arrastre de

carros, uso de equipo, etc.

iv) Disponibilidad Almacenera

La mayoría de los encuestados, 73% señalan que es suficiente en cuanto a áreas almaceneras (Anexo N° 18 pregunta 5).

A.A.D.A.A. cuenta con áreas cubiertas que en total alcanzan a 137.691 m³. (Ver punto 8.1.7 y Cuadro N° 11). Es de hacer notar la falta de unidades almaceneras en Yacuiba, Puerto Suarez, Uyuni y otros. Mientras que EMPORCHI cuenta con 12.800 m². de área cubierta y 115.936 m². de descubiertas en Arica, espacio suficiente para la carga de ese país y los de tránsito a Bolivia y Perú (ver punto 8.2.7 y Cuadro N° 15).

v) Disponibilidad de Equipos

Los resultados señalan que el 72% de los indagados aceptan la disponibilidad de equipos a nivel regular (Anexo N° 18 pregunta 5). A diferencia de EMPORCHI que cuenta con una capacidad de inmovilización hasta un millón de toneladas anuales, (ver punto 8.2.8 y cuadro 16), las que son suficientes para el movimiento de carga comparada con el manipuleo total (Cuadro N° 18). AADAA a nivel nacional, cuenta con una capacidad anual de más o menos 650.000 toneladas, siendo mayor la demanda que la oferta porque algunas regionales no cuentan aún con equipos mecánicos de manipuleo y en las que actualmente los tienen estos sufren de obsolescencias en cuanto a tecnología.

b) Evolución de los Sectores que Manipulan la Carga

Estas organizaciones; como efecto de los períodos críticos que atravesaron, por un lado la gran inflación y por otro la depresión económica aparejada a la contracción del comercio exterior, han acusado reducciones en el manipuleo de las cargas.

Así A.A.D.A.A., como se observa en el punto 8,1,9 y Cuadro N° 13, muestra una permanente reducción de las cargas manipuladas y sus costos también se hicieron altos, prueba de ello fué que de un 0,5% que se cobraba por Servicios Prestados se subió a 1% sobre el valor CIF. El D.S. 20543 promulgado a fines de 1984, autoriza el aumento de porcentaje. No obstante la crisis mundial ella no afectó a los puertos ya que el manipuleo de Arica continúa en ascenso (ver punto 8.2,10 y Cuadro N° 18). Esto es producto de una planificación permanente que busca captar movimientos de carga de otras rutas o incluyendo nuevos productos (ver Anexo N° 16), aunque haya baja en el tránsito internacional.

A efectos de complementar el análisis y siendo el objeto de esta investigación veamos el planeamiento y control en los organismos encuestados.

c) Planeamiento como Función del Proceso Operativo

Aunque A.A.D.A.A. dispone de los recursos necesarios, técnicos, apoyo tecnológico é infraestructura no ha practicado una planificación a largo ni mediano plazo; incluso a corto plazo todo se reduce a la elaboración del presupuesto, pero esta herramienta es sólo una categoría de la Planificación. La frecuencia de elaboración de este presupuesto es anual (Anexo N° 18, pregunta 11). Este presupuesto se elabora de manera empírica (Anexo N° 18 pregunta 8).

Los encuestados en un 90% dicen que la planificación a largo plazo debe ser elaborada por el Departamento de Planificación, el 10% restante señala, que dicha planificación corresponde a la Dirección Superior (Anexo N° 18, pregunta 3).

Tampoco se ha efectuado una planificación de las operaciones de recepción y despacho de carga. En estas ocasiones se opta por

el siguiente procedimiento; se presenta a la Jefatura de Operaciones los documentos que amparan la carga para que éste autorice según el tipo de carga (noble o burda) el envío a área cubierta o descubierta según las vías por las que ingresar. Por ejemplo si el ingreso es por Charaña es llevada al Almacén 2, - si es por Puno o Guaqui al Almacén 1 y así en todos los casos. Por ello a la pregunta cuál es el criterio utilizado en la Planificación, la respuesta del 100% de los encuestados es "a criterio común" o según las "circunstancias" (Anexo N° 18 pregunta 8).

Ante la pregunta, cuáles son los documentos utilizados para la planificación la respuesta del cien por ciento de los encuestados es: "Para autorizar la descarga y recepción se utiliza el Manifiesto por Mayor presentado por Porteador". (Anexo N° 18 - pregunta 10).

Comparativamente, en EMPORCHI la planificación a largo y mediano plazo es global y corresponde al Departamento de Planificación (Anexo N° 18, pregunta 3). Sin embargo, el corto plazo corresponde a las unidades operativas.

La planificación en empresas como EMPORCHI, se realiza de manera racional, (Anexo N° 18, pregunta 8), teniendo una secuencia hasta el arribo de la nave. La planificación a corto plazo se inicia con quince días de anticipación, con los anuncios de arribo de nave y consignaciones; por parte de las empresas navieras. Todo el proceso se completa 48 horas antes del arribo (Anexo N° 18 preg. 9). Utilizándose como documentos y datos el Manifiesto Marítimo, Plano de Estiba, Lista de Carga, Lista de Escotillas, en las que, además se hallan descripciones de la naturaleza de las cargas (Anexo N° 18 ~~preg.~~ 10). Siendo la frecuencia de la planificación dependiente del arribo de cada nave al puerto. (Anexo N° 18 preg.11).

A la pregunta si se planifican los despacho de carga hacia Bolivia (Anexo N° 18 preg.13). Los encuestados responden afirmativamente señalando una anticipación de 24 horas. Que conforme a la aplicación del SIT., la modalidad para la planificación debe existir subordinado a un centro de coordinación, denominado CIC. En la planificación participan los representantes de EMPORCHI, A.A.D.A.A., FF.CC., Chile, FF.CC. Bolivia y Cámara de Comercio de Bolivia y cada uno hace conocer sus disponibilidades para proceder al reembarque.

d) Control de las Operaciones de Carga

Se pudo establecer que las organizaciones tienen algunos Controles para el análisis de rendimientos.

A.A.D.A.A. en las operaciones de recepción y despacho de carga utiliza como medio de control el Manifiesto por Mayor (Anexo N° 18 pregunta 10). El cual una vez concluida la descarga y recepción por los responsables y representante de la entidad almacenera, debe coincidir la carga física con algunos datos detallados en el documento. Si se presentase alguna desigualdad o problema, se procede a revisar la aparición de algunos detalles que se hallan observados y luego se hacen constar las fallas. Esta es la posición de la mayoría de los encuestados. En la parte administrativa se lleva un control en base a lo presupuestado, fundamentado en el dicho "de que no se debe gastar más de lo asignado en el presupuesto". Pero la totalidad de los encuestados afirman no efectuar ningún análisis de los rendimientos (Anexo N° 18 pregunta 16), ni usar los indicadores, para poder efectuar, evaluar y mejorar el sistema de manipuleo; de recepción y despacho de carga; más bien se ha ido de generando en su proceso desde su origen a la fecha, creando algunos vicios al no existir control real.

En EMPORCHI se efectúa control según las necesidades y conve -

niencias de la organización. Un paso fundamental, a seguir es la supervisión directa en diferentes partes del proceso, efectuado por los planificadores y personal asignado a estas labores (Anexo N° 18 pregunta 14). En operativos grandes y de tiempos extensos se aplica muestras y comparaciones según estándares. Se tienen establecidos algunos estándares y patrones para medir la eficiencia del rendimiento (Anexo N° 18, pregunta 15). Un 100% de los encuestados aseveran que lo fundamental es que se cumpla lo planificado, pero si se presentaran problemas en su ejecución, inmediatamente deben ser absueltas y ajustados. Se miden los rendimientos para lo que permanentemente se recopilan informaciones (Anexo N° 18, preguntas 16 y 17), los que procesados se comparan con los patrones, teniendo como indicadores los siguientes:

- Tiempo de permanencia del buque en el puerto,
- Tonelaje transferidos y manipulados,
- Cuadrillas utilizadas,
- Trabajadores utilizados,
- Horas trabajadas.

11. CONCLUSIONES

Se ha arribado a las siguientes conclusiones en la Administración - Autónoma de Almacenes Aduaneros:

- No existen objetivos definidos para la organización, lo que hace que se trabaje con la misma pesadez burocrática de las administraciones estatales.
- El sector analizado a falta de una planificación se mantiene, a satisfacción, en los niveles bajos en que se encuentra. En cuanto a la eficiencia de sus actividades, trabajan solo de manera rutinaria o circunstancial.
- La estructura administrativa de A.A.D.A.A., no se encuentra bien definida de manera que cada unidad desempeñe sus labores adecuadamente.
- No existe una planificación a largo, mediano y corto plazo, para el funcionamiento de todas sus actividades, que permitan tomar acciones rápidas y acertadas.
- No existe una estabilidad ni capacitación del personal que presta servicios en la institución. La improvisación perjudica al buen desenvolvimiento de actividades.
- A falta de un sistema de Tarifas, se cobra un monto porcentual sobre el valor CIF., que viene a ser irracional en vista de que las cargas son de diferente naturaleza.
- Al no existir la planificación, no existe un control, consecuentemente no hay mejoras en el rendimiento de las actividades.
- No hay adaptación de equipos de manipuleo y transporte a la actualidad tecnológica. Los que actualmente prestan servicios tie

nen mas de 15 años.

- Existe una corriente de datos sobre diferentes actividades a través de los procesos mecánicos y uso de telex, pero a falta de un asesoramiento adecuado y relevamiento no se toman en cuenta para planificar las actividades.
- A falta de información, los problemas son resueltos de manera circunstancial por acuerdo de los representantes de los diferentes medios de transporte.
- Para realizar las actividades de la organización sólo se cuenta con un Presupuesto, que se lo confecciona una vez al año.
- Solamente en el Puerto de Arica, se planifica la recepción de carga boliviana 24 horas antes, se reúnen los representantes de Chile y de nuestro país, para decidir los despachos de carga hacia su destino final.
- Por no existir planificación no se toma en cuenta ni se conoce con anticipación la naturaleza de la carga que llega al país.
- Algo fundamental y también producto de una falta de planificación y control, es que Bolivia no exige mejorar las actividades de manipuleo, a:
 - i) Las Administraciones portuarias en las operaciones de recepción y despacho.
 - ii) Los porteadores, para disponer de medios de tracción y agilizar el recorrido.
 - iii) A los servicios aduaneros para agilizar el trámite documentario.
- A.A.D.A.A. carece de unidad de control, que puede efectuar medición y análisis de rendimientos operativos, para mejorar el uso

de sus recursos.

- No existe un procedimiento de recepción de carga. Por tanto no hay un ágil manipuleo de las mercaderías.
- Por no existir control no se conoce standares o patrones de comparación.
- A falta de estabilidad y capacitación del personal de A.A.D.A.A. estos (en los puertos donde tienen representantes) solamente perjudican el rápido movimiento de carga.
- La falta de material rodante y medios de transporte hacia nuestro país también perjudican el rápido despacho hacia su destino final.

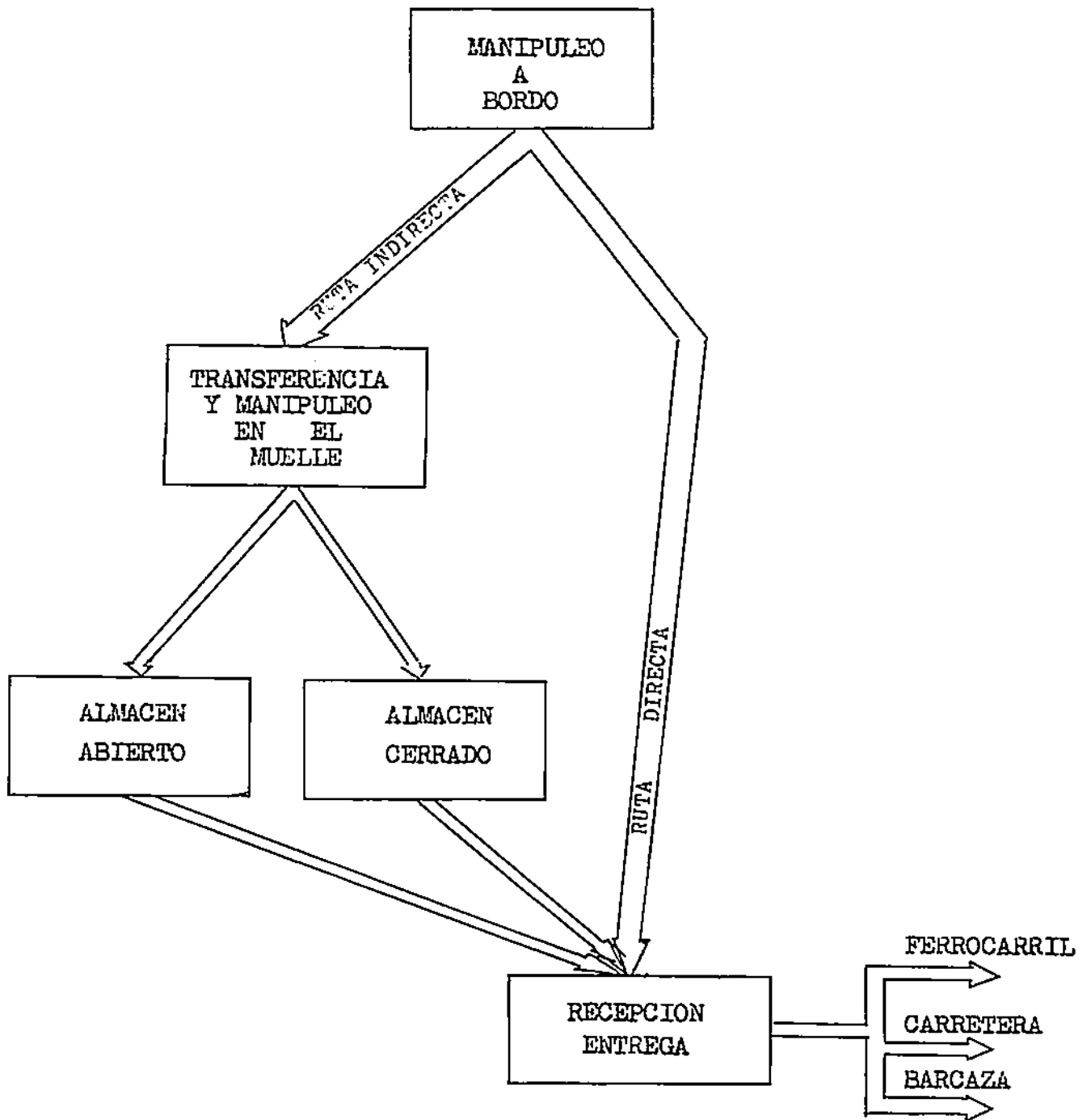


Figura 4.- Flujo de Carga manipulada en los puertos.

12. MODELO DE PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION DE LAS OPERACIONES DE RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA (PROPUESTA)

El modelo que a continuación desarrollamos es una posibilidad y consecuencia de las investigaciones realizadas para este propósito. Se analizó el actual proceso de Planificación Portuaria, se observó la llegada y recepción de carga a los entes fiscales del país, llegándose a las anteriores conclusiones, con ello queremos adecuar de la mejor manera la alternativa de planeamiento.

Una estrategia de este modelo es la de hacer ágil, dinámico el manipuleo de las cargas. Otra, es que exista eficiencia en los recur - sos que participan en estas operaciones. La última, poder conjun - cionar todos los esfuerzos de los diferentes niveles de la organización, lo que implicará aumentar la productividad y lograr los objetivos propuestos.

El objetivo de este modelo pretende en gran medida seguir un procedimiento racional, sistemático y organizado de una planificación y control de las operaciones de recepción y despacho de carga, además de reducir los costos de operación.

Una esquematización, de las muchas que toma la carga llegada, la presentamos en la Figura N° 4.

Es importante un ordenamiento, porque cualquier desajuste crea anarquía total en la organización interna y permite que una entidad vital para el desarrollo económico nacional se desprestigie por no cumplir el objeto para el cual fué creado, todo esto lleva a pensar en una planificación y establecer un control para analizar los sucesos.

El modelo mejorado de planeamiento y organización de recepción y despacho de carga que se propone tiene una serie de pasos que los explicaremos a continuación haciendo referencia a los elementos par

ticipantes (variables utilizadas, medios y relaciones). Siendo:

1° Origen

El elemento clásico, que dá origen a la planificación y organización de las operaciones de manipuleo y transferencia de carga, es el Agente Naviero, quién con la antelación necesaria recibe información respecto a la fecha aproximada de arribo a puerto - (ETA) de una nave y comunica a la Administración de Puerto con los siguientes documentos:

- Conocimiento Marítimo
- Lista de Carga
- Plano de Estiba
- Tally
- Plan de Carga

Dichos documentos y datos ayudarán a establecer especificaciones generales de las consignaciones. Tomemos en cuenta que para cada nave que arriba a puerto se debe planificar.

Recibida la documentación, se debe remitir una copia al representante de Bolivia, en caso de existir carga para ese país. El que procede a:

- I) Hacer conocer a destino (Bolivia) del arribo probable de la nave, fecha estimada de llegada y las consignaciones que trae, y ésta se encarga de hacer conocer a sus propietarios.
- II) Proceder a la planificación de las operaciones de reembarque, pidiendo a los porteadores el material de tracción para el traslado de la carga.

2° Planificación Portuaria

Conociendo todos los antecedentes de las consignaciones, llegada de nave y ubicación, cantidad, dimensiones y características físicas de las cargas que se lograron en la etapa anterior, ayudan a diseñar un perfil aproximado de los recursos que se precisarán, con ellos se procede a la asignación de:

- Puestos de Atraque
- Recursos
- Estimación de Tiempos Operacionales

Para efectuar este proceso, previamente se debe contar con información, conocer el movimiento portuario, las planificaciones de las otras naves, las que arribaron y arribarán, cuando quedarán libres determinados puestos de atraque, etc. Además, se debe tomar en cuenta que a medida que se vá aproximando la llegada de la nave se producirá información adicional, porque irán agregando carga en su recorrido, por lo que esta planificación siempre debe ser flexible.

A fin de que esta planificación sea eficiente es necesario tomar en cuenta que el sitio asignado a la nave sea el apropiado, los recursos aprovechados óptimamente, se deben asignar en función donde a de ser internada la carga que llega, pero sin dejar de tomar en cuenta la carga de exportación que se embarcará a esto se incluye las cargas peligrosas y con características especiales de manipular.

Pero, veamos por etapas:

Etapas 1.- Para asignar el puesto de atraque más apropiado dependerá de las características que tiene el sitio y la nave; o sea profundidad, accesos permisibles de equipo, disponibilidades de almacenamiento, etc., además de los servicios que usará la nave.

- De la carga a manipular; su naturaleza, tipo y cantidad, distribución en las escotillas, métodos de entrega; lista de izadas pesadas, peligrosas y especiales; unitarias y en cubiertas, etc.
- Del buque; su eslora, calado, número de escotillas y puertas laterales, capacidad de grúas, edad, etc.

Etapa 2.- Asignación de Recursos; antes de la llegada de la nave se debe planificar provisionalmente la mano de obra, el equipo y demás recursos que necesitará para cargar o descargar. Esta planificación operacional, también depende de la información aligual que la asignación de los puestos de atraque, especialmente los detalles del tipo y estiba de carga, por tanto es necesario saber cuando se asignarán recursos. Esta asignación completa debe estar realizada por lo menos tres días antes del arribo de la nave.

Una primera medida en la planificación de operaciones deberá ser la de realizar un estudio preliminar del Plano de Estiba para tener una idea del tipo de carga y las posiciones, luego los Planos de Escotilla y Listas de Escotilla, con todos ellos se podrá diseñar el contenido del trabajo. Establecido éste se podrá asignar la mano de obra a bordo y al costado del muelle.

Etapa 3.- Asignación del espacio de almacenaje; otra etapa en la planificación de operaciones de manipuleo de carga, es la asignación de almacenaje de la carga que sigue la ruta indirecta. Cuando se está asignando el puesto de atraque, es necesario que se conozca la demanda que se tendrá, sobre las facilidades al-

maceneras, saber cuanta carga se desembarca y cuanta se embarca.

Etapa 4.- La estimación de tiempos operacionales; una vez concluída la planificación de las anteriores etapas entonces se podrá calcular los tiempos operativos de cada consignación. Una herramienta que ayuda a ésta es la productividad por tipo de carga.

Finalmente una etapa fundamental es la de asignar recursos y efectuar un análisis de las consignaciones que tomarán las diferentes rutas, la directa y la indirecta. En la etapa 3, prácticamente al asignar el área almacenera, se ha establecido la ruta indirecta. La directa también precisa de una planificación, aunque es similar, pero se debe asignar los recursos y proceder al manipuleo cuando se conozca la hora exacta de carga o descarga, entonces, es ese instante en que los vehículos terrestres, ferroviarios y barcazas deben llegar al costado del barco y proceder al carguío o descarga de las mercaderías.

3° Programación

48 horas antes del arribo se procede a la programación. Esta función continúa a la planificación, es el nombre de la Planificación turno a turno. Cuando el buque está al costado del muelle está destinado a lograr el máximo rendimiento y el mínimo de demoras.

4° Arribo

Arribada la nave y colocada en el sitio asignado se procede a la descarga. La hora de inicio es la que fija la planifica -

ción y en la que deberán estar disponibles todos los recursos asignados y programados, según cada turno.

La selección en piso es fundamental por internar las cargas, - de donde tenemos:

- a) Carga Boliviana
- b) Otras cargas (Chile y Perú)

5° Internación

Las cargas del grupo b) para Perú y Chile son transportadas a los sitios asignados en la planificación, donde esperarán su correspondiente trámite de desaduanamiento para ser entregadas al usuario. Las cargas del grupo a) serán también internadas. En la internación participan los representantes bolivianos.

6° Recepción por Agencia Puerto

El representante recibe la carga en los sitios asignados, procediendo a su apilonamiento y control. Momento en el cual procede a ajustar lo planificado y programado con lo físico de las operaciones de redespacho de la mercadería llegada a puerto, haciendo conocer a la empresa ferroviaria (Chile y Bolivia) y a los transportes terrestres, la carga disponible, para que dispongan el material de tracción. Para lo que se sigue:

Etapas 1.- Planeamiento que debe contener:

- Cantidad de bodegas y camiones según el tonelaje llegado.
- Naturaleza de la carga llegada y tonelajes
- Recursos (Humanos, materiales, equipo y financieros).
- Estimación de tiempos operacionales.

Etapa 2.- Terminada la planificación se debe hacer conocer al ferrocarril y remitir una copia por la vía más rápida (Telex) a las Agencias de destino en Bolivia.

7° Embarque

Se procede al reembarque de las mercaderías conforme a lo planificado y programado e inmediatamente efectuar el despacho hacia su destino.

8° Administración Almacenera

Recibe la información. En posición de ésta, en los almacenes - de destino se procede a planificar la recepción de carga con las fechas de arribo estimadas, con una copia de la información de contenido de carga se debe notificar al consignatario para que tome previsiones respecto a su carga que llegará.

Etapa 1.- Proceder a la Planificación y organización de manipuleo de carga, para lo que deberá asignar:

- Sitios donde se descargará
- Recursos
- Estimación de tiempos operacionales

Etapa 2.- Notificar a los encargados de recepción y representantes que participan en la recepción (porteador y Cámara de Comercio).

9° Llegada del Portador

Llegado el material de tracción con las mercaderías, se acomoda en los lugares asignados en la planificación.

10° Descarga

Se procede a la descarga con los recursos asignados según la - planificación, debiendo tener presente la hora señalada para es tablecer controles.

11° Clasificación, Repeso y Ubicación

En los lugares específicamente asignados y dando la conformidad de llegada, la carga se ubica hasta que el propietario realice su desaduanamiento.

12° Control

Este Proceso fundamental, es primordial para las operaciones de manipuleo de las cargas, porque permite revisar procedimientos, evaluar, corregir, mejorar los sistemas con los que se está ope rando. La comparación con lo planificado, evalúa su efectivi - dad é identifica las debilidades en su ejecución. Una herra - mienta usada es la información general, en los diferentes nive - les y la creación y uso de indicadores permite compararlos fren - te a un patrón establecido de antemano (ver punto 5.4)

En la figura N° 5, esquematizamos el modelo mejorado de Planea - miento y organización de las operaciones de recepción y despa - cho de carga.



MODELO DE PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION DE LAS OPERACIONES DE RECEPCION Y DESPACHO DE CARGA.

- P R O P U E S T A -

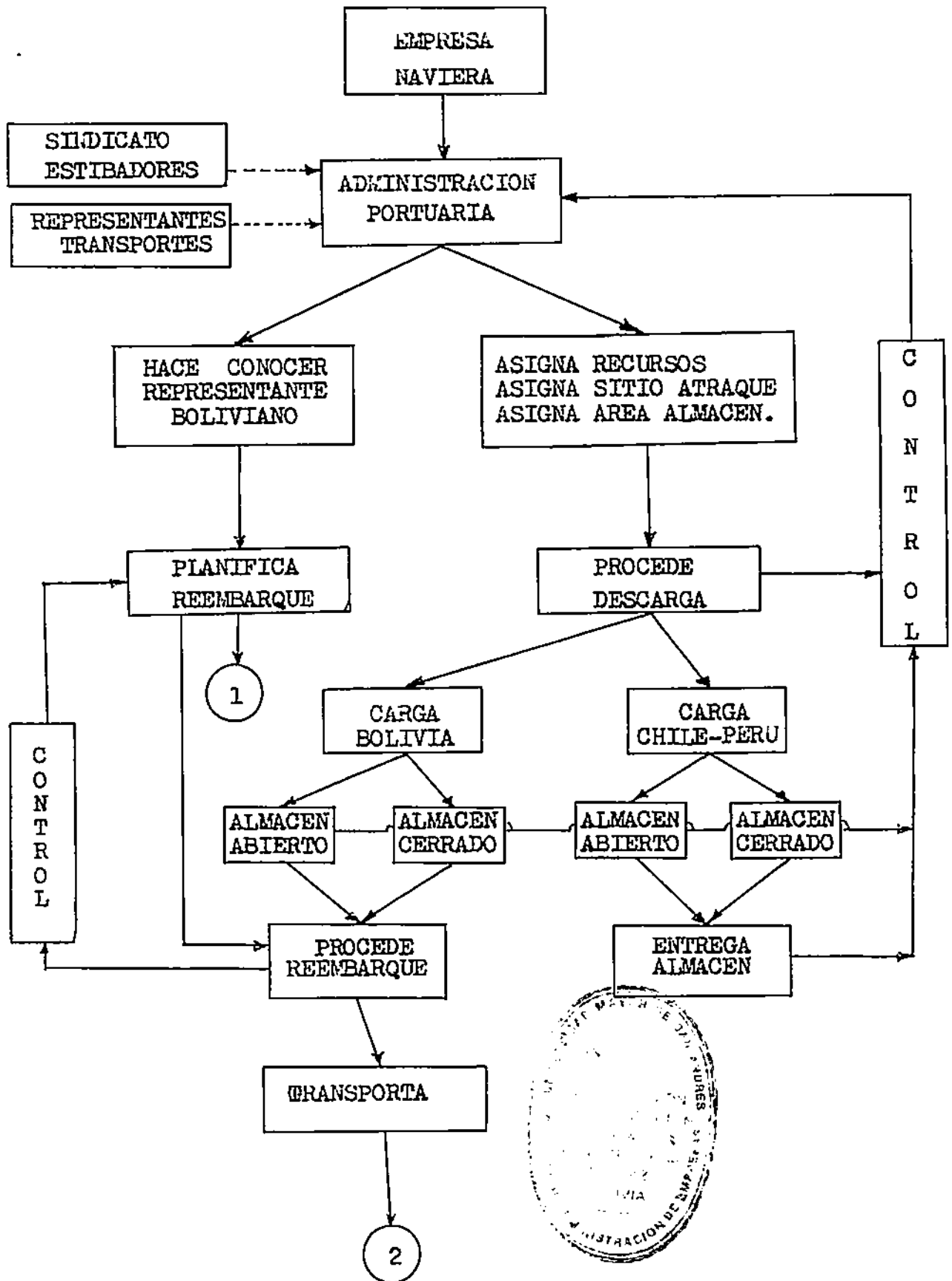


Figura 5.- Planeamiento y Organización en los Puertos.

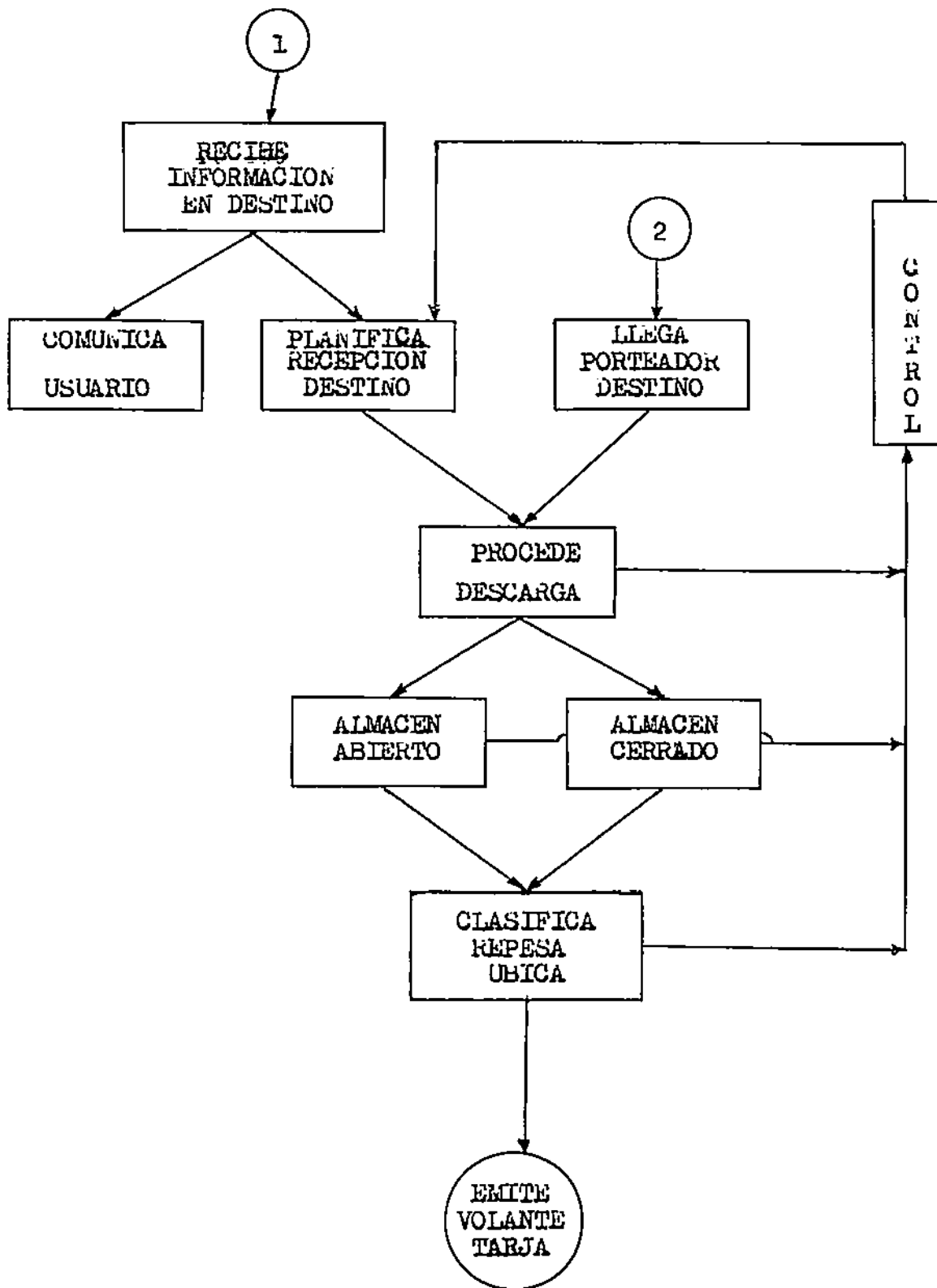


Figura 5.- Planeamiento y Organización en Bolivia.

13. CONSIDERACIONES A LA APLICACION DEL MODELO

Para lograr una real aplicación del modelo propuesto se deberán tomar en cuenta algunas consideraciones de suma importancia:

- La estructura administrativa deberá encarar modificaciones en algunos de sus niveles, sobre todo el operativo para que pueda planificar y controlar las actividades del manipuleo de carga.
- El nuevo modelo, necesita contar con un centro de información y divulgación de datos (según los usos a todo lo largo y ancho de la organización), para poder planificar en el largo, mediano y corto plazo.
- La estabilidad y capacitación del personal en las áreas específicas son punto fundamental, para que puedan planificar y controlar.
- La aplicación del modelo no implica desarrollar mayor infraestructura o mayor inversión, sino más bien, aprovecha de la mejor manera los recursos con que se cuenta.
- Para su funcionamiento requiere de una coordinación con todos aquellos entes que movilizan, almacenan y transportan la carga, así como el usuario importador.

14. RECOMENDACIONES

El propósito fundamental de éstas, será el de adoptar decisiones - que permitan contar con una organización acorde a las actuales necesidades, capaz de producir mejores beneficios para las empresas como los usuarios, con la suficiente habilidad técnica y administrativa, ante todo operativa:

- La aplicación del modelo propuesto, incrementa la productividad de las actividades de operaciones de manipuleo de carga, por tanto es fundamental sean implementados en su integridad,
- Planificar las actividades a largo, mediano y corto plazo. La aplicación y uso permanente de la planificación, proceso que traerá consigo mejoramiento en la productividad y la imagen de las organizaciones a nivel nacional.
- La planificación de las operaciones de manipuleo de carga debe ser efectuado cada día, en función de la cantidad de bodegas y toneladas a internar.
- Diseñar un sistema de Información, mediante una investigación. Este determinará las necesidades y tipos de datos, que servirán para la toma de decisiones correcta y sobre todo adoptar una planificación y control reales.
- Con la ayuda de la experiencia y el aprendizaje de Técnicos que retoman del exterior elaborar patrones, estándares y controles. Estos permitirán realizar un análisis del rendimiento de las actividades en la organización. Lo que tenderá a mejorar los servicios, sobre todo en materia operativa relativa a las cargas.
- La adopción de medidas correctivas en base a un diagnóstico acerca de la estructura organizacional, permitirá una administración dinámica y funcional.

- La capacitación de personal en materia de planeamiento y control.
- Es conveniente que periódicamente se revisen los costos que se producen en las diferentes partes funcionales, porque al adaptarse una planificación permitirá racionalizar algunos sistemas.
- Crear una Comisión bilateral, para revisar periódicamente los Acuerdos y Convenios que se tienen con los países vecinos, a fin de adaptar a las actuales circunstancias y no tener solamente un documento inerte. También permitirá asesorar a quienes tienen la misión de asistir a reuniones internacionales sobre mejoramiento de facilidades de tránsito.
- Desarrollar una relación interinstitucional entre portadores y quienes prestan servicios a las cargas. Dicha coordinación permitirá obtener mejores beneficios para ambos.

EXTRACTO DEL CUESTIONARIO

1. Cuales los objetivos de la empresa a largo, mediano y corto plazo.
2. Cual el tipo de organización.
3. A que unidades son asignadas las labores de Planificación,
4. A quienes corresponden las labores de la Planificación de las Operaciones de Carga,
5. Disponibilidad de los recursos humanos, materiales, financieros, - almaceneros y de equipos.
6. Conoce la capacidad almacenera y a cuanto asciende.
7. Se planifican las operaciones de carga y se efectúa un control de lo ejecutado.
8. Cuales son los criterios utilizados en la planificación.
9. Cual es la antelación con que se efectúan las operaciones de carga.
10. Cuales son los datos y documentos utilizados en la planificación.
11. Con que frecuencia se hace la planificación.
12. Cual la antelación con la que se conoce la naturaleza de la carga.
13. Se planifica las operaciones de carga hacia Bolivia y con cuanto tiempo de anticipación.
14. Cuales son los pasos seguidos para efectuar un control.
15. Cuales son los controles utilizados por su organización.
16. Se miden los rendimientos.
17. Cuales los problemas que causan las entidades para planificar los - despachos de carga hacia Bolivia.

ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES BOLIVIANAS

A N E X O 2

VALORES CIF

(En millones de dólares)

PRODUCTOS	1981	1982	1983	1984	1985 (p)	1986 (e)
A) Minerales	556.0	419.4	347.3	364.0	263.8	220.4
Estaño	343.1	278.3	207.9	247.7	202.1	101.4
Plata	71.7	37.1	58.3	21.4	29.9	30.6
Otros	141.2	104.0	81.1	94.9	31.8	88.4
B) Hidrocarburos	346.5	398.4	420.1	388.9	374.5	296.2
Petróleo	3.3	-	29.3	8.4	-	-
Gas Natural	336.7	381.6	378.2	375.7	372.6	293.1
Otros	6.5	16.8	12.6	4.8	1.9	3.1
C) No tradicionales	92.6	80.1	49.8	29.2	34.5	37.6
Azúcar	5.7	8.1	12.3	6.6	1.6	2.5
Café	15.8	15.5	12.9	6.6	13.9	6.4
Otros	71.1	56.5	24.6	15.8	19.0	28.7
D) Efectos Personales	0.2	0.3	0.3	0.2	-	-
TOTALES	995.3	898.2	817.5	782.1	672.8	554.2

FUENTE: I. N. E.

(p) Cifras preliminares

(e) Cifras estimadas

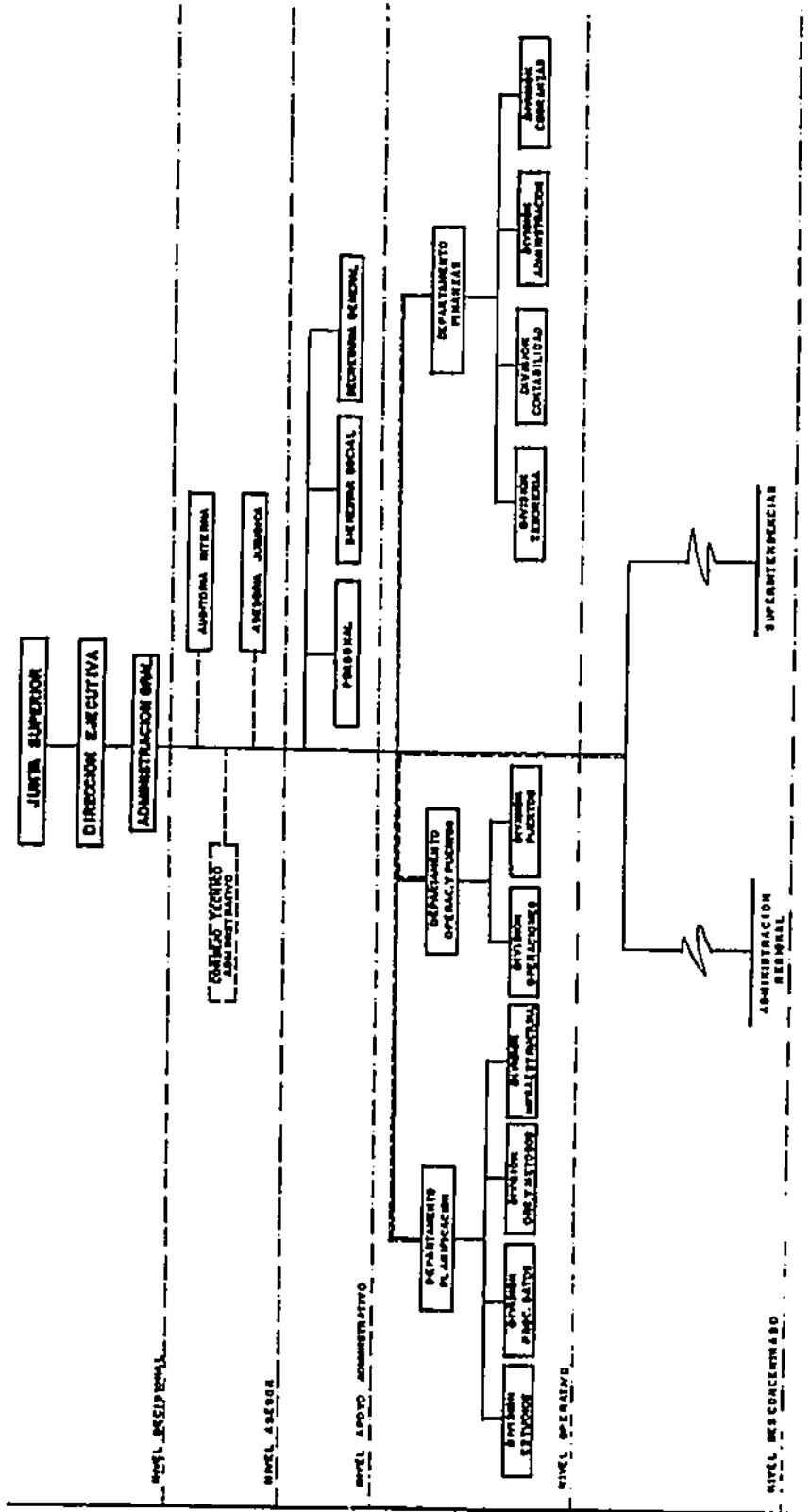
IMPORTACIONES DE BIENES SEGUN USO O DESTINO ECONOMICO
(en millones de dólares) A N E X O 3

CLASIFICACION	1981	1982	1983	1984	1985 ^(e)	1986 ^(c)
1) Bienes de Consumo	233.6	96.0	52.3	94.9	148.6	49.9
No duraderos	115.9	56.8	35.7	42.0	65.7	37.9
Duraderos	117.7	39.2	16.6	52.9	82.9	12.0
2) Bienes Intermedios	292.6	212.9	222.6	171.7	368.2	202.9
Combust. lubricantes	13.9	9.0	3.8	1.5	2.3	1.5
Para la Agricultura	14.7	7.3	7.5	17.5	27.3	20.5
Para la Industria	264.0	196.6	211.3	152.7	238.6	180.9
3) Bienes de Capital	384.0	234.0	250.1	216.7	339.5	264.1
Para la construcción	49.3	35.5	38.4	31.6	49.6	30.4
Para la Agricultura	20.4	5.1	7.1	13.5	21.2	6.9
Para la Industria	195.3	138.9	152.4	103.4	161.9	166.8
Equipo de Transporte	119.0	54.5	52.2	68.2	106.8	60.0
4) Diversos	6.8	11.1	7.3	5.4	8.5	6.1
VALORES CIF	917.0	554.0	532.3	488.7	764.8	523.0

FUENTE: I. N. E.
(e) Cifras estimadas

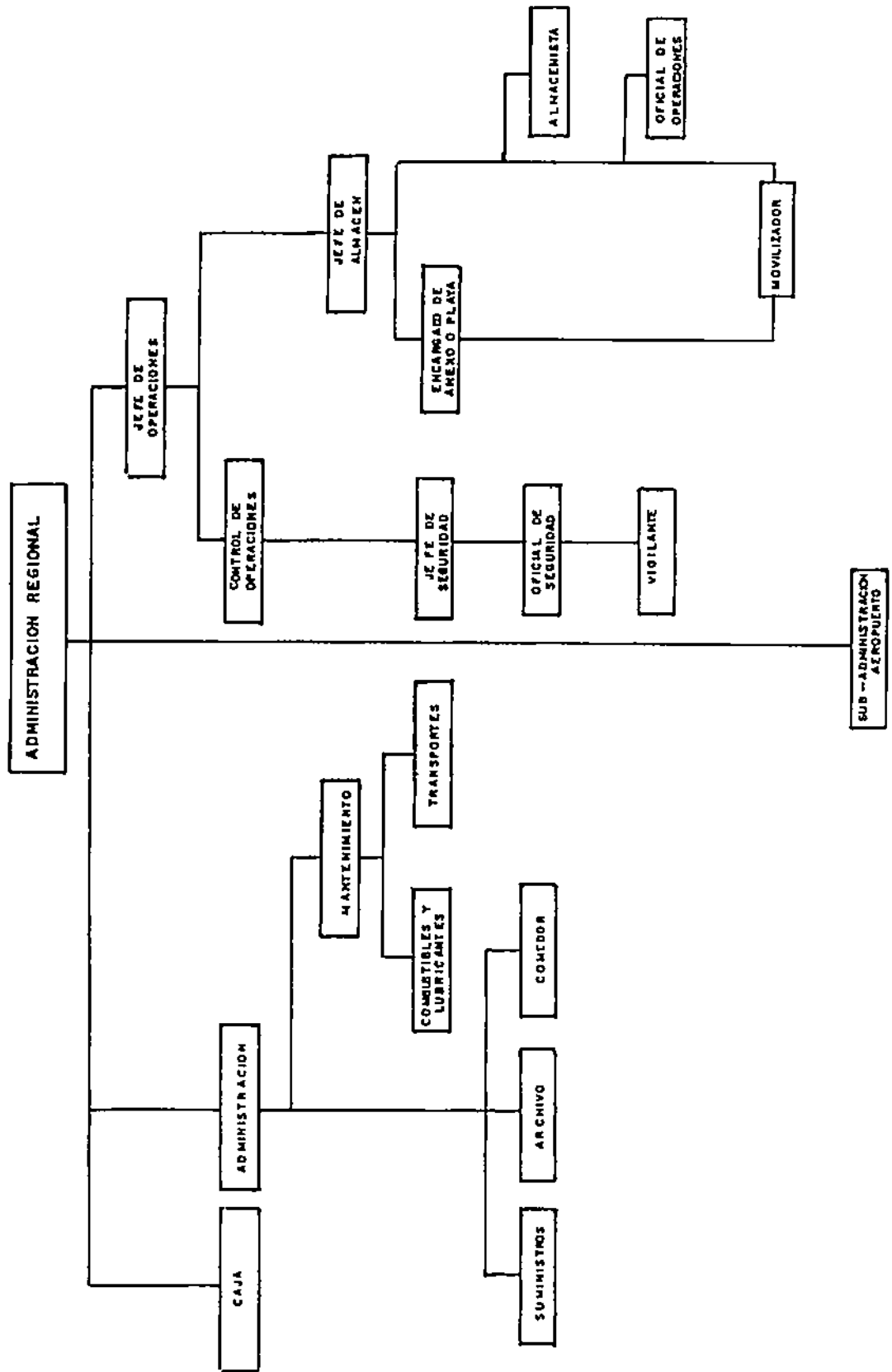
ANEXO 4

ESTRUCTURA ORGANICA DE A.A.D.A.A.

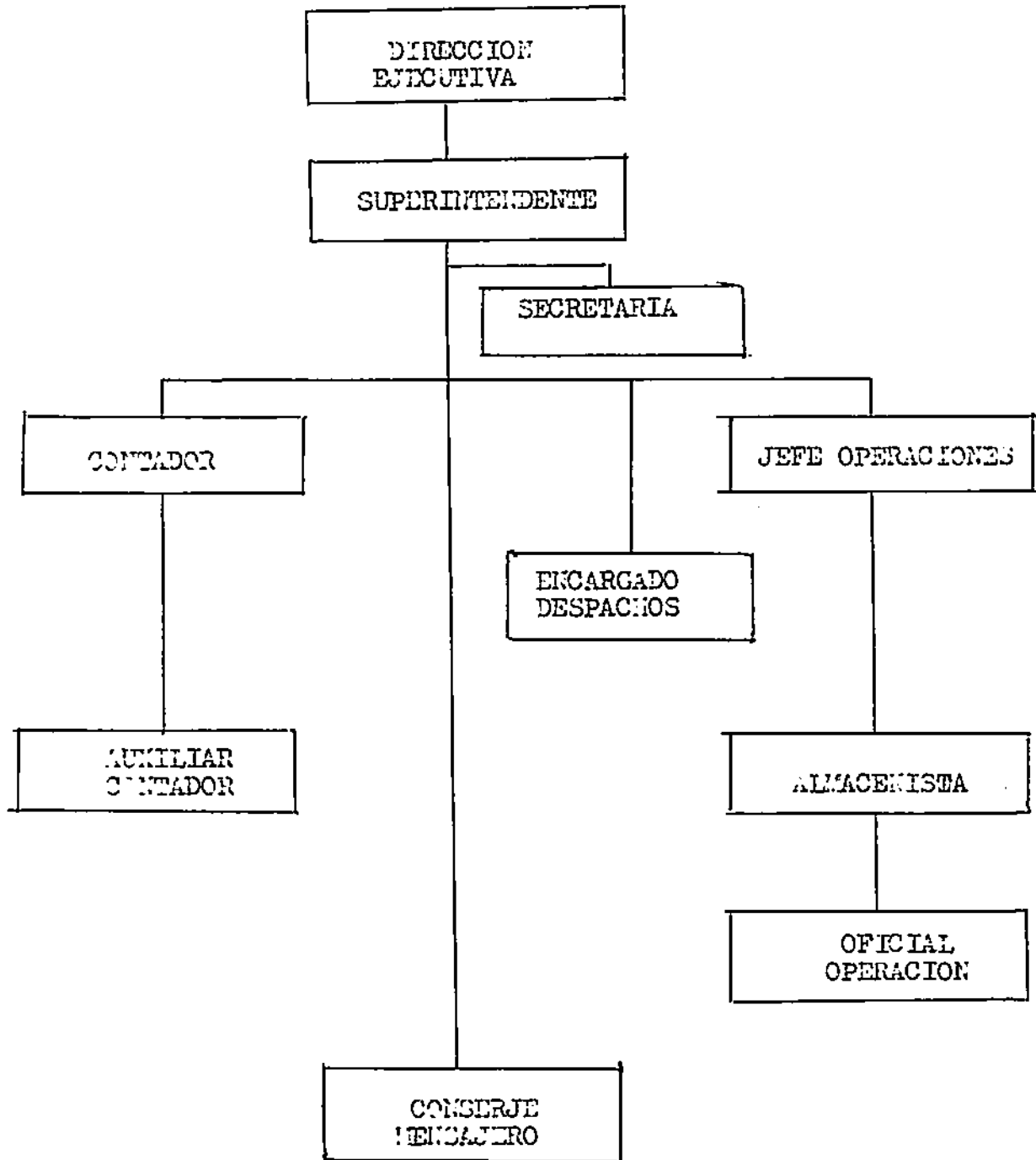


Anexo 5

AGENCIAS



ORGANIGRAMA DE LAS SUPERINTENDENCIAS



AGENCIA LA PAZ
RELACION DE CAPACIDAD Y TONELAJE DE ALMACENAMIENTO

DESIGNACION	NUMERO DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN BRUTA	TONELAJE UTIL	VOLUMEN Mt ³	
				BRUTA	UTIL
Almacén tipo I-A	2	2.323	930	11.471	4.590
Almacén tipo II-A	2	2.373	949	15.423	6.167
Almacén tipo I-B	1	1.037	415	8.192	3.279
Almacén tipo III	1	581	232	2.868	1.146
Anexo tipo I-A	2	1.162	465	5.735	2.295
Anexo tipo II-A	2	1.187	475	7.717	3.089
Galpón tipo II-B	1	480	192	2.400	960
Playa Maquinaria y Vehículo	1	600	-	-	-
Playa carga burda	2	163.000	-	-	-

FUENTE: AADAA

AGENCIA ORURO
ANEXO 8

RELACION DE CAPACIDAD Y TONELAJE DE ALMACENAMIENTO

DESIGNACION	NUMERO DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN BRUTA	TONELAJADA UTIL	VOLUMEN Mt ³	
				BRUTA	UTIL
Almacén tipo 11-A	1	1.440	576	9.360	3.744
Anexo tipo 11-A	3	192	77	1.248	499
Playa Maq. Vehículos	1	22	-	-	-
Playa Carga Burda	2	797	-	-	-

FUENTE: AADAA

RELACION DE CAPACIDAD Y TONELAJE DE ALMACENAMIENTO

DESIGNACION	NUMERO DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN TONELADAS		VOLUMEN Mc ³	
		BRUTA	UTIL	BRUTA	UTIL
Almacén tipo II-A	2	2.400	960	15.600	6.240
Anexo tipo II-A	2	960	384	6.240	2.496
Galpón tipo II-B	1	480	192	2.400	960
Playa Maquinaria y Vehiculos	3	30	-	-	-
Playa Carga Burda	2	21.504	-	-	-

FUENTE: AADAA

A N E X O 10

AGENCIA SANTA CRUZ

RELACION DE CAPACIDAD Y TONELAJE DE ALMACENAMIENTO

DESIGNACION	NUMERO DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN TONELADAS		VOLUMEN Mt ³	
		BRUTA	UTIL	BRUTA	UTIL
Almacén tipo 11-A	5	5.824	2.330	32.760	13.140
Almacén tipo 11-B	1	640	256	3.600	1.440
Almacén tipo 1B	1	481	192	4.329	1.733
Playa Maquinaria y vehículos	1	255	-	-	-
Playa Carga Burda	2	11.328	-	-	-

FUENTE: AADAA

A N E X O 11

AGENCIA UYUNI

RELACION DE CAPACIDAD Y TONELAJE DE ALMACENAMIENTO

	NUMERO DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN TONELADAS		VOLUMEN Mt ³	
		BRUTA	UTIL	BRUTA	UTIL
Almacén tipo 11-A	2	1.456	582	9.464	3.786
Playa Maquinaria y Vehículos	1	26	-	-	-
Playa Carga Burda	1	14.112	-	-	-

FUENTE: AADAA



AGENCIA VILLAZON

RELACION DE CAPACIDAD Y TONELAJE DE ALMACENAMIENTO

DESIGNACION	NUMERO DE UNIDADES DE ALMACENAMIENTO	EN TONELADAS		VOLUMEN Mt ³	
		BRUTA	UTIL	BRUTA	UTIL
Almacén tipo IV	2	406	162	2.484	996
Playa Maquinaria y Vehículos	1	54	-	-	-
Playa carga Burda	1	1.373	-	-	-

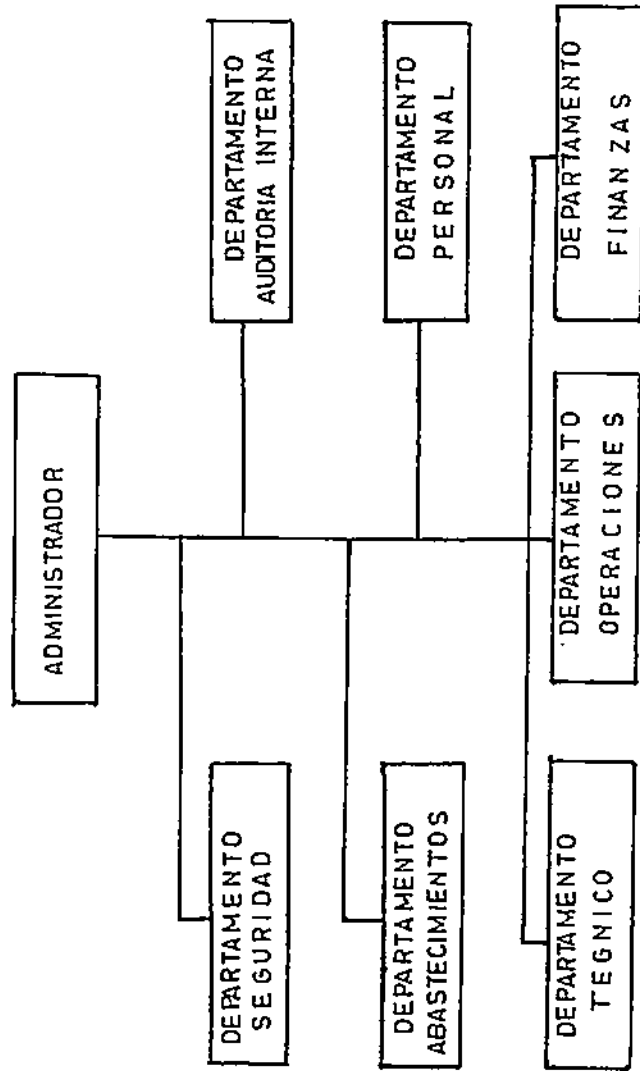
FUENTE: AADAA

CARGA RECIBIDA EN ALMACENES DE AADAA
(En toneladas)

ADMINISTRACION	1981	1982	1983	1984	1985	1986
LA PAZ	276.746	282.283	178.602	171.355	165.995	165.156
COCHABAMBA	27.343	12.685	11.011	15.615	71.437	64.808
SANTA CRUZ	201.718	102.943	83.553	131.863	140.937	132.872
ORURO	8.294	72.569	78.768	39.046	90.256	56.775
POTOSI	25.559	19.934	34.175	34.881	17.783	18.116
UYUNI	16.201	11.410	12.919	16.184	17.864	4.838
VILLAZON	-	6.098	9.508	3.811	12.336	19.511
YACUIBA	22.221	31.186	12.880	17.904	19.006	14.982
PUERTO SUAREZ	3.585	234	922	2.904	2.567	1.130
T O T A L	581.667	539.342	422.338	433.563	538.181	478.188

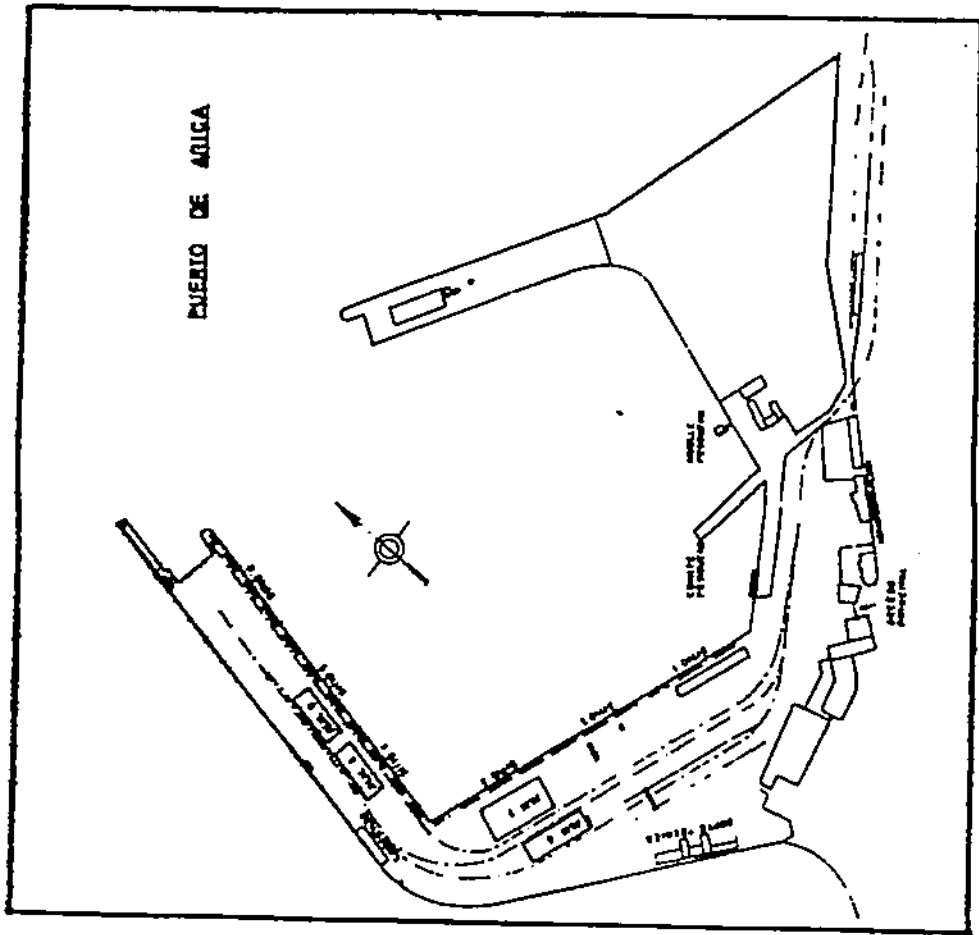
FUENTE: AADAA

ORGANIGRAMA EMPORCHI ARICA



anexo 15

PLA NO



A N E X O 16

CARGA MOVILIZADA SEGUN TIPO DE SERVICIOS
 POR EMPORCHI - ARICA
 (En toneladas)

ANOS	INTERNA- CION	EXPORTA- CION	CABOTAJE	TRANSITO INTERNACIONAL	OTROS	TOTAL
1981	25.194	147.731	2.626	148.422	16.130	340.112
1982	9.123	197.600	1.084	78.163	8.878	294.848
1983	7.919	243.768	448	115.147	17.984	385.266
1984	25.846	184.413	6.618	94.439	11.464	322.780
1985	20.709	282.603	9.175	109.766	15.338	437.591
1986	23.609	233.060	9.909	148.195	14.740	429.513

FUENTE: EMPORCHI

RESULTADO NUMERICO DE LAS ENCUESTAS

Todos los datos que a continuación se exponen estan en terminos porcentuales:

1.- OBJETIVOS.-

Unidad	Objeto Básico	Objetivos	Total
AADAA	90	10	100
EMPORCHI	9	91	100

2.- TIPO DE ORGANIZACION.-

Unidad	Centralizado	Descentral.	Autonom.	Mixta	Total
AADAA	.-	23	77	.-	100
EMPORCHI	.-	100	.-	.-	100

3.- ASIGNACION DE LAS LABORES DE PLANIFICACION.-

Unidad	Planificacion Larg. Med. Plazo	Operaciones Corto Plazo	Total
AADAA *	90	95	100
EMPORCHI	100	100	

*; La diferencia del 10 y 5% señalan a la Dirección.

4.- A quién corresponde las Planificación de la Operaciones de Carga.-

Unidad	D. Planific.	D. Operacion.	Total
AADAA	14	86	100
EMPORCHI	.-	100	100

///.....

5.- DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS.-

Concepto	Deficiente	Regular	Suficiente	Exceso	Total
Humanos	--	--	75	25	100
Material	15-	25	60	--	100
Financiero	40	22	38	--	100
Almacenes	6	21	73	--	100
Equipo		72	12	16	100

6.- CONOCE LA CAPACIDAD ALMACENERA Y A CUANTO ASCIENDE: (en ton.)

Unidad	SI	NO	Total	Cuanto?
AADAA	57	43	100	35.000.-
EMPORCHI	100	--	100	Un millon

7.- SE PLANIFICA LAS OPERACIONES DE CARGA Y SE EFECTUA UN CONTROL DE LO EJECUTADO:

Unidad	Planificación			Control		
	SI	NO	TOTAL	SI	NO	TOTAL
AADAA	10	90	100	-	100	100
EMPORCHI	100	-	100	55	45	100

8.- CUALES LOS CRITERIOS UTILIZADOS EN LA PLANIFICACION:

Unidad	Racional Cientific	CriterioComun Subjetivo Acuerd.Circuns.	Total
AADAA	-	100	100
EMPORCHI	100	-	100

9.- ANTELACION DE LA PALNIFICACION E LAS OPERACIONES DECARGA.-

Unidad	48 Horas	24 Horas	Otros	Total
AADAA	19	-	No hay P ₍₁₎	100
EMPORCHI (2)	100	50	Dos sem. s/g anun- cio Orig,	100

(1).- El saldo dice no hay planificación.

(2).- El otro 50% dice cuando notifica Naviero.

10.- CUALES LOS DATOS Y DOCUMENTOS UTILIZADOS EN LA PLANIFICACION:

Unidad	Manifiesto por Mayor	Conoc. Marit. Lista Carga Plano Estib. Lista Escot.	Total
AADAA	100	.-	100
EMPORCHI)-	100	100

11.- FRECUENCIA CON LA QUE SE PLANIFICA:

Unidad	solo cada año	Para cada nave que arriba.	segun las necesid.	Total
AADAA	100	-	-	100
Emporchi	-	91	10	100

12.- ANTELACION CON LA QUE SE CONOCE LA NATURALEZA DE LA CARGA:

Unidad	en el momento	48 Hras.	total
AADAA	100	.-	100
EMPORCHI	-	100	100

13.- SE PLANIFICA LAS OPERACIONES DE CARGA HACIA BOLIVIA Y CON CUANTO DE ANTICIPACION:

Unidad	SI	NO	Total	24 Hs	NoP.	Total
AADAA	15	85	100	15	85	100
EMPORCHI	100	-	100	100	-	100

14.- CUALES SON LOS PASOS ESTABLECIDOS PARA EFECTUAR UN CONTROL:

Unidad	Racional Cientifi.	Uso de estandar	a que se cum	que se cum la Planif.	Total
AADAA	5	-	71	24	100
EMPORCHI	100	100	-	100	100

15.- CUALES SON LOS CONTROLES UTILIZADOS:

Unidad	segun Presup.	uso de Planific	uso de patrons	Total
AADAA	86	9	5	100
EMPORCHI	-	100	100	100

Nota: La diferencia no respondieron.

16.- SE MIDE LOS RENDIMIENTOS:

Unidad	SI	NO	Total
AADAA	-	100	100
EMPORCHI	100	-	100

17.- CUALES SON LOS INDICADORES UTILIZADOS:

Unidad	SI	NO	Total	Cuales son?
AADAA	5	95	100	Presupuesto Planific. Hrs. buque pto. Ton. moviliz.
EMPORCHI	100	-	100	

18.- PROBLEMAS QUE CAUSAN LAS ENTIDADES PARA PLANIFICAR LOS DESPACHOS DE CARGA HACIA BOLIVIA SEGUN AADAA CONTRA PUERTO Y VICI-VERSA:

Conceptos	segun AADAA contra Puert.	segun Puerto contra AADAA.
Capacitac. Personal	--	100
Estab. Personal	--	100
Falta Mat. Rodante	86	100
Falta concientiza- ción usuario.	52	45

B I B L I O G R A F I A

- ANTHONY, Robert.- SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL, Ed. UTEHA, México 1976.
- A I D .- MANUAL DE OPERACIONES ALMACENERAS, Ed. AID México 1976.
- ARGENTI, John.- PLANIFICACION DE EMPRESAS, Ed. OIKOS TAU, Barcelona - España 1970.
- CANEDO, Antonio e ISRAEL, Jorge.- NOTAS SOBRE PLANES OPERATIVOS, Lima-Perú 1972.
- CERTO, Samuel.- PRINCIPLES OF MODERN MANAGEMENT, Ed. Brown Cía. Pub. USA 1983
- D'OTTONE, Horacio.-ESTADISTICAS DE TRANSPORTE POR AGUA, Ed. CIENES, Santiago de Chile, 1973.
- DRUCKER, Peter.- LA GERENCIA, Ed. Atenero, Buenos Aires, 1981
- FERNANDEZ, Fernando.- DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS, Ed. Macchi, Buenos Aires 1973.
- GREEN, James.- PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA PRODUCCION, Ed. Ateneo Buenos Aires - Argentina, 1971
- ILPES.- DISCUSIONES SOBRE LA PLANIFICACION, Ed. Siglo XXI 1972
- ILPES.- LA PLANIFICACION EN AMERICA LATINA.- Ed. Siglo XXI, 1982
- ILPES.- ESCENARIOS SOBRE LA PLANIFICACION, Ed. Siglo XXI.
- JIMENEZ, C. Wilburg.- PLANIFICACION PARTICIPATIVA, Vol 14 Colombia, 1978
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril.- ADMINISTRACION MODERNA, Ed. McGraw-Hill, Bogotá-Colombia, 1972
- LE PRESTON, Breton.- TEORIA DEL PLANEAMIENTO, Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1962.
- LE PRESTON, Breton.- PLANEAMIENTO Y EJECUCION, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1969.
- MENDEZ, MUNEVAR, Jorge.- NUEVOS ESCENARIOS DE LA PLANIFICACION, ILPES, 1982.

NN.UU. MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO PORTUARIO, Ed. UNCTAD, Reino Unido
1982.

TERRY, George.- PRINCIPIOS DE ADMINSTRACION, Ed. Atenero, México,
1979.



