



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

**“ANÁLISIS OPERATIVO DE LA CONCESIÓN DE LA AUTORIDAD
PORTUARIA DEL CANTÓN MANTA”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

AUTOR:

XAVIER ALEXANDER SIGCHO ESCOBAR

Riobamba–Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

**“ANÁLISIS OPERATIVO DE LA CONCESIÓN DE LA AUTORIDAD
PORTUARIA DEL CANTÓN MANTA”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

AUTOR: XAVIER ALEXANDER SIGCHO ESCOBAR

DIRECTOR: ING. GUSTAVO JAVIER AGUILAR MIRANDA

Riobamba-Ecuador

2021

©2021, Xavier Alexander Sigcho Escobar

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Xavier Alexander Sigcho Escobar, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados planteados son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 21 de diciembre de 2021



Xavier Alexander Sigcho Escobar

C.C: 060351298-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**ANÁLISIS OPERATIVO DE LA CONCESIÓN DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DEL CANTON MANTA**”, realizado por el señor: **XAVIER ALEXANDER SIGCHO ESCOBAR**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA FECHA

Ing. Carlos Xavier Oleas Lara _____ 2021-12-21
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Gustavo Javier Aguilar Miranda _____ 2021-12-21
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Dr. Jorge Milton Lara Sinaluisa _____ 2021-12-21
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a Dios y a mi hermano que esta junto a él, por darme salud, fuerza, voluntad para culminar esta meta académica, profesional y personal.

Dedico todo este esfuerzo a mi Mamá Carmita, a mi Papá Raúl, quienes de muchas maneras han sido un ente fundamental durante toda mi formación profesional, a sus cuidados, a las enseñanzas y a su motivación a lo largo de mis estudios universitarios.

Xavier Sigcho

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis Padres, a mis hermanos, a mis amigos y compañeros por todas las experiencias gratas, amargas que de una u otra manera me forjaron a lo largo de todo el camino que tuve en la Politécnica de Chimborazo, además de permitirme finalizar mi vocación, y ser fiel testigo de que el esfuerzo, la dedicación, la constancia rinde frutos.

Agradezco a todos mis profesores, por haberme brindado sus conocimientos, enseñanzas, experiencias compartidas, las cuales han sido pilares fundamentales a lo largo de toda mi formación académica.

Xavier Sigcho

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
RESUMEN.....	xviii
SUMMARY/ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN	1
ASPECTOS INTRODUCTORIOS	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	4
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos específicos	4
Justificación	4
CAPÍTULO I.....	6
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1. Antecedentes Investigativos	6
1.2. Fundamentación teórica.....	7
1.2.1. <i>Operatividad Portuaria</i>	7
1.2.1.1. <i>Operaciones de Practicaje</i>	7
1.2.1.2. <i>Operaciones de Remolque Portuario</i>	8
1.2.1.3. <i>Operaciones de amarre y desamarre de buques</i>	9
1.2.1.4. <i>Operaciones de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancías</i>	9

1.2.2.	<i>Antecedentes Autoridad Portuaria de Manta</i>	11
1.3.	Los Puertos y sus características	12
1.3.1.	<i>Tipos</i>	12
1.4.	Modelo de Gestión Portuaria en el Ecuador	14
1.4.1.	<i>Modelos de Gestión</i>	14
1.5.	Generalidades del Puerto de Manta	15
1.5.1.	<i>Ubicación Geográfica</i>	15
1.5.2.	<i>Infraestructura</i>	15
1.5.3.	<i>Equipos</i>	17
1.6.	Servicios Portuarios	18
1.6.1.	<i>Servicios al buque</i>	18
1.6.2.	<i>Servicios a la carga</i>	18
1.6.3.	<i>Servicio a los pasajeros</i>	19
1.6.4.	<i>Otros servicios</i>	19
1.6.5.	<i>Servicios no portuarios</i>	19
1.7.	Certificaciones	20
1.7.1.	<i>Normas ISO</i>	20
1.7.2.	<i>Normas BASC</i>	21
1.7.3.	<i>Certificación Punto Verde</i>	21
1.7.4.	<i>Certificación “Huella de Carbono Neutro”</i>	22
1.8.	Concesiones del Puerto de Manta	22
1.8.1.	<i>Grupo Hutchinson Port Holdings</i>	22
1.8.2.	<i>Agencias Universales AGUNSA</i>	23
1.8.2.1.	<i>Propuesta de inversión</i>	24
1.9.	Base legal nacional	24
1.9.1.	<i>Ley General de Puertos</i>	24

1.9.2.	<i>Ley de Modernización Del Estado</i>	25
1.9.3.	<i>Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador</i>	25
1.9.4.	<i>Normas que Regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador</i>	25
1.9.5.	<i>Reglamento de los Servicios Portuarios</i>	25
1.9.6.	<i>Marco jurídico del Proceso de Concesión</i>	26
1.9.7.	<i>Principales actores de la infraestructura portuaria del Ecuador</i>	27
1.10.	MARCO CONCEPTUAL	27
1.10.1.	<i>Competitividad portuaria</i>	27
1.10.2.	<i>Servicio Portuario</i>	27
1.10.3.	<i>Puerto</i>	28
1.10.4.	<i>Administración</i>	28
1.10.5.	<i>Puerto Público</i>	28
1.10.6.	<i>Contrato</i>	28
1.10.7.	<i>Adjudicatario</i>	28
1.10.8.	<i>Infraestructura Portuaria</i>	28
1.10.9.	<i>Terminal Portuario</i>	29
1.10.10.	<i>Concesión</i>	29
1.10.11.	<i>Autoridad Portuaria</i>	29
1.10.12.	<i>Operadores Portuarios</i>	29
1.10.13.	<i>Logística Portuaria</i>	29
1.10.14.	<i>Tiempo de concesión</i>	29
1.10.15.	<i>Desarrollo Portuario</i>	30
1.10.16.	<i>Usuario</i>	30
 CAPÍTULO II		 31

2.	MARCO METODOLÓGICO.....	31
2.1.	Enfoque de Investigación.....	31
2.1.1.	<i>Enfoque Cuantitativo.....</i>	31
2.1.2.	<i>Enfoque Cualitativo.....</i>	31
2.2.	Nivel de Investigación.....	31
2.3.	Diseño de Investigación.....	32
2.4.	Tipos de Investigación.....	32
2.5.	Métodos, Técnicas e instrumentos.....	33
2.5.1.	<i>Método Analítico.....</i>	33
2.5.3.	<i>Técnicas.....</i>	33
2.5.4.	<i>Instrumentos.....</i>	34
2.6.	Tipo de estudio.....	34
2.7.	Síntesis metodológica.....	34
	 CAPITULO III.....	 35
3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.....	35
3.1.	Análisis de la información recabada para el diagnóstico de la situación actual.....	36
3.1.1.	<i>Entrevistas a colaboradores tanto de Terminal Portuario de Manta (TPM) y Autoridad Portuaria de Manta (APM)......</i>	36
3.1.2.	<i>Encuesta dirigida al personal titular de TPM.....</i>	41
3.1.3.	<i>Encuestas realizadas a las empresas importadoras y exportadoras.....</i>	53
3.2.	Desarrollo Logístico del Puerto de Manta.....	67
3.2.1.	<i>Equipamiento adquirido por Terminal Portuario de Manta.....</i>	68
3.2.2.	<i>Implementación de garitas y estaciones de pesaje.....</i>	69
3.2.3.	<i>Adquisición de Reach Stackers.....</i>	70

3.2.4.	<i>Mejoramiento Movilidad Interna</i>	70
3.2.5.	<i>La primer Terminal de cruceros de Ecuador</i>	71
3.3.	Seguridad de la Terminal Portuaria de Manta	72
3.3.1.	<i>Instalaciones para la Policía antinarcótics</i>	72
3.3.2.	<i>Estación de Guardacostas</i>	72
3.4.	Movilización de la Carga	73
3.4.1.	<i>Graneles Solidos</i>	74
3.4.2.	<i>Graneles Líquidos</i>	75
3.4.3.	<i>RoRo (Descarga)</i>	76
3.4.4.	<i>Ro-Ro (Trasbordo)</i>	77
3.4.5.	<i>Contenedores</i>	78
3.4.7.	<i>Pesca a través de TPM</i>	79
3.4.8.	<i>Cruceros</i>	82
3.5.	Buques Atendidos	83
3.5.1.	<i>AÑO 2016</i>	83
3.5.2.	<i>AÑO 2017</i>	84
3.5.3.	<i>AÑO 2018</i>	86
3.5.4.	<i>AÑO 2019</i>	87
3.5.5.	<i>AÑO 2020</i>	88
3.6.	Factor de crecimiento de buques atendidos	89
3.7.	Síntesis del estado actual de la concesión de la Autoridad Portuaria de Manta	90
3.8.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO OPERATIVO DEL TERMINAL PORTUARIO	91
3.8.1.	<i>Título</i>	91
3.8.2.	<i>Situación actual -Diagnóstico</i>	91
3.8.3.	<i>Matriz de estrategias propuestas</i>	93
3.8.4.	<i>Señales de tránsito</i>	99

<i>3.8.4.1. Presupuesto señalización vertical</i>	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Distribución de Muelles Internacionales.	16
Tabla 2-1:	Áreas de Almacenamiento.	17
Tabla 3-1:	Certificaciones ISO.	20
Tabla 1-2:	Niveles de Investigación utilizados en el estudio.	32
Tabla 1-3:	Servicios que ofrece TPM.	37
Tabla 2-3:	Servicios que han mejora con la nueva concesión.	39
Tabla 3-3:	Sucesos ocurridos en la Terminal Portuaria de Manta.	42
Tabla 4-3:	Calificación del servicio que brinda el Terminal Portuaria de Manta.	44
Tabla 5-3:	Mayores aportes que genera la Terminal Portuaria de Manta a la ciudad.	45
Tabla 6-3:	Situación actual del estado físico de las instalaciones de la TPM.	47
Tabla 7-3:	Resultados de la calificación del ambiente laboral.	48
Tabla 8-3:	Estrategias para mejorar la calidad del servicio en el Terminal Portuario.	49
Tabla 9-3:	Resultados del nivel de exportaciones e importaciones en el último año.	50
Tabla 10-3:	Resultados de las responsabilidades que cumple AGUNSA S.A.	51
Tabla 11-3:	Cumplimiento de normas y procedimientos.	53
Tabla 12-3:	Empresas importadoras usuarias del Terminal Portuario de Manta.	54
Tabla 12-3:	Empresas exportadoras usuarias del Terminal Portuario de Manta.	55
Tabla 13-3:	Tipo de usuario.	55
Tabla 14-3:	Periodicidad en actividades	56
Tabla 15-3:	Accesibilidad en actividades.	58
Tabla 16-3:	Trámites y procesos en entidad portuaria.	59
Tabla 17-3:	Procesos Operacionales en el Puerto.	60
Tabla 18-3:	Beneficios de AGUNSA S.A. a su empresa	61
Tabla 19-3:	Cambios significativos en la TPM	62
Tabla 20-3:	Problemas en el Puerto de Manta.	64

Tabla 21-3: Operatividad del Puerto.....	65
Tabla 22-3: Graneles Sólidos	74
Tabla 23-3: Graneles Líquidos.	75
Tabla 25-3: RoRo (Trasbordo).	77
Tabla 26-3: Contenedores	78
Tabla 28-3: Pesca Reefer.....	80
Tabla 29-3: Pesca Nacional	81
Tabla 30-3: Cruceros.....	82
Tabla 31-3: Tipos de Buques 2016.....	83
Tabla 32-3: Tipos de Buques 2017.....	84
Tabla 33-3: Tipos de Buques 2018.....	86
Tabla 34-3: Tipos de Buques 2019.....	87
Tabla 35-3: Tipos de Buques 2020.....	88
Tabla 36-3: FC. Buques	89
Tabla 37-3: Situación Actual.....	91
Tabla 38-3: Matriz de estrategias.....	93
Tabla 39-3: Señales de tránsito requeridas.	99
Tabla 40-3: Presupuesto señalización vertical.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Operaciones de Remolque Portuario.	8
Figura 2-1:	Operaciones de amarre y desamarre de buques.	9
Figura 3-1:	Operaciones de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancía.....	10
Figura 4-1:	Puerto de Manta.....	11
Figura 5-1:	Ubicación Geográfica Puerto de Manta.	15
Figura 6-1:	Distribución Muelles Internacionales.	16
Figura 7-1:	Certificaciones ISO.....	20
Figura 8-1:	Logotipo Punto Verde.....	21
Figura 9-1:	Logotipo Hutchinson Port.....	22
Figura 10-1:	Logotipo AGUNSA S.A.....	23
Figura 1-3:	Puerto de Manta.....	67
Figura 2-3:	Ampliación Muelle Internacional 2.....	67
Figura 3-3:	Cucharas.....	68
Figura 4-3:	Tolvas.....	68
Figura 5-3:	Grúa Móvil Gottwald.....	69
Figura 6-3:	Estaciones de Pesaje.	69
Figura 7-3:	Vehículos de Carga Reach Stackers.....	70
Figura 8-3:	Buses Eléctricos.....	70
Figura 9-3:	Terminal de Cruceros.....	71
Figura 10-3:	Edificio Antinarcótico.....	72
Figura 11-3:	Guardacostas.....	72
Figura 12-3:	Estación de Guardacostas.....	73
Figura 13-3:	Movilización de carga.....	73
Figura 14-3:	RoRo (Descarga).....	76
Figura 15-3:	Ro-Ro (Trasbordo).....	77
Figura 16-3:	Crucero.....	82

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Acontecimientos sucedidos con AGUNSA S.A. en la Terminal de Manta.	43
Gráfico 2-3:	Calificación de la calidad del servicio de la Terminal Portuaria de Manta.	44
Gráfico 3-3:	Aportes que genera la Terminal Portuaria de Manta a la ciudad.	45
Gráfico 4-3:	Calidad del estado físico del Terminal Portuario de Manta.	47
Gráfico 5-3:	Calificación del medio ambiente laboral.	49
Gráfico 6-3:	Estrategias del Terminal Portuario de Manta para mejorar el servicio	49
Gráfico 7-3:	Nivel de comercio en el último año.	50
Gráfico 8-3:	Cumplimiento de las responsabilidades de AGUNSA S.A.	52
Gráfico 9-3:	Cumplimiento de normas y procedimientos Terminal Portuario de Manta.	53
Gráfico 10-3:	Tipo de usuario del Terminal Portuario de Manta.	56
Gráfico 11-3:	Periodicidad en actividades	57
Gráfico 12-3:	Accesibilidad en actividades.	58
Gráfico 13-3:	Trámites y procesos en entidad portuaria	59
Gráfico 14-3:	Procesos operacionales en el Puerto.	60
Gráfico 15-3:	Beneficios de AGUNSA S.A.	61
Gráfico 16-3:	Cambios significativos en la TPM	63
Gráfico 17-3:	Problemas en el Puerto de Manta.	64
Gráfico 18-3:	Operatividad del Puerto	66
Gráfico 19-3:	Graneles Sólidos	74
Gráfico 20-3:	Graneles Líquidos	75
Gráfico 20-3:	RoRo Descarga	76
Gráfico 21-3:	RoRo Trasbordo.	78
Gráfico 22-3:	Contenedores	79
Gráfico 23-3:	Pesca Internacional.	80
Gráfico 24-3:	Pesca Reefer.	81

Gráfico 25-3: Pesca Nacional	81
Gráfico 26-3: Pasajeros Movilizados (Cruceros).....	82
Gráfico 27-3: Buques 2016	83
Gráfico 29-3: Buques 2018	86
Gráfico 30-3: Buques 2019	87
Gráfico 31-3: Buques 2020	88
Gráfico 32-3: FC. Buques	90

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE APM Y TPM

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DEL TPM

ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE EMPRESAS
IMPORTADORAS Y EXPORTADORAS QUE HACEN USO DE TPM

ANEXO D: RECOPIACION DE INFORMACIÓN

ANEXO E: ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES DEL PUERTO DE MANTA

RESUMEN

Debido a la falta de recursos para invertir en equipamiento e infraestructura portuaria por parte del estado ecuatoriano, el puerto de Manta hace varios años atrás ha llevado varios procesos de licitación para ser concesionado mediante la alianza público-privada, pero la inexistencia de coordinación de las partes involucradas, estas han fallado y sus actividades no se han cumplido a cabalidad como se estipula en el contrato de concesión. Ante estos incumplimientos han hecho que el puerto no tenga un claro panorama hacia los estándares de desarrollo portuario. Esta investigación se enmarcó en analizar la actual concesión del puerto de Manta y sus incidencias en el desarrollo de sus operaciones portuarias. La metodología empleada es bibliográfica y analítica sintética, para la búsqueda de información se utilizó la investigación de campo y de la mano la investigación descriptiva, en cuanto a las técnicas que vamos a usar es la entrevista dirigida a directivos tanto de (Autoridad Portuaria de Manta) APM y Terminal Portuaria de Manta (TPM), también se utilizó encuestas para los colaboradores de TPM y para las empresas más representativas que hacen uso de los servicios portuarios y de esa manera acercarnos a la realidad desde la perspectiva de usuarios que acceden a los servicios que ofrece la Terminal Portuaria de Manta. De acuerdo con los resultados que arroje esta investigación busca idealizar propuestas que ayuden a la mejora de los servicios portuarios concerniente al puerto internacional de Manta y se han desarrollado estrategias que mejoren la operación y el servicio brindado por la entidad portuaria. En conclusión, el terminal portuario tiene un funcionamiento adecuado, aunque se recomienda que las estrategias sean aplicadas para mejorar el funcionamiento del terminal.

Palabras clave: <CONCESIÓN PORTUARIA>, <DESARROLLO PORTUARIO>, <INFRAESTRUCTURA PORTUARIA>, <SERVICIOS PORTUARIOS>, <COMPETITIVIDAD>, <OPERATIVIDAD PORTUARIA>, <MANTA (CANTÓN)>.



29-01-2022

0158-DBRA-UTP-2022

SUMMARY/ABSTRACT

Due to the lack of resources to invest in equipment and port infrastructure by the Ecuadorian government, for a long time, the port of Manta has developed several processes to be concessioned through public and private partnership, but these actions have failed due to the lack of coordination among them as these have not been fully complied as it was stipulated in the concession contract. This means that the port lacks of a clear outlook towards port development standards. This investigation focused on analyzing the current concession of the port of Manta and its incidence during the development of its operations. The methodology applied was bibliographic, synthetic and analytical, to find the information, a field investigation was used along with a descriptive research, the techniques applied consisted of an interview addressed to managers of both (Manta Port Authority) APM and Manta Port Terminal (TPM), surveys were also used for TPM collaborators and for the most important companies that make use of port services in order to focus on the the perspective of users who access the services offered by the Manta Port Terminal. According to the results obtained from this study, these seek to idealize proposals that help improve port services concerning the international port of Manta in order to develop strategies to improve the operations and services provided by the institution. In conclusion, the port shows adequate operations, although it is recommended that these strategies can be applied to improve them.

Keywords: <PORT CONCESSION>, <PORT DEVELOPMENT>, <PORT INFRASTRUCTURE>, <PORT SERVICES>, <COMPETITIVITY>, <PORT OPERATIONS>, <MANTA (CANTON)>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2022.02.03
11:43:04 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Los puertos se han convertido en un elemento fundamental donde existe una comparecencia especialmente en el intercambio de mercancías tanto a nivel nacional y mundial, son un eje primordial ya que interviene 2 modalidades de transporte: transporte terrestre y transporte marítimo, estos dan un puntal del comercio internacional facilitando así las exportaciones e importaciones formando una cadena de logística entre las entidades privadas y los entes públicos para que de esa manera sea complemente el desarrollo portuario.

A lo largo de las últimas décadas América Latina ha venido experimentando un proceso de modernización de los terminales portuarios, que básicamente trato de fortalecer el sector portuario y a su vez mejorar su competitividad a través de las concesiones y de tal manera ayude a incorporar equipos, infraestructura en pro y mejora de las actividades y servicios portuarios, las concesiones se dan con la única finalidad de capitalizar el sector y por la falta de recursos es que se recurre a la iniciativa privada.

Nuestro país Ecuador no se ha quedado atrás y le ha apostado a las alianzas público-privadas con el fin de que estas empresas concesionarias realicen enormes esfuerzos poniendo al cliente en primer lugar por lo cual poner a la disposición de la ciudadanía servicios y facilidades de calidad.

Tenemos un claro ejemplo en Guayaquil las entidades que han concesionado dicha terminal portuaria se ha puesto a la vanguardia y ha invertidos sus recursos en equipamiento e infraestructura moderna y que les genera brindar servicios a todo tipo de buques y eso desemboca que el puerto de Guayaquil haga la mayoría de las transacciones comerciales marítimas.

La presente investigación se basará en analizar la operatividad de la Terminal Portuaria en base al impacto generado por la actual concesión, la misma que está encargada la actual empresa chilena AGUNSA S.A. para el financiamiento, equipamiento, diseño, ejecución de obras adicionales, operación el respectivo mantenimiento de la terminal, y por medio de este trabajo nos permitirá mostrar si habido cambios significativos hacia el enfoque de desarrollo portuario.

El objeto de estudio es analizar la operatividad por parte de la gestión delegada hacia AGUNSA S.A. (Terminal Portuario de Manta) así respectivamente determinando que incidencia se han venido enmarcando en cuanto al desarrollo de las operaciones portuarias. El presente trabajo de titulación procura también conocer los servicios portuarios que la concesionaria se comprometió hacer en sus respectivas fases, procesos y así establecer los cambios para fortalecer el desarrollo portuario desde el inicio de su gestión con AGUNSA S.A. La problemática de esta investigación está enmarcada en

la falta de recursos para invertir en la entidad portuaria para facilitar los procesos operativos de la actual concesión para asegurar la cadena de logística, pero los fracasos han sido notorios como por ejemplo en el año 2009 se finiquitó un contrato con la concesionaria TIDE debido a que la Autoridad Portuaria de Manta no cumplió con la contraparte de destinar los recursos necesarios hacia la concesionaria antes mencionada, y ese fue un punto de partida para que el desarrollo portuario de Manta se vea afectado debido a que obras y operaciones que estaban prevista para la mejora del puerto no prosperaron desembocando que se perdiera un sinnúmero de posibilidades comerciales y dejando que el resto de puertos ecuatorianos se adelanten en cuanto a desarrollo portuario y Manta se estanque, por la falta de compromiso.

Al capítulo I contiene el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivo general, objetivo específicos justificación y los antecedentes de la investigación que nos sirven para tener una base para el desarrollo del trabajo, así como la fundamentación teórica y conceptual concerniente al tema del proyecto de titulación.

El capítulo II se refiere al marco metodológico mismo que es fundamental para el desarrollo del estudio que nos permite sintetizar los diferentes tipos de investigaciones que vamos a utilizar durante el trabajo de titulación compuesto por el enfoque de investigación, niveles de investigación, diseño de investigación, tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos y por último una síntesis metodológica.

En el capítulo III corresponde a toda la información arrojada de la investigación en este caso la aplicación de entrevistas y encuestas ya que todos esos datos son claves para la elaboración de la propuesta del presente trabajo de investigación en cual contiene algunas estrategias generadas por el diagnóstico de la situación actual de la terminal portuaria enfocada a la parte administrativa, operativa del puerto.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones generadas por el autor del trabajo de investigación, y así mismo se da a conocer las referencias bibliográficas y anexo del estudio.

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Planteamiento del Problema

Manta es una ciudad costera ubicada en la provincia de Manabí, posee una ubicación estratégica que la caracteriza como la capital pesquera del Ecuador, su economía se basa en gran parte en actividades marítimas, ya que es ésta la que más plazas de trabajo genera, es decir, los recursos naturales existentes avizoran oportunidades de crecimiento y desarrollo integral si se la aprovecha de la manera eficiente y adecuada.

La Autoridad portuaria de Manta es un bien inmueble administrado por una alianza Público – Privada (APP) es decir entre el Gobierno de Ecuador en este caso el ente encargado es el Ministerio de Transporte y Obras públicas y la empresa chilena llamada Agencias Universales S.A (Agunsa) con un plazo de ejecución de 40 años contados a partir de la suscripción del contrato de concesión en este caso 16 de diciembre de 2016.

El puerto de Manta ha manifestado un desarrollo acelerado con una amplia cobertura de servicio al comercio nacional e internacional, su ubicación estratégica facilita el tráfico de mercadería convirtiéndose en el centro donde convergen los medios de transporte marítimo y terrestre.

Actualmente los puertos marítimos ecuatorianos y en este caso de estudio la Terminal Portuario de Manta dado que es un puerto primordialmente con mayor afluencia de carga a nivel suramericano, presenta seria problemática en cuanto al contrato de concesión por parte de la Concesionaria AGUNSA S.A, además de tener tantas ventajas no funciona a todo su potencial su principal problema existe un déficit en el servicio portuario y escasa competitividad en el sistema portuario del país.

Dichos problemas se han venido evidenciando desde el inicio de la concesión lo que ha causado malestar debido a que la Autoridad Portuaria de Manta no se puede evidenciar que ha mejorado sustancialmente al contrario desde el 2019 es una concesión que cuenta con déficit que pone en riesgo desde su operatividad hasta su viabilidad financiera (Primicias, 2020). Por ende, ese es el problema el cual será sometido a un análisis operativo de la actual concesión en el cantón Manta.

El puerto de Manta paso de ser una entidad rentable para tener un declive en el desarrollo económico del Ecuador se dice que fue un mal negocio que anteriormente percibía ingresos de 6.8 millones al año a recibir 3.3 millones (Primicias, 2020, p.08).

Formulación del Problema

¿El déficit de servicio portuario genera escasa competitividad en la actual concesión de la autoridad portuaria de Manta?

Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis operativo de las funciones delegadas mediante la figura de concesión por parte de Autoridad Portuaria del cantón Manta, y proponer estrategias de mejora.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la concesión de la Autoridad Portuaria de Manta.
- Sintetizar los parámetros metodológicos de la concesión en la operación de un terminal portuario.
- Proponer estrategias para mejorar la operación del Terminal Portuario de Manta (TPM).

Justificación

Los puertos marítimos actualmente representan un eje logístico para el desarrollo del comercio internacional, en el caso de la gestión de la autoridad portuaria de Manta, su operatividad incide e incidirá a la hora de las negociaciones transnacionales, razón por la cual, es un eje primordial para generar ideas en función de relaciones estratégicas de cooperación tanto nacional y extranjera.

La Autoridad Portuaria de Manta (APM) como ente estatal maneja los muelles nacionales de terminal pesquero y de cabotaje; dadas las circunstancias y bajo la figura de concesión y por medio de procesos legales y de licitación delego los muelles internacionales a la empresa chilena AGUNSA S.A. que en Ecuador toma nombre de Terminal Portuario de Manta (TPM) en consecuencia como tal ha venido manifestando un amplio desarrollo con una amplia cobertura tanto al servicio nacional e internacional, además que por su ubicación estratégica ha sido un punto esencial para que el Gobierno Nacional Ecuatoriano a través de sus dependencias haya lanzado un concurso público para la concesión del puerto y de esa manera promover el desarrollo del país y de la zona.

Debido a la mala administración el puerto de Manta se ha visto involucrado en irregularidades que los ha puesto en el ojo del huracán por parte dado al incumplimiento por parte de TPM en función a los acuerdos planteados en el contrato de concesión y los más viable sería una revisión del contrato, alguna vez hubo una posibilidad de revertir la delegación, pero eso sería muy perjudicial para la

seguridad jurídica del país que puede ocasionar el pago de indemnizaciones (Primicias, 2020). La Autoridad Portuaria de Manta era una entidad estatal autosustentable y hoy en día es deficitaria, en el año 2018 se llegó a percibir USD 2.8 millones y se gastaba USD 3,9 millones en conclusión no daba los réditos suficientes para auto sustentarse (Primicias, 2020, p.09).

El presente trabajo de titulación busca analizar los procesos operativos que se han generado en el recinto portuario desde el inicio de la concesión, la llegada o arribo de las naves a los diferentes muelles que cuenta el terminal portuario y el manejo de las respectivas cargas de embarque y desembarque conteniendo los parámetros de la gestión operativa para establecer estrategias para un mejor desenvolvimiento portuario en beneficio al ente estatal y a su vez al privado.

La presente investigación se enfocará en el análisis del impacto de la terminal portuaria de Manta a partir de la gestión delegada a la actual concesionaria y así medir el cumplimiento de metas en función de los objetivos para la operatividad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes Investigativos

La necesidad del ser humano de buscar un asentamiento y a la vez la búsqueda de recursos hizo que la cercanía al mar diera como resultado el origen de los puertos, esta necesidad se vio desarrollada juntamente con su capacidad racional e intelectual para la construcción de las primeras embarcaciones y de esa manera generar comercio y a la vez subsistir de ese medio.

Durante décadas, la actividad portuaria constituyó un pequeño gran mundo dentro de la ciudad, con vida propia, con reglas distintas al resto de otras actividades económicas en el ámbito laboral e incluso en el ámbito de la seguridad, con un lenguaje y costumbres muy propias de una subcultura que sobrevivía por la admiración y dependencia que generaba en el resto de la ciudadanía (Aldoney, 2005, p.26).

La globalización, concebida como expansión de los mercados, y, por lo tanto, de las potencialidades económicas de las sociedades se da, no solo por la consideración supranacional de los mercados, sino también por el flujo de inversión extranjera y las estrategias de las empresas multinacionales.

Con las concesiones portuarias lo que busca el sector público es la mejora de sus actividades gracias a la inversión del sector privado y es por esto por lo que los Gobiernos crean alianzas con el sector privado con la finalidad de concesionar y de esa manera obtener una gestión más profesionalizada.

Las concesiones, como se conocen, son un acto administrativo por el cual el Estado otorga a personas jurídicas, nacionales o extranjeras, la posibilidad de ejecutar o explotar determinadas obras públicas de infraestructura, o la prestación de ciertos servicios públicos durante un plazo determinado. Esto significa que, si bien el Estado continúa siendo el propietario de la obra, la cede a un particular para que invierta en su construcción y la administre durante un periodo de tiempo definido por contrato, lapso durante el cual la empresa concesionaria busca recuperar su inversión (Lucar, 2018, pp.12-16).

Para el Estado, estas concesiones son una herramienta de gestión. Por un lado, permiten que se realice obras que requieren de grandes inversiones, las cuales son asumidas por el sector privado y, de esta manera, el Estado puede destinar sus recursos a otras obras, menos atractivas para los inversionistas privados por su limitado interés comercial, pero que son necesarias para todos los que se ven beneficiados con ellas. Por otro lado, la inversión en infraestructura permite que se mejore los

servicios de los usuarios, facilita las actividades económicas y contribuye a la creación de puestos de trabajo (Lucar, 2018, p.16).

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Operatividad Portuaria

El concepto de Operación Portuaria contiene numerosos matices que abarcan todo un proceso, bien estructurado y definido, la Operación Portuaria es un proceso amplio que engloba aspectos administrativos previos al atraque, procesos que se llevan a cabo en el momento en que el buque arriba al puerto, manipulación de la mercancía, servicios prestados a los pasajeros y en todas estas actividades intervienen una serie de agentes especializados cuya misión será la consecución de la optimización del resultado, intentando lograr el máximo rendimiento al mínimo coste (Ministerio de Fomento, sf).

Dentro del cúmulo de las actividades que componen las Operaciones Portuarias adquiere un rol muy importante la manipulación de mercancías en su paso por el puerto, desde el transporte marítimo al terrestre o viceversa encuadrados en el concepto de maniobras o movimientos realizados por los medios de transporte (Ministerio de Fomento, sf).

Las operaciones Portuarias están divididas de la siguiente manera:

1.2.1.1. Operaciones de Practicaje

Se entiende por practicaje el servicio de asesoramiento a capitanes de buques y artefactos flotantes para facilitar su entrada y salida y las maniobras náuticas dentro de los límites geográficos de la zona de practicaje en condiciones de seguridad y en los términos que se establecen en esta ley, en el reglamento del servicio y en el pliego regulador del mismo. Este servicio se prestará a bordo de los buques, incluyéndose en el mismo las instrucciones impartidas por los prácticos desde el momento en que partan de la estación de practicaje para prestar el servicio. Este servicio se prestará a bordo de los buques, incluyéndose en el mismo las instrucciones impartidas por los prácticos desde el momento en que partan de la estación de practicaje para prestar el servicio (Ministerio de Fomento, sf).

Los servicios de practicaje según Maniobra de Buques:

1. Practicaje de entrada: servicio que presta el práctico para:

2. Conducir a un buque: desde la entrada de un puerto a seguro fondeadero o amarradero en el interior de este.

3. Practicaje de salida: es la operación inversa a la salida desde que esté el ancla a pique o largados los últimos cabos hasta que lo deje franco para iniciar su salida.

4. Amarraje: es el servicio que presta un práctico para dejar un buque debidamente fondeado o amarrado a un muelle o boya dentro de un puerto o su bahía; este servicio comienza desde cuando se inicia la maniobra de fondeo o la de amarre.

5. Desamarraje: es la operación inversa, que finaliza al estar el ancla a pique o, en caso de no hallarse ésta fondeada, al largar el último cabo.

6. Movimiento interior: es el servicio que un práctico presta para llevar un buque en el interior de un puerto o su bahía a otro lugar de este.

1.2.1.2. Operaciones de Remolque Portuario



Figura 1-1: Operaciones de Remolque Portuario.
Fuente: (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2019)

Se entiende por servicio de remolque portuario aquél cuyo objeto es la operación náutica de ayuda a los movimientos de un buque, denominado remolcado, siguiendo las instrucciones del capitán del buque, mediante el auxilio de otro u otros buques, denominados remolcadores, que proporcionan su fuerza motriz o, en su caso, el acompañamiento o su puesta a disposición dentro de los límites de las aguas incluidas en la zona de servicio del puerto (Ministerio de Fomento, sf).

1.2.1.3. Operaciones de amarre y desamarre de buques



Figura 2-1: Operaciones de amarre y desamarre de buques.

Fuente: (Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao, 2016)

Amarre es la operación de cuyo objeto es recoger las amarras de un buque, portarlas y fijarlas a los elementos dispuestos para este fin, siguiendo las instrucciones del capitán del buque, en el sector de amarre designado por la Autoridad Portuaria, en el orden conveniente para facilitar las operaciones de atraque, desamarre y desatraque. Se entiende por servicio de desamarre aquél cuyo objeto es el de largar las amarras de un buque de los elementos de amarre siguiendo las instrucciones del capitán (Ministerio de Fomento, sf).

El servicio de amarre será realizado por los trabajadores que acrediten el cumplimiento de los requisitos establecidos (Ministerio de Fomento, sf).

La formación práctica específica se impondrá como obligación de servicio público a las empresas prestadoras del servicio de amarre y desamarre de buques, de acuerdo con lo previsto en el correspondiente pliego regulador y en las prescripciones particulares del servicio (Ministerio de Fomento, sf).

1.2.1.4. Operaciones de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancías

Se consideran integradas en este servicio portuario las actividades de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancías, objeto de tráfico marítimo, que permitan su transferencia entre buques, o entre éstos y tierra u otros medios de transporte (Ministerio de Fomento, sf).

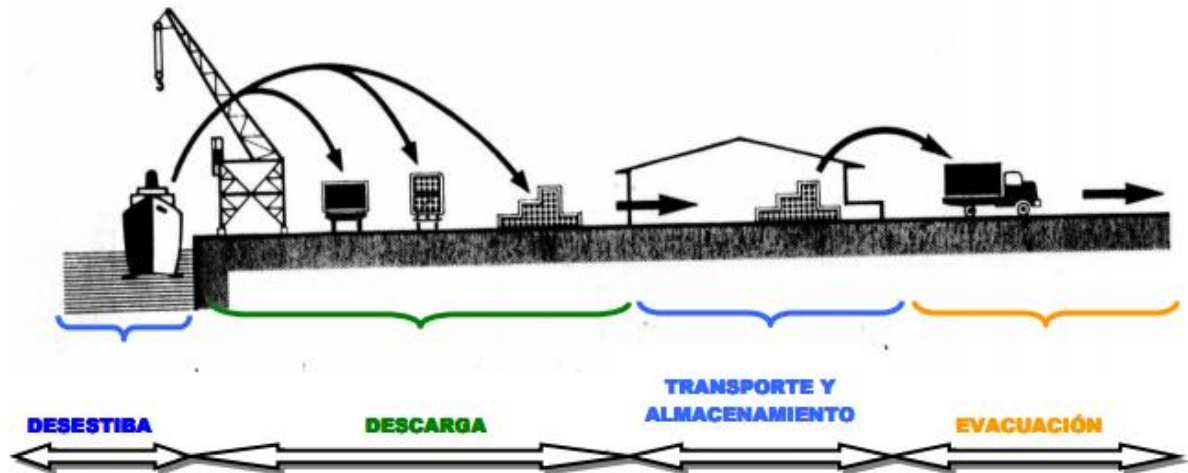


Figura 3-1: Operaciones de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancías.
Fuente: (Puertos, 2012)

Si observamos el gráfico anterior, podemos ver las primeras operaciones a realizar cuando el barco está amarrado en el puerto, son las de desestiba, con la finalidad de que las mercancías que transporta el barco sean ubicadas correctamente en las áreas y zonas de carga, teniendo en cuenta todas las normas de seguridad aplicables en cada operación (Ministerio de Fomento, sf).

El segundo paso consiste en la descarga de mercancías en el muelle. El proceso de carga/descarga se considera finalizado cuando la carga (mercancía) descansa en el vehículo que la va a transportar y se ha desenganchado de la grúa (Ministerio de Fomento, sf). El vehículo transportará la mercancía desde el lugar de carga/descarga al lugar designado para el almacenamiento. En este lugar de almacenamiento permanecerá la mercancía hasta que se proceda a su evacuación, bien fuera del puerto, o bien a otro barco dentro de las instalaciones de la Autoridad Portuaria.

Según PASAIAPORT en la realización de las operaciones portuarias pueden distinguirse distintos tipos de acuerdo con el punto donde se desarrolla la operación:

- **A bordo del barco:** Operación en bodegas y cubiertas.
- **De barco a barco:** Operación que se lleva a cabo entre dos barcos a flote, empleado para ello una maquinaria y utillaje que optimiza el proceso y evita la pérdida de mercancía.
- **Entre barco y tierra:** Operación de transferencia de la mercancía entre ambos puntos (también se incluye la operación directa sobre el vehículo).

- **En tierra:** Operaciones de transporte y almacenamiento entre el punto de descarga del barco, así como las operaciones que se realizan con la mercancía antes o después del transporte marítimo.
- **Entre tierra y transporte terrestres:** Operaciones de carga y descarga del vehículo terrestre.

1.2.2. *Antecedentes Autoridad Portuaria de Manta*



Figura 4-1: Puerto de Manta.

Fuente: (Ministerio de Transportes y Obras Públicas del Ecuador, 2017)

La Autoridad Portuaria de Manta fue creada el 24 de octubre de 1966; institución a la que fue asignada la operación y control del puerto de Manta, tanto del Terminal Internacional, como del Terminal de Cabotaje (Terminal Portuario de Manta , s.f.).

Actualmente el puerto de Manta forma parte sustancial del sistema portuario internacional de la República del Ecuador concentra el 2% del volumen de carga de todos los puertos del país. El puerto de Manta es considerado como el primer puerto pesquero, debido a que sus actividades se diversifican entorno a varias actividades comerciales y aquí el punto de partida donde se produce y se procede a exportar a los diferentes destinos internacionales (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2013, p.6).

El puerto de Manta consta con una profundidad natural que se aproxima a los 12 metros cuando hay marea baja y esta no es una atenuante para los buques que tengan un gran calado, este puerto consta con dos zonas francas.

En efecto el modelo de gestión portuaria que contempla este sistema portuario es llamado “land lord” esto quiere decir que las autoridades portuarias se encargan de realizar las gestiones acerca de los servicios básicos y el resto de los servicios que brinde el puerto los concesiona (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2013, p.6).

1.3. Los Puertos y sus características

Puerto: El significado más habitual de puerto se asocia al espacio que, situado en una orilla o en la costa, permite que las embarcaciones desarrollen operaciones de descarga y carga o de desembarco y embarque. Si este puerto está junto al océano se cataloga como puerto marítimo (Corporativo Costa Afuera, 2018, p.12).

Terminal portuario: Unidad operativa de un puerto, habilitada para proporcionar intercambio modal y servicios portuarios; incluye la infraestructura, las áreas de depósito transitorio y las vías internas de transporte (Revista Logística del Paraguay S.R.L., 2018, pp.35-36).

1.3.1. Tipos

Las terminales portuarias las podemos encontrar de dos maneras: especializadas o no especializadas, las terminales que son especializadas cuentan con un equipamiento completo para el adecuado manejo de la carga y cuenta con la infraestructura ideal para poderla manipular correctamente, mientras que las terminales que no son especializadas no cuentan con equipos modernos, pero si cuentan con los equipos e infraestructura para poder solventar la demanda existente.

Terminales de Contenedores: El terminal de contenedores está dotado de una capacidad para el almacenamiento en tierra alternando su capacidad con las diferentes llegadas de los medios de transportes marítimos respecto a otros terminales portuarios:

- La estandarización del elemento transportado, el contenedor.
- La estandarización en la manipulación portuaria
- El alto nivel de intercambios que se requieren.
- La importante repercusión que representa la tecnología para la rentabilidad de la terminal

El objetivo principal de una terminal de contenedores es brindar los medios y la organización necesarios para que el intercambio de contenedor entre los modos de transporte terrestre y marítimo se produzca en excelentes condiciones de rapidez, eficiencia, seguridad, respeto al medio ambiente y economía (SITca, 2018).

Terminales de granel líquido: El granel líquido representa una gran parte del transporte marítimo total, siendo de una magnitud similar al de contenedores. Entre los líquidos que se transportan se encuentran hidrocarburos, gases licuados, productos químicos o alimenticios, para su carga y

descarga es necesario el uso de tuberías y estaciones de bombeo que serán las encargadas de llevar el líquido hasta los tanques de almacenamiento, dependiendo del tipo de líquido a tratar se deberán tomar diversas medidas de seguridad. En las terminales de hidrocarburos, gases y productos químicos es fundamental contar con sistemas contra incendios, gestión de residuos y sistemas de seguridad frente a derrames o fugas (Pachacama, 2020).

Terminales de granel sólido: Son las encargadas de cargar, descargar, manipular y depositar las cargas sólidas a granel que transportan los buques graneleros (bulk carriers). Para ello deberán disponer de equipos especiales para la manipulación de los materiales que eviten en la medida de lo posible la emisión de polvo o vertidos que generan impactos ambientales, las mercancías principales con las que trabajan son: minerales, hidrocarburos (carbón), fertilizantes, agrograneles y otros como productos forestales o fosfatos. Se deberá tener especial cuidado en la carga, transporte y descarga para evitar el contacto de diferentes tipos de materiales, ya que podría contaminar y dejar inservible un producto (Structuralia, 2019).

Terminales de Carga general: Consta de un grupo de puestos de atraque para usos generales en los que se manifiestan una combinación de carga general, suelta y de cierta cantidad de unidades de carga unitarizada (paletas, contenedores) en buques tipo corriente (López, 2014, p.55).

- **Suelta (no unitarizada):** Este tipo de carga consiste en bienes sueltos o individuales, manipulados o embarcados como unidades separadas, fardos, paquetes, sacos, cajas, tambores, piezas atadas, etc. Principalmente son embarque consolidados que las líneas transportistas cobrarán el servicio por peso o volumen (López, 2014, p.56).
- **Unitarizada:** La carga unitarizada está compuesta de artículos individuales, tales como cajas, paquetes, otros elementos desunidos o carga suelta, agrupados en unidades como “pallets” (paletas) y contenedores, los cuales están listos para ser transportados. La unitarización permite un manipuleo más rápido y eficiente, debido en parte a la utilización de equipos mecanizados con alto rendimiento de operación (López, 2014, p.56).

Terminales Ro-Ro: Ro-Ro, acrónimo del término en inglés Roll On Roll off sirve para referenciar a cualquier tipo de buque, barco que transporte cargamento rodado, ya sean automóviles, camiones o vehículos industriales, entre otros, este sistema de transporte marítimo se beneficia de rampas, tanto presentes en el barco como fijas en tierra, para hacer práctica y segura la carga y descarga de los vehículos transportados (stock logisic, 2016).

Terminales de gas: Una planta de regasificación tiene como misión la recepción del gas natural licuado, que llega en los buques metaneros, y después de un período de almacenamiento, transformarlo a gas para inyectarlo a presión en las redes de transporte (Eadic, 2016).

Terminales Multipropósito: Son terminales no especializados en el manejo de cargas y por lo tanto están diseñados para el manejo de varios tipos de cargas (contenedores, general, granel sólido, granel líquido y granel carbón), la cual es cargada o descargada con equipos similares a los utilizados por los puertos especializados, pero también utilizan las grúas de los buques (Structuralia, 2019).

1.4. Modelo de Gestión Portuaria en el Ecuador

Las empresas tanto públicas como privadas buscan establecer lineamientos para alcanzar los objetivos trazados por estar dentro del medio en que se desenvuelven, por lo tanto, un modelo de gestión es una referencia para la adecuada administración del puerto.

1.4.1. Modelos de Gestión

Puertos de Servicio o Service Port: La autoridad portuaria es responsable del puerto en su conjunto; es propietario de las infraestructuras, superestructura y se encarga de la provisión de servicios del puerto. Los servicios son prestados por empresas portuarias, que son responsables del mantenimiento de las infraestructuras y de los equipamientos (UPC-Departament de Ciència i Enginyeria Nàutiques, 2004, p.10).

Puerto de herramienta o Tool-Port: La autoridad portuaria es titular de la infraestructura; de la superestructura es decir edificios y de los equipamientos grúas, etc. El sector privado provee los servicios en régimen de concesión o licencia. Las competencias de la carga y descarga son provistas por empresas estibadoras en régimen de competencia. Las empresas portuarias son responsables del mantenimiento de las infraestructuras y de los equipamientos (González F. , 2004, p.21).

Puerto privado o Private Port: Toda la propiedad del puerto es privada. Los servicios y los suministros son prestados por empresas privadas. Los operadores portuarios son responsables de las operaciones de mantenimiento y de las inversiones (González F. , 2004, p.21).

Puerto propietario o Landlord-Port: La autoridad portuaria es propietaria del puerto en su conjunto. Los servicios de remolque, practicaaje, etc. son prestados por empresas privadas.

El puerto está dividido en terminales independientes; cada operador de terminal se encarga de su mantenimiento. Los operadores o empresas portuarios son responsables de la inversión y mantenimiento de las infraestructuras (González F. , 2004, p.22).

Terminal Port: La gestión del puerto está asignada a una empresa privada que establece las operaciones, presta los servicios y realiza inversiones en aquellos objetivos y finalidades que corresponden con sus estrategias (González F. , 2004, pp.22-23).

1.5. Generalidades del Puerto de Manta

1.5.1. Ubicación Geográfica



Figura 5-1: Ubicación Geográfica Puerto de Manta.

Fuente: (Google Earth, s.f.)

El puerto de Manta presenta las mejores condiciones que favorecen el desarrollo portuario competitivo para la prestación de servicios eficientes se ubica exactamente a 25 millas náuticas, una hora de ruta internacional y a 600 millas (24 horas) del famoso Canal de Panamá. Este lugar es totalmente abierto al mar y no cuenta con canales de libres accesos. Su profundidad natural es de 13 metros exactos, con depresiones de entre 15 y 18 metros a 15 y 400 metros de distancias, con respecto al espigón (ComercioExterior.la, s.f.).

1.5.2. Infraestructura

El terminal portuario de Manta, teniendo en cuenta que es un puerto multipropósito que acomoda el tráfico de buques mercantes, pesqueros y cruceros turísticos, dispone de muelles internacionales, muelles marginales y áreas de almacenamiento, los tipos de carga que existen son: pasajeros, contenedores, vehículos, graneles líquidos y sólidos, productos pesqueros frescos, congelados, conservas y papel (Terminal Portuario de Manta, s.f.).

El puerto marítimo cuenta con dos tipos de muelles:

1. **Muelles Internacionales:** Cuenta con una longitud total de 1000 metros lineales, son dos muelles en espigón uno de 200 metros de largo y el otro de 300 metros de longitud, 45 metros

de plataforma y un calado promedio de 12.5 metros, en los mismos se encuentran 4 atracaderos, en los que se pueden recibir 4 buques internacionales. El segundo muelle internacional está asignado para carga al granel, carga líquida y barcos cruceros, por lo que cuenta con 2 rampas en cada atracadero de 12.5 m. de longitud y 6 m. de ancho (Terminal Portuario de Manta, s.f.).



Figura 6-1: Distribución Muelles Internacionales.
Fuente: (Google Earth, s.f.)

Tabla 1-1: Distribución de Muelles Internacionales.

Distribución de muelles Internacionales		
Ubicación	Profundidad (m)	Tipo de Carga
Atracadero 1	11	Contenedores
Atracadero 2	13	Turístico
Atracadero 3	13	Graneles
Atracadero 4	13	Pesqueros

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

- Muelles Marginales:** Cuenta con una longitud total de 620 metros, son 5 muelles marginales con una profundidad de hasta 9,70 metros, en estos se recibe las embarcaciones de pesca y servicios de cabotaje. Se permite el atraque de barcos pesqueros hasta un máximo de 6 al

mismo tiempo, mientras que otras embarcaciones permanecen en fondeo esperando su turno (Terminal Portuario de Manta, s.f.).

- 3. Áreas de Almacenamiento:** TPM cuenta con cuatro patios para almacenamiento de diferentes tipos de carga como vehículos, contenedores, carga general, carga peligrosa, carga al granel, permitiendo atender las diferentes demandas de los clientes (Terminal Portuario de Manta, s.f.).

Tabla 2-1: Áreas de Almacenamiento.

ÁREAS DE ALMACENAMIENTO		
PATIO	ÁREA (m2)	
200	8.020,55	Destinados al uso de almacenamiento de vehículos y de carga general
500	30.731,34	
600	32.768,57	
800	11.706,26	

Fuente: (Terminal Portuario de Manta, s.f.)

Realizado por: Sigcho, X., 2021

1.5.3. Equipos

La Terminal Portuario de Manta cuenta con los siguientes equipos:

- 5 tracto camiones
- 5 plataformas
- 1 montacargas
- 2 portacontenedores (Contenedores Llenos)
- 1 máquina Portacontenedores (Contenedores Vacíos)
- 4 básculas
- 60 tomas Reefers
- 2 grúa Móvil de Puertos (GHMK)
- 4 tolvas capacidad 50 metros cúbicos

- 4 cucharas Peiner SMAG Lifting Technologies capacidad 12 metros cúbicos.

1.6. Servicios Portuarios

1.6.1. Servicios al buque

Consiste en la gestión y ejecución de actividades que permiten y facilitan el acceso, tránsito seguro, operación, maniobras de las naves o artefactos navales en los puertos o terminales marítimos o fluviales, incluyendo sus zonas de aproximación y fondeo. TPM presta los siguientes servicios a los buques de forma directa o indirecta (TPM, 2019, p.30).

- Practicaje (indirecto) por medio de operadoras de practicaje
- Remolcaje (indirecto) por medio de operadoras de remolcadores
- Amarre y desamarre (directo) personal bajo nómina que laboran en TPM
- Maquinaria (directo) maquinaria de TPM con personal bajo nómina

1.6.2. Servicios a la carga

Consiste en la gestión y ejecución de actividades para la transferencia, almacenamiento y manipulación de la carga, y sus actividades conexas, dentro de los recintos portuarios o dentro de las naves o artefactos navales (TPM, 2019, p.31).

TPM (2019) presta los siguientes servicios a la carga, de forma directa o indirecta:

- Carga y descarga (directo e indirecto) por medio de operadoras y con personal de TPM
- Estiba, reestiba y desestiba (directo e indirecto) por medio de operadoras y con personal de TPM
- Trinca y destrinca (directo e indirecto) por medio de operadoras y con personal de TPM
- Tarja (directo e indirecto) por medio de operadoras y con personal de TPM
- Porteo (directo e indirecto) por medio de operadoras y con personal de TPM
- Almacenamiento (directo) dispone de instalaciones y autorización correspondiente otorgadas por SENA E.
- Pesaje (operación de báscula) (directo)
- Maquinaria (directo)

1.6.3. Servicio a los pasajeros

Consiste en la gestión y ejecución de actividades para el embarque y desembarque de pasajeros entre el terminal internacional marítimo o fluvial y las naves especializadas para el transporte de personas, así como la atención para el ingreso y/o salida del terminal, traslados y/o permanencia en el terminal.

TPM presta los siguientes servicios a pasajeros, de forma directa o indirecta (TPM, 2019, p.33).

- Embarque y desembarque (indirecto)
- Transporte de pasajeros (indirecto)

1.6.4. Otros servicios

Consisten en la gestión de apoyo o complemento para los servicios portuarios que presta TPM.

- Uso de infraestructura Tanquero de agua
- Ocupación de espacio infraestructura muelle
- Uso de infraestructura Tanquero de combustible
- Uso de infraestructura Camionetas
- Ocupación de espacio infraestructura patios
- Uso de infraestructura Camiones

1.6.5. Servicios no portuarios

- Recargos por servicio de Mantenimiento redes eléctricas
- Cambio de credencial sin tarjeta lectora
- Emisión de credenciales
- Renovación de credenciales
- Trámite de traslado entre zonas primarias
- Servicios administrativos varios
- Certificaciones o copias

1.7. Certificaciones

1.7.1. Normas ISO

El terminal portuario de Manta ha sido acreedor de una recertificación a través del Organismo Internacional de Normalización (ISO); que las detallo a continuación:

Tabla 3-1: Certificaciones ISO.

<p>NORMA ISO 9001:2015</p>	<p>Calidad. - Es una norma que se aplica a los sistemas de Gestión de calidad de las organizaciones públicas o privadas para la mejora de la calidad de los productos y servicios enfocadas a la satisfacción del cliente (ISO Tools Excellence, s.f., p.78).</p>
<p>NORMA ISO 14001:2015</p>	<p>Medio Ambiente. – Es una norma internacional que les permite a las empresas demostrar el compromiso hacia la protección del medio ambiente asociada a las actividades que desarrollen como tal (Eurofins, 2020, p.106).</p>
<p>NORMA ISO 45001:2018</p>	<p>Seguridad Industrial. – Es una norma enfocada a los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional destinada a la protección de sus colaboradores de accidentes o enfermedades laborales (Organismo de Certificación Global, s.f., p.89).</p>

Fuente: (TPM, 2020)

Realizado por: Sigcho, X., 2021



Figura 7-1: Certificaciones ISO.

Fuente: (TPM, 2020, p.112)

En consecuencia, de esto TPM es una empresa que brinda servicios con los más altos estándares de seguridad, amigables con el ambiente.

1.7.2. Normas BASC

Business Alliance For secure Commerce, es una alianza empresarial internacional que tiene la finalidad de implementar mecanismos para un comercio seguro y busca la implementación de un Sistema de Gestión de Control y seguridad destinada hacia las mercancías y que estas no estén sujetas a actividades ilícitas para la facilitación de procesos aduaneros (COOPASST, s.f., p.64).

TPM S.A. ha sido galardonada y reconocida como la mejor empresa BASC en el sector de Terminal Portuario Marítimo y fluvial de 2018 (TPM, 2020, p.114).

1.7.3. Certificación Punto Verde



Figura 8-1: Logotipo Punto Verde.

Fuente: (Ministerio del Ambiente y Agua, s.f.)

A través del Ministerio del Ambiente realizo las auditorias respectivas se le otorgo a TPM S.A. el reconocimiento como **PUNTO VERDE** debido al ánimo en ser amigables con el ambiente plasmadas en obras físicas (TPM, 2020, p.115).

Detalladas a continuación:

- Implementación de buses eléctricos para colaboradores y usuarios.
- Implementación de planta de tratamiento de aguas residuales
- Implementación de luces LED en exteriores
- Implementación de biodigestores

1.7.4. Certificación “Huella de Carbono Neutro”

Desde los inicios de sus operaciones TPM se ha enmarcado que el trabajo en forma continua y comprometida en la mejora de procesos de prestación de servicios entre ellos la gestión ambiental y por medio de la empresa verificadora “Sambito” TPM S.A. obtuvo el reconocimiento ambiental debido a la implementación de acciones para la reducción y compensación de emisiones de CO2, haciendo del puerto de Manta un referente ecológico (TPM, 2021, p.98).

1.8. Concesiones del Puerto de Manta

1.8.1. Grupo Hutchinson Port Holdings



Figura 9-1: Logotipo Hutchinson Port.

Fuente: (WIKIDATA, 2016)

Hutchinson Port holding es una empresa, de procedencia china, con más de 150 años de existencia en el mercado portuario. La misma ofrece servicios de administración portuaria a decenas de países alrededor del mundo. Esta empresa comenzó ofreciendo servicios de construcción y mantenimiento de barcos y a lo largo de los años ha ido diversificando sus servicios hasta convertirse en una empresa líder mundial en administración de terminales de carga, terminales de cruceros, aeropuertos, centros de distribución, transporte férreo y reparación de barcos (Berrezueta, 2016).

En el año 2006, luego de un concurso de licitación, el gobierno ecuatoriano concesionó por treinta años las operaciones del puerto de Manta a la empresa china Hutchinson, con su filial en Ecuador llamada TIDE, la misma que siendo respaldada por su experiencia se avizoraba como la mejor opción para el desarrollo operativo y económico del terminal portuario de Manta (Berrezueta, 2016).

La propuesta ofrecida por esta empresa contemplaba una inversión de 468 millones de dólares repartidos entre equipamiento portuario tales como grúas móviles, la construcción de una batería de espigones para las embarcaciones pesqueras y la ampliación de calado del puerto, espigones de carga y área de almacenamiento; esta inversión daría como resultado el aumento de capacidad portuaria de Manta a ochenta mil TEUs al año y la capacidad de atención de naves de hasta cuatro mil quinientos TEUs, de esta manera se planificaba convertir al terminal portuario de Manta en un puerto de transferencia de carga internacional para el pacífico sur (Berrezueta, 2016).

Desde el año 2006 hasta principios del año 2009 la concesión se llevaba a cabo de manera regular, existían ciertos atrasos por parte de la empresa concesionaria, pero la concesión se mantenía. El punto de quiebre ocurrió cuando el gobierno nacional comenzó la construcción del puerto artesanal de pesca de 9 Manta, el mismo que se encontraba fuera de la concesión como estipulado el estado, pero la empresa concesionaria aducía que dicho puerto artesanal se encontraba dentro de la concesión por ende el estado en vez de construirlo debía asignar 55 millones de dólares a la empresa TIDE para que esta a su vez construya el terminal artesanal. Este conflicto, sumado con el desvío de carga al puerto de Esmeraldas, demandas de indemnizaciones de estibadores del terminal y la demora de la construcción de la vía Manta – La cadena fueron la razón por la cual la empresa concesionaria Hutchinson decidió abandonar la obra en febrero del año 2009, indicando un incumplimiento de contrato por parte del estado ecuatoriano. Frente a la inminente salida de la empresa concesionaria, el estado retomó la administración del puerto de Manta, a través de la autoridad portuaria de Manta (Berrezueta, 2016).

1.8.2. Agencias Universales AGUNSA



Figura 10-1: Logotipo AGUNSA S.A
Fuente: (AGUNSA, s.f.)

Agencias Universales AGUNSA S.A pertenece al Holding Grupo Empresas Navieras (GEN), y está conformado por alrededor de 140 empresas a nivel internacional, tiene figura internacional-activa en casi todo el mundo estratificado a estos continentes: Sudamérica, Europa, Asia y Norteamérica y su principal fuente de negocio es la logística marítima.

Como parte de un proceso de Iniciativa Privada, la operación del Terminal Internacional del Puerto de Manta fue delegada al consorcio chileno AGUNSA, quienes se adjudicaron el 16 de diciembre de 2016, mediante concurso público, para el diseño, financiamiento, ejecución de obras adicionales, operación y mantenimiento de la terminal internacional del puerto de Manta; delegación que se desarrolla a través de la empresa ecuatoriana “Terminal Portuario de Manta, TPM S.A.” por un periodo de 40 años (TPM, 2018, pp.116-117).

1.8.2.1. Propuesta de inversión

Están establecidas en una inversión a \$ 177,353,347 millones de dólares a 40 años de concesión establecidas de la siguiente manera:

1. \$8 Millones de dólares está destinado a tareas de restablecimiento por las afectaciones del movimiento telúrico del 16 de abril del 2016 (TPM, 2018, pp.117-119).

2. Fase 1: \$60 Millones de dólares tiene como finalidad extender el muelle 2 en 100 m adicionales y se preparará de acuerdo con el tráfico proyectado en años posteriores, también se invertirá en mejoras de infraestructura general, por ejemplo, en muelles, canales de accesos y el dragado a 12,5 m, así también se invertirá en equipos tecnológicos (TPM, 2018, p.119).

3. Fase 2: los recursos destinados serán de \$ 110 millones: Esta fase en particular se realizará mejoras de acuerdo con el crecimiento generado por las mejoras antes mencionadas (TPM, 2018, pp.120-121).

- Ampliación del Muelle 2, mediante un delantal de 30 m. de ancho,
- Instalación de dos Grúas Pórtico de alto rendimiento
- Dragado para permitir el ingreso de naves con calado de 14,5 m
- Se implementarán zonas de respaldo para el almacenaje de las cargas y operación portuaria.

1.9. Base legal nacional

1.9.1. Ley General de Puertos

Según el Artículo 1: Todas las instalaciones portuarias del Ecuador, marítimas y fluviales, así como las actividades relacionadas con sus operaciones que realicen organismos, entidades y personas naturales, o, jurídicas se regirán por las disposiciones contenidas en esta Ley (Ley General de Puertos, 1976). Con la finalidad de hacer cumplir las funciones de planificación, dirección, coordinación, orientación y control de la política naviera y portuaria nacional hay las siguientes entidades:

- **Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas:** Impulsar el desarrollo de la actividad portuaria y del transporte marítimo y fluvial, a través del ejercicio de las actividades como Autoridad Portuaria y Marítima Nacional, que garantice el cumplimiento de objetivos y prioridades definidos en el marco legal vigentes (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, s.f.).

Esta subsecretaría se enfoca en:

- Actualización del marco legal portuario y de transporte marítimo y fluvial.
- Fortalecimiento institucional con la modernización de estructuras.
- Implementación de planes maestros y de acción.
- Posicionamiento institucional y coordinación con actores nacionales e internacionales.
- **DIRNEA:** Gestionar la seguridad de los espacios acuáticos, mediante operaciones marítimas para vigilancia y control, salvaguarda de la vida humana en el mar y la seguridad de la navegación, así como la protección del ambiente marino costero y fluvial a fin de contribuir a la defensa y soberanía del estado (DIRNEA, s.f.).

1.9.2. Ley de Modernización Del Estado

Según el Artículo 4 de la presente ley existe una finalidad y es que: El proceso de modernización del Estado tiene por objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado; así como promover, facilitar y fortalecer la participación del sector privado y de los sectores comunitarios o de autogestión en las áreas de explotación económica (Ley de Modernización del Estado , 2014).

1.9.3. Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador

Según el Artículo 1 del presente reglamento será: de aplicación general para todas las autoridades, órganos de la administración y entidades públicas que, directa o indirectamente, tengan relación con la actividad portuaria, en lo que no se oponga a lo dispuesto en la Constitución Política y en la Ley de Modernización y, en su defecto, en el marco legal nacional y en sus leyes reguladoras específicas (Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral, 2000).

1.9.4. Normas que Regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador

El Artículo 3. FORMAS DE PRESTACION DE LOS SERVICIOS PORTUARIOS- Los servicios portuarios que se provean en los Puertos Nacionales, se prestarán de la siguiente forma:

- c) De forma subsidiaria por las Autoridades Portuarias, sus delegatarios o concesionarios, Puertos Especiales, Terminales Portuarios Habilitados y/o Facilidades Portuarias Privadas, cuando la demanda de servicios portuarios no se encuentre cubierta por los operadores portuarios que para el efecto hayan sido habilitados (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2016).

1.9.5. Reglamento de los Servicios Portuarios

Esta ley se dio para establecer las modalidades acerca de la delegación de los servicios portuarios por parte de la iniciativa privada y que estas sean armonizadas bajo las disposiciones de la Ley de

Modernización con su respectivo reglamento, En el presente reglamento podemos contemplar las autorizaciones, concesiones y permisos como también las diferentes modalidades de delegación de los servicios portuarios.

1.9.6. Marco jurídico del Proceso de Concesión

La normativa vigente hasta la presente fecha, concerniente a la gestión privada de los sectores estratégicos y el adecuado abastecimiento de los servicios públicos en cuanto a infraestructuras portuarias es:

- La Constitución de la República del Ecuador del 2008
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)
- Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público – Privadas y la Inversión Extranjera y su respectivo Reglamento del Régimen de Colaboración Público – Privada.

El gobierno Ecuatoriano con la mentalidad de incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la prestación de los servicios portuarios señala en su Constitución Política específicamente en el Artículo 249 señala que es responsabilidad del estado la provisión de servicios públicos, entre ellos las facilidades portuarias, los que podrá prestarlos directamente, o por delegación a empresas mixtas, o, privadas, mediante concesión o cualquier otra forma contractual, en base al art.4 de la Ley de modernización del estado.

Según la modalidad de delegación, los artículos 8,9, y 10 de la Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público – Privadas y la Inversión Extranjera estipulan:

- **Art. 8.-** Se define por asociación público-privada la modalidad de gestión delegada por la que el Gobierno Central o los Gobiernos Autónomos Descentralizados encomiendan al gestor privado, la ejecución de un proyecto público específico y su financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en el contrato de gestión delegada (Asamblea Nacional, 2015).
- **Art. 9.-** Es la entidad pública a cargo de la evaluación de los proyectos públicos, los aspectos precontractuales y contractuales, la adjudicación y suscripción de los contratos de gestión delegada, su administración y supervisión. A la autoridad delegante le corresponde requerir al Comité Interinstitucional la aprobación del proyecto público, aplicación de los incentivos

y beneficios previstos en esta Ley para los proyectos públicos que promuevan (Asamblea Nacional, 2015).

- **Art. 10.-** El sujeto de derecho privado responsable del desarrollo del proyecto público se denomina gestor privado, quien para efectos tributarios deberá contar con un registro único de contribuyentes específico para la ejecución del proyecto público (Asamblea Nacional, 2015).

1.9.7. Principales actores de la infraestructura portuaria del Ecuador

La Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y fluvial es un organismo dependiente del Ministerio de Transporte y Obras públicas, tiene la finalidad de el desarrollo de la actividad portuaria, marítima y fluvial con el fin de optimizar recursos y servicios portuarios y por medio de esa manera posicionar al país como un país que consolide altos niveles de carga.

La Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y fluvial le corresponde:

- Establecer políticas, normativas y regulaciones para normar las competencias del transporte marítimo y fluvial.
- Representar al Estado ante organismos y foros nacionales e internacionales.
- Coordinar la formulación y aplicación del Plan del Sistema Nacional de Transporte Marítimo, Fluvial y Portuario Nacional.
- Coordinar y controlar los planes de inversión a nivel nacional.
- Aprobar y controlar los reglamentos tarifarios y autorizar el uso de las instalaciones marítimas a personas públicas o privadas.

1.10. MARCO CONCEPTUAL

1.10.1. Competitividad portuaria

Competitividad portuaria es aquella que mide la capacidad para captar, concentrar, manejar y distribuir mercancías a través de los océanos. Asimismo, es aquella que es capaz de interconectarse con otros puertos y destinos, finalmente, es aquella que viene determinada por la amplitud de su radio de influencia, ya sea local, regional o global en lo que concierne a sus interconexiones marítimas o terrestres (González , 2018).

1.10.2. Servicio Portuario

Son servicios portuarios las actividades de prestación que sean necesarias para la explotación de los puertos dirigidas a hacer posible la realización de las operaciones asociadas con el tráfico marítimo,

en condiciones de seguridad, eficiencia, regularidad, continuidad y no discriminación, y que sean desarrolladas en el ámbito territorial de las Autoridades Portuarias (Alicante Port, s.f.).

1.10.3. Puerto

El puerto es un lugar en la costa, ya sea construido o natural, cuya función principal es el refugio de las naves y realizar en él las tareas de carga y descarga del pasaje o de las mercancías que transportan. Este concepto se ha transformado con la globalización económica, que ha incrementado las funciones portuarias, ya que los puertos son nodos logísticos y enclaves intermodales esenciales para el desarrollo del modelo económico capitalista (Romero & Esteve, 2017, p. 99).

1.10.4. Administración

En el Puerto de Manta, la Autoridad Portuaria de Manta; y, en el ámbito nacional de Ecuador, el conjunto de Órganos y Entidades de la Administración Pública, competentes en el caso (APM, 2006, p.28).

1.10.5. Puerto Público

Conjunto de espacios terrestres y acuáticos, obras e instalaciones que se encuentran dentro del recinto portuario (APM, 2006, p.35).

1.10.6. Contrato

Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas (Real Academia Española).

1.10.7. Adjudicatario

Es el oferente al cual la Autoridad Portuaria de Manta le adjudicó la Licitación Pública Internacional para la Concesión del Puerto de Manta, por presentar la oferta más conveniente para los intereses de la Convocante (APM, 2006, p.37).

1.10.8. Infraestructura Portuaria

La infraestructura portuaria comprende las radas, fondeaderos, canales de acceso, muelles y espigones y las tierras en las cuales se encuentran construidas dichas obras (estudioteca, 2013).

- **En el espacio Acuático:** Espacio acuático comprendido entre los muelles de terminales con facilidades de atraque directo y los rompeolas artificiales, o entre dichos muelles y la línea fijada mediante balizas u otros puntos de señalización, o el espacio necesario para el amarre y desamarre a boyas (TIBA Mexico, 2015).

- **En el espacio terrestre:** Es Aquella zona donde se realizan maniobras tanto de carga y descarga y donde se realizan todo tramite facilitando la preservación de la carga.

1.10.9. Terminal Portuario

Unidad operativa de un puerto, habilitada para proporcionar intercambio modal y servicios portuarios; incluye la infraestructura, las áreas de depósito transitorio y las vías internas de transporte (UNITRADE, s.f.).

1.10.10. Concesión

Es la modalidad de delegación a la iniciativa privada que se ejerce por una EP, a través del otorgamiento del derecho a personas jurídicas privadas para ocupar y explotar, en forma privativa y temporal y en condiciones de exclusividad regulada en su caso, de acuerdo con lo establecido en el artículo 47 de la Ley de Modernización, un recinto portuario o zonas terrestres o acuáticas e instalaciones de los recintos portuarios y de sus zonas de reserva o cuarentena, con el objeto de rehabilitar, mejorar y/o ampliar las áreas e instalaciones recibidas y usarlas para la prestación de servicios portuarios o conexos por delegación de la EP, durante un plazo superior a cinco (5) años. En el caso se otorga por un plazo de treinta (30) años (APM, 2006, p.48).

1.10.11. Autoridad Portuaria

Autoridad Portuaria tiene encomendada la gestión y administración de uno o varios puertos, que ejerce con un fuerte grado de descentralización y autonomía de gestión (UPC-Departament de Ciència i Enginyeria Nàutiques, 2004).

1.10.12. Operadores Portuarios

Es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la entidad portuaria, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practicaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación (Agencia Nacional de Infraestructura, s.f.).

1.10.13. Logística Portuaria

La logística marítima portuaria se trata del transporte marítimo. Este está influenciado por dos nodos operativos: los puertos y las Zonas de Actividades Logísticas. Ambos se conectan con el objetivo de agilizar las operaciones logísticas y generales de las cargas de manera óptima (Novocargo, 2020, p.51).

1.10.14. Tiempo de concesión

Por lo general una concesión dada a una corporación son otorgados entre 20 y 30 años para su respectiva administración (González C. , 2012).

Obligaciones del Concesionario:

Según González (2012) las obligaciones del Concesionario son las siguientes:

- Supervisar el cumplimiento de los contratos de concesión de puertos públicos y de inversión privada.
- Velar por el cumplimiento de los requerimientos técnicos relativos a las obras que se construyan en los puertos concesionados.
- Requerir informes periódicos de los operadores portuarios, de los administradores públicos o privados de infraestructura portuaria, de los concesionarios de puertos estatales o de inversión privada, sobre sus actividades, tales como estadísticas de movimiento de naves y cargas; informes operacionales como índices de rendimiento y tasas de ocupación de los muelles y cualquier otra información que permita evaluar periódicamente el funcionamiento de los puertos o el grado de cumplimiento de planes de mantenimiento y desarrollo de su infraestructura portuaria.
- Supervisar y controlar el cumplimiento efectivo de las normas portuarias, relativas a la seguridad integral portuaria, seguridad física, prevención de riesgos y protección y conservación del medio ambiente.
- Garantizar, en casos de emergencia, la disponibilidad del Estado para las prestaciones de servicios portuarios.
- Disponer el dragado de los canales de acceso de los puertos.
- Aplicar sanciones por incumplimiento de las leyes portuarias, sus reglamentos y regulaciones.

1.10.15.Desarrollo Portuario

Impulsar la mejora continua del sistema portuario nacional en lo relacionado a planificación de infraestructura, aumento de capacidad, mejora de estándares de servicio y de competitividad en general y a la vez incentivar, apoyar y promover la introducción de nuevas tecnologías en la explotación de los servicios portuarios (Desarrollo Logístico, s.f.).

1.10.16.Usuario

La persona física o jurídica que recibe los servicios o suministros en el puerto o terminal portuario.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de Investigación

Mixto

La presente investigación va a tener un enfoque mixto tanto cualitativo como cuantitativo, debido a que se basa en la recolección de datos donde se analizarán las principales variables que intervienen en la incorporación de su gestión administrativa, infraestructura, operación.

2.1.1. Enfoque Cuantitativo

Para realizar un análisis cuantitativo se investigará lo relacionado al porcentaje de utilización del puerto número de embarcaciones, contenedores, importaciones exportaciones, además que servirá para documentar la investigación, nos permitirá procesar datos obtenidos en el estudio de campo y de esta manera interpretarlos para dar a conocer los resultados y conclusiones adecuadas de nuestra investigación.

2.1.2. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados, tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Fernández, 2016).

En lo que concierne al enfoque cualitativo, este fue aplicado para conocer características no cuantificables del tema de investigación, teniendo interés en la interacción de la población con las instalaciones portuarias.

2.2. Nivel de Investigación

En el presente Trabajo de titulación se hizo uso de un nivel investigativo es decir desde el nivel exploratorio hasta en nivel explicativo.

Tabla 1-2: Niveles de Investigación utilizados en el estudio.

EXPLORATORIO	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar las características portuarias✓ Descripción de debilidades de la actual concesión portuaria que limita la capacidad portuaria.✓ Se podrá distinguir falencias contractuales de los niveles de incidencia de la operatividad portuaria.
DESCRIPTIVO	<ul style="list-style-type: none">✓ Describirá el fenómeno social que tiene este actualmente frente a la sociedad y como un puerto se ve frente a esta✓ Análisis del impacto que tendría la ciudadanía.✓ Determinar el número de buques que llegan al puerto✓ Tasas de exportación e importación
EXPLICATIVO	<ul style="list-style-type: none">✓ Estudio de casos que me permitirá a precisar el por qué y el cómo de lo que voy a investigar.

Elaborado por: Sigcho, X., 2021.

2.3. Diseño de Investigación

No experimental

“Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.” (EcuRed, s.f.)

El estudio es no experimental debido a que se debe realizar un análisis de las variables sin tener que intervenir en el curso natural de las mismas, por consiguiente, se necesita conocer el contexto en este caso de la infraestructura portuaria y de tal forma poder analizarlos y generar soluciones.

2.4. Tipos de Investigación

- **Investigación analítica:** Se realizará una investigación donde se pretende analizar los factores relacionados con la concesión, movilidad, desarrollo portuario, planificación portuaria.

- **Investigación bibliográfica:** Esta investigación se realizará a través de la recopilación de información literaria relacionada con el tema: Libros, Folletos, Entrevistas, Revistas y Publicaciones, así como también fuentes informáticas e Internet que proporcionarán la información necesaria.
- **Investigación de campo:** La investigación de campo se realizará a través de visitas al puerto y principales áreas donde la concesión tomo parte dentro de la entidad portuaria y por medio de esa manera acercarnos a la realidad existente en el mismo.

2.5. Métodos, Técnicas e instrumentos

2.5.1. Método Analítico

El Método analítico es aquel proceso de investigación empírico-analítico que se enfoca en la descomposición de un todo, el tema principal dentro de esta investigación es la infraestructura, gestión operativa y gestión administrativa enfocada hacia la concesión.

2.5.2. Método Sintético

Mediante el método sintético procedemos a explicar o resolver un problema partiendo de lo conocido hasta llegar a lo desconocido (Enciclopedia Financiera, 2017).

En el en caso de la investigación podemos manifestar que desconocemos como se encuentra la operatividad portuaria de Manta y por medio de variantes unimos e identificamos la situación actual partiendo de lo desconocido y esa información la podemos simplificar y llegar a conocer y dar respuesta al análisis que enmarca esta investigación.

2.5.3. Técnicas

La técnica de investigación a utilizarse para la recolección de información será básicamente aquellas que nos permitan identificar, analizar, sintetizar y determinar aquellos factores involucrados de una u otra forma en el proceso investigativo, es así como utilizaremos las siguientes:

- **Entrevista:** Con primer punto de partida usaremos la técnica de la entrevista para la toma de datos se realizarán entrevistas (Anexo 1) a directivos o jefes departamentales de la Autoridad Portuaria de Manta con el fin de conocer que tipos de procesos o cambios han podido notar desde la nueva del Terminal portuario, para comprobar los avances realizados por la gestión de la concesionaria AGUNSA S.A.

- **Encuestas Descriptiva:** Estas encuestas (Anexo 2 y 3) tienen la finalidad de crear un registro sobre las actuales condiciones del puerto al conocer un punto de vista como elemento referencial entro de una población en este caso colaboradores y usuarios de la Terminal Portuaria
- **Observación:** En nuestra investigación, la observación es la técnica que nos permitió apreciar cómo está actuando la concesión sobre el terminal portuario de Manta, que de tal manera nos permitió verificar concorde a la información proporcionada en la encuesta.

2.5.4. Instrumentos:

- Documentos bibliográficos, electrónicos y guías de encuesta.
- Registro de la observación.
- Entrevista
- Encuesta descriptiva

2.6. Tipo de estudio

Diseño Transversal

Este tipo de estudio va de la mano de la recolección de datos una sola vez en un tiempo determinado y a la vez específico dado que la investigación comienza antes de que se den los hechos de estudio observando a medida que suceden, a su vez las variables se desarrollan en su contexto real permitiendo extraer conclusiones de los distintos factores que intervengan para esto se utilizó mecanismos tanto entrevistas (Anexo 1) y encuestas (Anexo 2 y 3), se recabo información acerca de las condiciones actuales del puerto y como está a incidido en su operatividad a raíz de su concesión.

2.7. Síntesis metodológica

El presente trabajo de investigación tiene como objeto elaborar estrategias que permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades portuarias realizadas por AGUNSA S.A. en la terminal portuaria de Manta en base a la problemática establecida. La investigación tiene un enfoque mixto; de manera cualitativa y cuantitativa, dado que se presentaron datos numéricos sobre costos de la concesión, importación y exportaciones anuales, de tal manera también se afianzo la cualitativa porque se presentó características no cuantificables. En cuanto al estudio para la recolección de datos es de tipo no experimental; se analizó variables sin intervenir en el transcurso natural de las mismas,

seguidamente para tener una idea concisa se diagnosticó la situación actual empleando instrumentos de investigación como instrumentos referenciales en este caso: Entrevistas y encuestas que de tal manera nos permitió analizar y sintetizar datos obtenidos identificando la situación actual concesión y su operatividad. Esto ayudo de manera sucinta a planear estrategias que mejore las actividades portuarias arraigadas a la concesión.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

El 16 de diciembre de 2016, se firmó el Contrato de gestión delegada para el “DISEÑO Y PLANIFICACIÓN, FINANCIACIÓN, EQUIPAMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE OBRAS ADICIONALES, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA TERMINAL PORTUARIA DE MANTA” celebrado entre la AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA-APM y la compañía TERMINAL PORTUARIO DE MANTA-TPM S.A.

El 1 de marzo de 2017, por acuerdo mutuo entre las partes de la gestión delegada y habiendo cumplido con todas las habilitaciones exigidas para operar la Terminal Internacional de Autoridad Portuaria de Manta, se adjudicaron las instalaciones e inicio el proceso de ejecución.

3.1. Análisis de la información recabada para el diagnóstico de la situación actual.

Las entrevistas tuvieron como objetivo diagnosticar la situación actual de la concesión de la Autoridad Portuaria de Manta, a fin de establecer indicadores para determinar la incidencia de la gestión realizada por AGUNSA S.A. en el desarrollo de las actividades del puerto de Manta.

3.1.1. Entrevistas a colaboradores tanto de Terminal Portuario de Manta (TPM) y Autoridad Portuaria de Manta (APM).

Análisis de las preguntas planteadas en cuanto al desarrollo portuario de Terminal Portuario de Manta TPM:

Preguntas y respuestas obtenidas en la entrevista:

1. ¿Cuáles fueron las propuestas con las que AGUNSA S.A. se comprometió para mejorar el servicio portuario?

- *“Oferta de operatividad y oferta técnica en cuestiones de infraestructura, ampliar uno de los muelles internacionales y dragar los atracaderos”.*
- *“Ampliar los patios de almacenamiento con énfasis en el patio de almacenamiento número 600”.*
- *“Dar mantenimiento a las instalaciones actuales”.*
- *“Repotenciar el puerto internacional en el ámbito de infraestructura y atraer la carga cautiva de la región hacia el puerto de Manta”.*

Fuente: Entrevistas individuales al talento humano: Departamento administrativo y técnico.

2. ¿Desde su punto de vista cual ha sido el aporte de AGUNSA S.A. para generar una mayor competitividad al puerto a nivel nacional e internacional?

“AGUNSA S.A. se maneja correctamente en la logística internacional en conseguir carga, el área de comercialización y atraer líneas de tráfico de contenedores y recuperar líneas navieras que ya no han venido debido a las malas administraciones”.

“Una de las principales bondades que tiene el puerto de Manta es que está abierto al mar pacífico en la cual AGUNSA S.A. realizó los calados necesarios para atraer los barcos de 5ta generación y puedan exportar e importar”.

Fuente: Entrevistas individuales al talento humano: Departamento administrativo y técnico.

3. ¿Actualmente qué servicios ofrece Terminal Portuario de Manta (TPM) a la carga, al buque y al pasajero?

- ✓ **Servicios Obligatorios**

Tabla 1-3: Servicios que ofrece TPM.

SERVICIOS A LA NAVE
Uso facilidad de acceso (Uso de canal)
Uso de muelles por las naves
Uso de muelles para mantenimiento
SERVICIOS A LA CARGA
Transferencia de contenedores llenos Nave a Puerta Importación
Transferencia de contenedores llenos Nave a Puerta Exportación
Transferencia de contenedores llenos Nave a muelle de importación, Muelle a nave de exportación.
Transferencia de contenedores trasbordo Nave a Patio a Nave
Transferencia de carga General Nave a puerta
Transferencia de carga general a Nave a Patio o al gancho
Transferencia carga de la pesca (Exportación)
Transferencia carga de la pesca (Importación)

Transferencia de Carga Gráneos líquidos (Nave a camión, lugar de almacenaje y despacho)
Transferencia de Carga Gráneos líquidos (Puerta a lugar de almacenaje o nave)
Transferencia de Carga Gráneos sólidos (Nave a camión, lugar de almacenaje y despacho)
Transferencia de carga graneles sólidos (puerta a lugar de almacenaje o nave)
Almacenaje de contenedores
Almacenaje de Carga General y vehículos en patios
Transferencia de contenedores vacíos
Reestibas de contenedores
Pesaje de todo tipo de cargas
Consolidación/Desconsolidación de contenedores
Conexión y energía a contenedores refrigerados (Réferis)
Operaciones para Aforo o inspección de contenedor
Operaciones para aforo o inspección de carga General no Contenerizada
Porteo de Carga Roll-on/Roll-off
Porteo de contenedores
Porteo de carga general y vehículos
Recepción o despacho de contenedores
Recepción o despacho de carga general
Uso de facilidades por remolcadores
Uso de facilidades por prácticos
Transferencia de vehículos exportación
Transferencia de vehículos importación
Reestibas vehículos

Uso por facilidades por infraestructura (Tasas a la carga por uso de Infraestructura)
SERVICIOS A PASAJEROS Y TRIPULANTES
Transferencia de pasajeros y tripulantes (Cruceros) (Uso de infraestructura)
Uso de terminal de pasajeros

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

4. ¿Qué servicios portuarios han mejorado últimamente con esta nueva concesión?

Tabla 2-3: Servicios que han mejora con la nueva concesión.

ANTES	AHORA	BENEFICIOS
Calado del canal de navegación de 9.0 metros	Calado del canal de navegación de 12.5 metros	Se mantiene el ingreso de buques referente a calados
La terminal portuaria no contaba con grúas.	Cuentan con 3 grúas móviles	Esto ha permitido el incremento de buques portacontenedores, que antes arribaban en pocas ocasiones al puerto
Los operadores portuarios no cancelaban regalías/tasas por la carga a APM. Solo cancelaban tasas por los servicios es decir el uso de almacenaje (contenedores-vehículos-carga general) y tomas reefer.	El delegatario cancela al Estado Ecuatoriano a través de la AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA-APM; cánones fijos y variables. Regalías a la Subsecretaría de Puertos y Transporte marítimo y fluvial y a la SENA E	El estado ecuatoriano además recibe el pago de cánones y regalías por parte del gestor privado, incluso se hacen cargo del mantenimiento de las inversiones en infraestructura maquinarias y equipos
En la operación directa de Autoridad Portuaria de Manta registraba excelentes rendimientos de carga,	El nivel operativo se mantiene	Inversión de nuevas infraestructuras, equipos y maquinarias operativas

superando los índices propuestos.		
Se captaba un promedio de 425 naves por año	Arriban a los muelles internacionales un promedio de 436 naves por año	Se ha incrementado un 9% el arribo de naves en los últimos años, en específico la llegada de buques portacontenedores
No contaban con básculas para el pesaje	Cuentas con básculas para el pesaje de todo tipo de carga	Se tiene el control total de cuanta carga ingresa o sale para evitar posible contaminación de la carga ligada a actividades ilícitas
No existía infraestructura dedicada a la unidad Antinarcóticos	Establecieron una unidad antinarcóticos para el control	Establece directrices para el control de la carga sujeta a revisión y de esa manera evitar actividades ilegales.

Fuente: Entrevistas individuales al talento humano: Departamento administrativo y técnico.

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

5. ¿Qué otros servicios generales prestan el puerto?

En torno a la operación portuaria, el gestor delegado brinda:

Servicios Obligatorios: *“Predeterminados en la oferta presentada por el gestor privado y actualmente forman parte del contrato”.*

Servicios facultativos: *“No obligatorios pero necesarios para el desarrollo de las operaciones portuarias, solicitados por el gestor privado para aprobación de la Entidad delegante, previo a cumplir los requisitos que establece el contrato”.*

Fuente: Entrevistas individuales a colaboradores de TPM y APM.

6. ¿Cuáles son las diferencias que se han podido notar entre la anterior concesión y la actual?

“Actualmente facturan más entre 20 y 25 millones de dólares habido un aumento de frecuencias y de carga.”

La anterior concesión incumplió el contrato y en cuanto a la actual concesión se ve que están buscando llamar la atención de navieras internacionales para ser del puerto de Manta un referente nacional.”

Fuente: Entrevistas individuales al talento humano: Departamento administrativo y técnico.

7. Actualmente ¿Qué limitaciones identifica usted en el puerto de Manta?

- *“La mayoría de los entrevistados manifestó que si hay aspectos negativos en cuanto a la concesión referente al dinero que debería percibir el estado por medio de los cánones de arriendo”.*
- *“Si vemos desde una perspectiva aérea el puerto de Manta esta absorbido por la ciudad básicamente está en la zona céntrica de la ciudad de Manta entonces necesitas para acceder al puerto necesidad vías y recursos con la carga de una manera adecuada debido al tráfico de la ciudad y es una limitante del transporte multimodal y la carga pesada destruye la vida útil de las vías, y por otro lado falta un control de procesos o de fases que permita llevar un control de todas las actividades que realice la entidad delegataria en este caso AGUNSA S.A. y así llevar a cabo un control más preciso”.*

Fuente: Entrevistas individuales al talento humano: Departamento administrativo y técnico.

8. Ante las limitaciones expuestas ¿Qué medidas piensa usted que debe tomar la Terminal Portuaria de Manta?

- *“Los entrevistados coinciden que se debe realizar una alianza estratégica especialmente el GAD de Manta y crear una planificación estratégica de una ciudad puerto y a su vez se desarrolle el puerto y se desarrolle la ciudad”.*
- *“También manifestaron que se debe trabajar de manera mancomunada entre TPM y APM para que se desarrollen con todo lo pactado en el contrato de concesión tanto en obras, infraestructura y maquinarias, y que se llegue a una mediación revisando el contrato de concesión para el beneficio del estado ecuatoriano etc. Es decir, buscar un equilibrio en su crecimiento llevando un control de fases de todo lo realizado por la entidad delegataria”.*

Fuente: Entrevistas individuales al talento humano: Departamento administrativo y técnico.

3.1.2. Encuesta dirigida al personal titular de TPM

Análisis de Resultados (ANEXO 2)

En la Terminal Portuaria de Manta actualmente existen 149 colaboradores de los cuales en esta encuesta han respondido en su totalidad las personas que forman parte de la Terminal.

En cuanto a la encuesta (**ANEXO 2**) realizada los colaboradores arrojó los siguientes resultados:

Análisis e Interpretación de resultados.

Pregunta N°1: ¿Qué función realiza usted en la Terminal Portuaria de Manta?

En esta Pregunta se destacan diversidad de puestos dentro de la Terminal Portuaria ya sea de margen:

Administrativo: (Financiero, Comercial, Servicios Administrativos, Marketing, Talento Humano, Tecnologías de la Información, Despacho Jurídico, Comercio Exterior, Área Ambiental, Etc.).

Técnico: (Gestión Operativa, Infraestructura Portuaria, logística Portuaria, Operadores de Maquinaria, Supervisión Técnica, Etc.).

Análisis: De acuerdo con las encuestas ejecutadas dentro de la Terminal Portuaria de Manta se recabó información acerca de las funciones que realizan los colaboradores y que rol desempeñan dentro de las instalaciones portuarias a fin de conocer la organización como tal.

Pregunta N°2: ¿Con AGUNSA S.A. qué ha sucedido en la Terminal portuaria de Manta?

Respecto a las respuestas por parte del segmento de la población a la cual fue dirigida esta pregunta está representada en la siguiente tabla de frecuencias.

Tabla 3-3: Sucesos ocurridos en la Terminal Portuaria de Manta.

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Avance	149	100%
Retroceso	0	0%
Igual o estático	0	0%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Del mismo modo y en base a las respuestas obtenidas en la tabla de frecuencia antes presentada se procede a presentar gráficamente los resultados obtenidos:

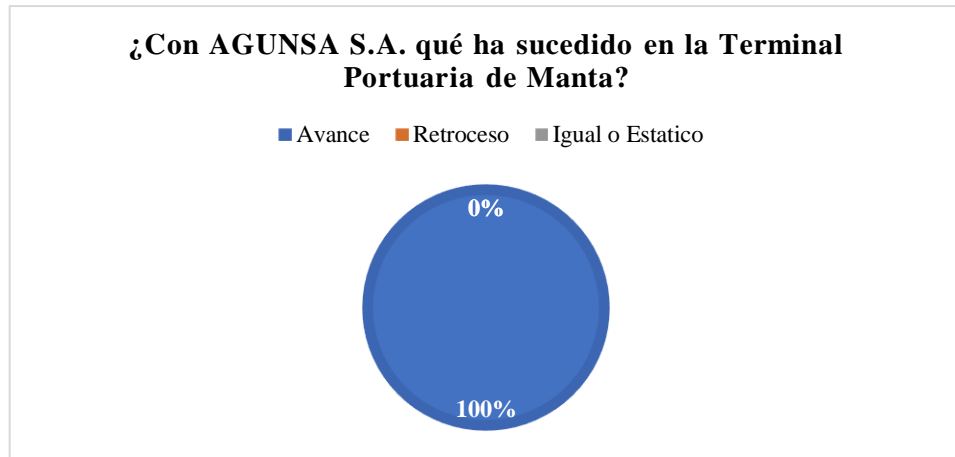


Gráfico 1-3: Acontecimientos sucedidos con AGUNSA S.A. en la Terminal de Manta.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: En los resultados obtenidos en base a las encuestas la población total es decir 149 colaboradores del Terminal Portuario de Manta manifestó en un 100% que si hubo avance generalizado desde la toma física de las instalaciones portuarias principalmente el muelle internacional, dando como resultado que la concesión les brinda la posibilidad de ocupar infraestructura pública por determinado tiempo dando lugar a la inversión extranjera y a la vez invierta en construcción, administración del área designada del puerto asumiendo este todo tipo de riesgo y así AGUNSA S.A. recupere su inversión a través de las importaciones, exportaciones y servicios conexos.

Pregunta N°3: ¿Cómo califica el servicio que brinda la Terminal Portuaria de Manta a sus clientes?

Respecto a las respuestas obtenidas por parte de la población objetivo se evidencian los siguientes resultados en la tabla de frecuencias:

Tabla 4-3: Calificación del servicio que brinda el Terminal Portuaria de Manta.

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	128	85,91%
Bueno	21	14,09%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

La representación gráfica se presenta a continuación posterior se plantea su análisis estadístico:

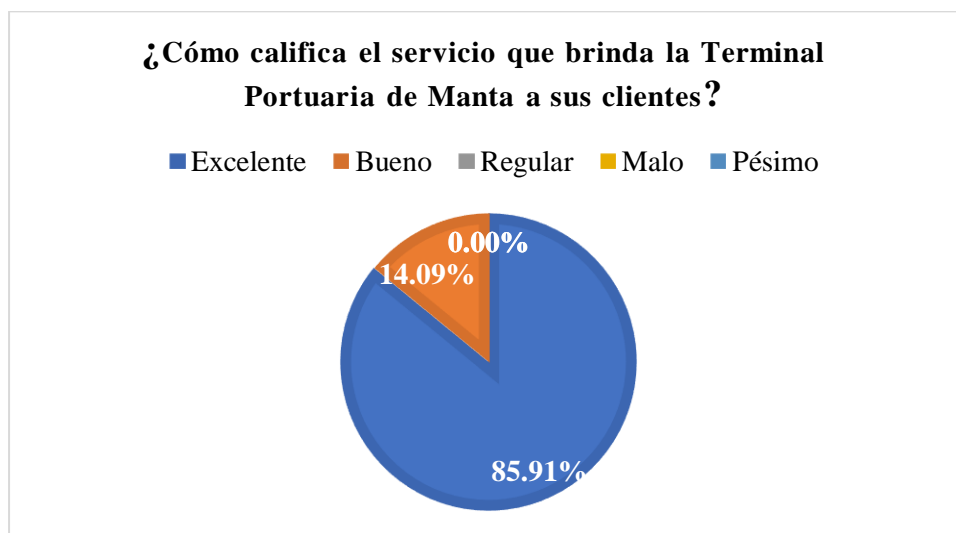


Gráfico 2-3: Calificación de la calidad del servicio de la Terminal Portuaria de Manta.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: De 149 colaboradores; 128 expresado en un 85,91% manifestó que el puerto brinda un excelente servicio a las empresas importadoras y exportadoras y por otro lado el 14,09% dice que los servicios portuarios prestados por la empresa son de carácter bueno, dándoles a este puerto en cuanto a su gestión realizada que un buen servicio desemboca en la credibilidad y clarividencia buscando llamar la atención de las empresas importadoras y exportadoras a buscar los servicios dados por este puerto invirtiendo ya sea en canales de atención y prestación a los clientes, capacitando al talento humano y por medio de eso afianzar las actividades desempeñadas por la concesionaria AGUNSA S.A.

Pregunta N°4: ¿Cuál es el mayor aporte que genera el puerto a la ciudad?

Con respecto a las respuestas emitidas por la población objetivo podemos evidenciar como está enmarcada la tendencia en la siguiente tabla de frecuencia.

Tabla 5-3: Mayores aportes que genera la Terminal Portuaria de Manta a la ciudad.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económico	63	15,95 %
Turístico	42	10,63 %
Social	22	5,57 %
Rentabilidad	37	9,37 %
Competitividad	34	8,61 %
Actividad Productiva	48	12,15 %
Empleo	63	15,95 %
Todas las Anteriores	86	21,77 %
Total	395	100 %

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

En esta cuestión se procede a presentar el sustento grafico para luego realizar el análisis estadístico:

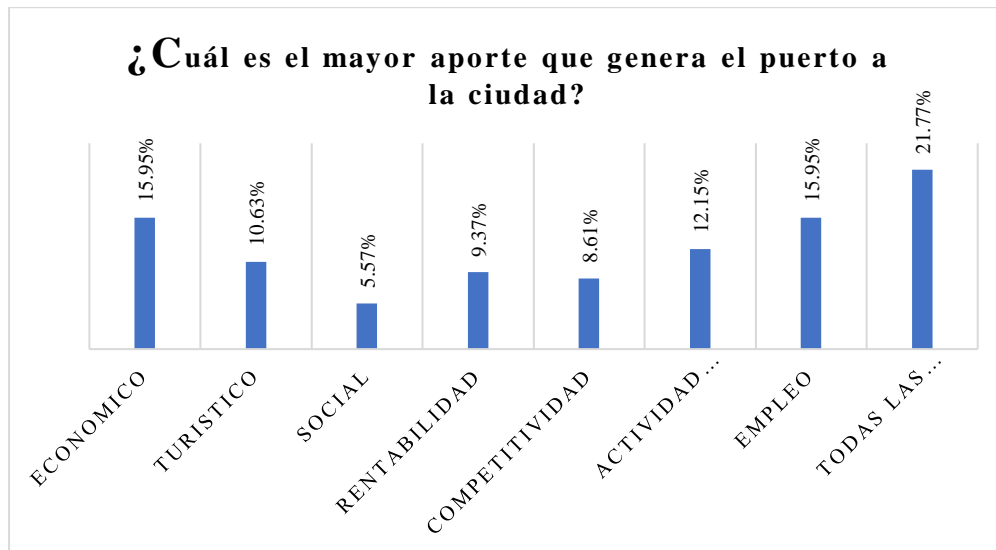


Gráfico 3-3: Aportes que genera la Terminal Portuaria de Manta a la ciudad.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Esta pregunta es de carácter abierto dirigido a la población objetivo (149 colaboradores); entonces podía elegir entre una sola respuesta o varias, teniendo en cuenta esto la opción “Todas las Anteriores” dio un total 21,71% manifestando que el puerto genera a la ciudad los siguientes factores ya sea económico, turístico, social, rentabilidad, competitividad, actividad productiva, empleo; por tal razón un puerto representa un espacio de intercambio: Social, Cultural y económico y en consecuencia la explotación de la entrada de mar a la ciudad cumple un rol importante el cual permita una explotación sostenible por medio de la concesión abriendo y uniendo fronteras para el desarrollo de la ciudad de Manta y del país como tal.

Los otros motivos representados estadísticamente en esta pregunta son:

- Económico y Empleo con un: 15,95%
- Actividad Productiva con un: 12,15%
- Turístico con un: 10,63%
- Rentabilidad con un: 9,37%
- Competitividad con un: 8,61%
- Social con un: 5,57%

La dinámica que cumple el puerto en la ciudad es multidisciplinaria ya que puede ser sometida a análisis desde varias perspectivas desde los factores logísticos, urbanos y sociales; integrando a las actividades portuarias con la ciudad llamándolas así “Ciudades Puerto”.

Pregunta N°5: ¿En qué estado se encuentran las instalaciones del Terminal Portuario de Manta?

A continuación, se detalla en una tabla de frecuencias las respuestas obtenidas de la población objetivo.

Tabla 6-3: Situación actual del estado físico de las instalaciones de la Terminal Portuaria de Manta.

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	34	22,82%
Bueno	115	77,18%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Para la obtención de un análisis estadístico relevante la representación gráfica ayuda a apreciar de mejor manera presentada a continuación para su posterior análisis.

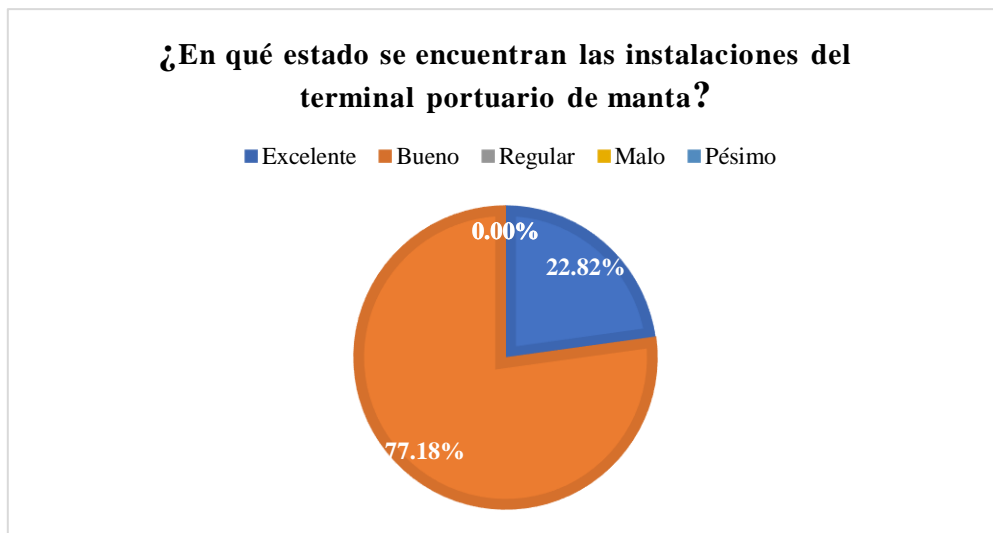


Gráfico 4-3: Calidad del estado físico del Terminal Portuario de Manta.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: En cuanto a la información obtenida en base a la encuesta se puede manifestar que existe un predominio del 77,18% al mencionar que las instalaciones portuarias del puerto de Manta se encuentra en buenas condiciones y el 22,82%, por ende podemos manifestar que las instalaciones portuarias principalmente es el sitio donde existe la confluencia entre las modalidades de transporte terrestre y marítimo desencadenando el aumento de flujo tanto de personas y de mercadería que se mueve a través de los puertos, concretamente la concesionaria invierte a fin de garantizar la operatividad al 100% del puerto mejora y acoplado las nuevas instalación a favor de un mejor

desempeño portuario arraigándose a las normas de construcción que permita la interfase entre los modos de transporte tanto para el depósito y manipulación de las mercancías.

Las principales infraestructuras se dividen en dos:

- Infraestructura marítima
- Infraestructura terrestre

Pregunta N°6: ¿Cómo califica su ambiente laboral?

Dando como resultado las siguientes respuestas expresadas en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 7-3: Resultados de la calificación del ambiente laboral.

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	116	77,85%
Bueno	33	22,15%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Pésimo	0	0%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Como complemento para un análisis estadístico correcto del cuestionamiento planteado se presenta el siguiente esquema gráfico.

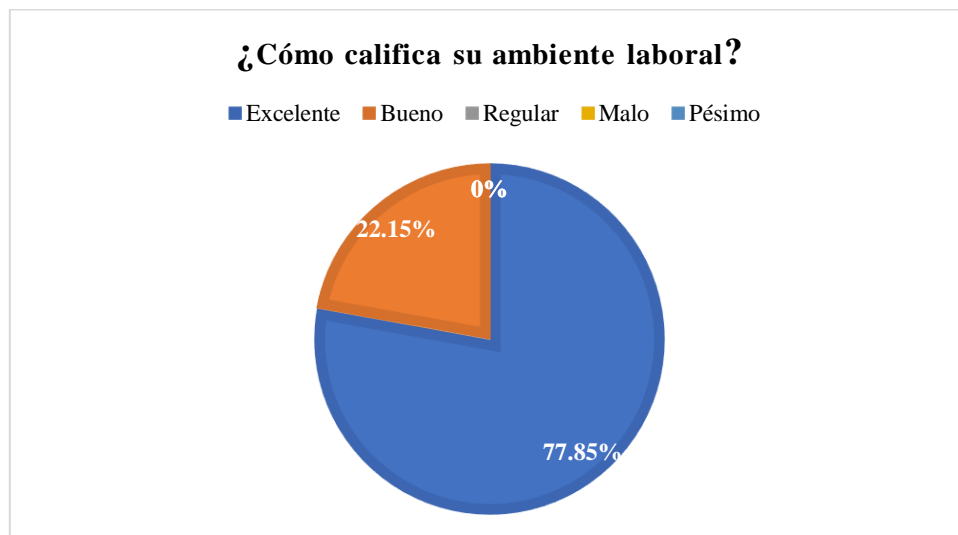


Gráfico 5-3: Calificación del medio ambiente laboral.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: De acuerdo con el levantamiento de información emitido por la población objetivo manifestó el 77,85% es decir 116 personas califican un ambiente laboral excelente y 33 personas consideran que su ambiente laboral es bueno, esto hace hincapié en que es de suma importancia un buen clima o ambiente laboral para lograr la satisfacción de sus colaboradores y que desencadene en una alta productividad dentro de la empresa AGUNSA S.A.

Pregunta N°7: ¿Han recibido capacitaciones por parte de la Terminal Portuaria de Manta con el propósito de mejorar sus actividades dentro de la entidad?

En cuanto a las respuestas arrojadas del levantamiento de información emitidos por la población de estudio se llegó a los siguientes resultados presentados en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 8-3: Estrategias para mejorar la calidad del servicio en el Terminal Portuario.

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	149	100%
NO	0	0%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Con la información arrojada previamente se procede a generar un esquema gráfico estadístico que refleje la información recopilada.

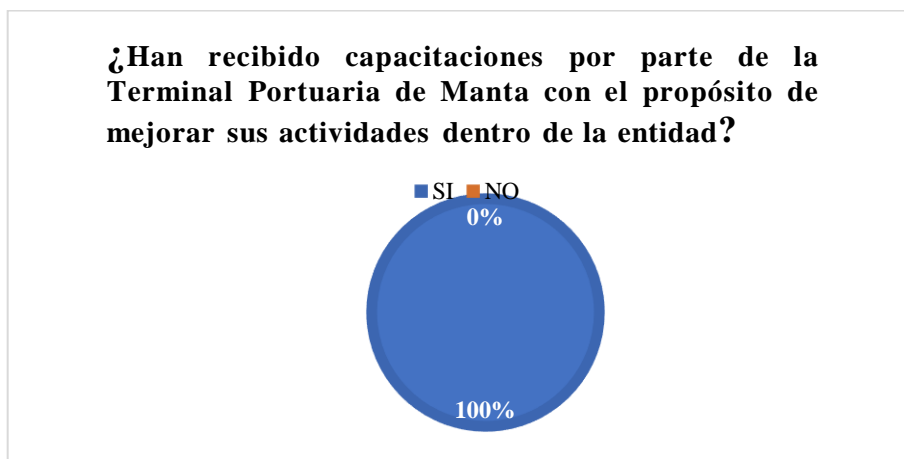


Gráfico 6-3: Estrategias del Terminal Portuario de Manta para mejorar el servicio.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: La empresa concesionaria AGUNSA S.A. se ha comprometido sustancialmente en brindar toda clase de capacitaciones para su personal dado que el 100% ha manifestado que, si ha recibido capacitaciones por parte de la entidad, las capacitaciones juegan un rol fundamental que ayuda a los colaboradores a adaptarse a las circunstancias del rol que cumplen dentro del puerto y por medio de ellas puedan responder acorde a los escenarios que pueda darse en su trabajo. Los tipos de capacitaciones pueden ser: Capacitación de Inducción; Capacitación Conductual; Capacitación Técnica; Capacitación para sus labores, etc.

Pregunta N°8: ¿Las importaciones y exportaciones durante este último año han sido?

Tabla 9-3: Resultados del nivel de exportaciones e importaciones en el último año.

PARÁMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altas	0	0%
Normales	122	81,88%
Bajas	27	18,12%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

La representación grafico cumple un rol de complemento estadístico de la pregunta que está siendo sometida a análisis dándonos un procesamiento detallado a continuación:



Gráfico 7-3: Nivel de comercio en el último año.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: El 81,82% considera que las importaciones han sido normales y el 18,12% dijo que las han importaciones han sido bajas.

De acuerdo con la información recabada la importación y exportación si ha bajado un poco más que todo dada por las circunstancias de la pandemia del COVID-19 generando un decrecimiento económico de la ciudad y del país, dado eso el puerto invirtió en la bioseguridad de sus colaboradores para que puedan ejercer las actividades normalmente, pero si se vio afectado el transporte marítimo.

Pregunta N°9: ¿En lo que lleva establecido AGUNSA en Ecuador, cumple con responsabilidad social con la comunidad en cuanto a...? (Señale una o varias respuestas)

En cuanto a las respuestas arrojadas del levantamiento de información emitidos por la población de estudio se llegó a los siguientes resultados presentados en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 10-3: Resultados de las responsabilidades que cumple AGUNSA S.A.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Código de Ética	33	11,80 %
Desarrollo y participación de los empleados	39	10,46 %
Inclusión social	29	7,77 %
Inversión de recursos Económicos, Humanos y materiales	47	12,60 %
Condiciones laborales	37	9,92 %
Medio Ambiente	28	7,51 %
Gestión del producto y/o servicio	47	12,60 %
Todas las anteriores	102	27,35 %
Total	373	100 %

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Con la información arrojada previamente se procede a generar un esquema gráfico estadístico que refleje la información recopilada:

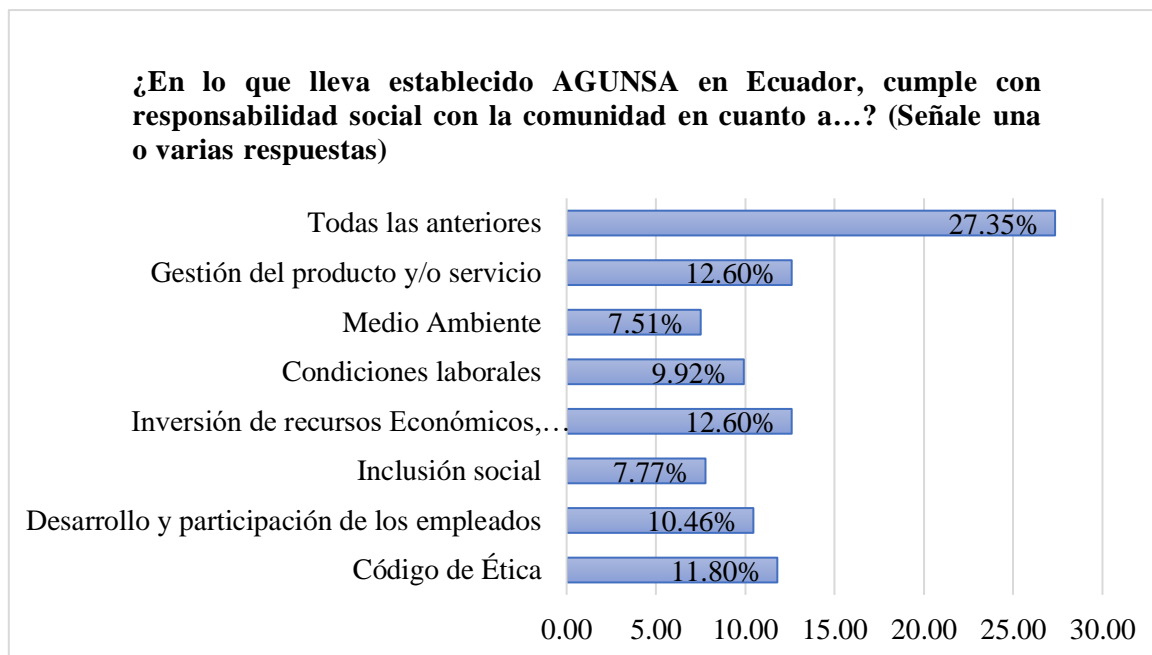


Gráfico 8-3: Cumplimiento de las responsabilidades de AGUNSA S.A.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Esta es una pregunta de carácter abierto dirigido a la población objetivo (149 colaboradores); entonces podía elegir entre una sola respuesta o varias, la responsabilidad social que tiene el puerto como tal encaminado a establecer una relación con sus colaboradores y con la sociedad, el 27,35% manifestó que el puerto si tiene responsabilidad social interviniendo en los factores de: Código de ética, desarrollo y participación de los empleados, inclusión social, Inversión de recursos Económicos, Humanos y materiales, Condiciones laborales, Medio Ambiente, Gestión del producto y/o servicio, por otra parte los demás colaboradores dijeron que el 12,60% tiene responsabilidad social con la gestión del producto y/o servicio y con la Inversión de recursos Económicos, Humanos y materiales, el 11,80% dado por el código de ética constatando un conjunto de normas, reglamentos y valores para ser reguladas en el puerto, el 10,46% el desarrollo y participación de los empleados favoreciendo de cierta manera e incidiendo en la toma de decisiones y proponiendo soluciones para beneficio del puerto, el 9,92% dado en las condiciones de trabajo manifiesta que si cumple para evitar posibles consecuencias negativas que incida en las salud de los colaboradores dentro de las instalaciones portuarias, el 7,77% el puerto ha invertido en acciones y realizando alianzas a la hora de favorecer a las ciudadanía de Manta y del cantón, y por último el 7,51% con el factor del medio ambiente el puerto si ha invertido recursos a la hora de tratarse cuidados del medio ambiente se consideran como un puerto animalista y generoso con el ambiente con un correcto manejo de los desechos generados por el puerto y usando energías limpias.

Pregunta N°10: ¿Terminal Portuario de Manta cuenta con normas y procedimientos?

Tabla 11-3: Cumplimiento de normas y procedimientos.

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	149	100%
NO	0	0%
Total	149	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Para la obtención de un análisis estadístico relevante la representación gráfica ayuda a apreciar de mejor manera presentada a continuación para su posterior análisis.

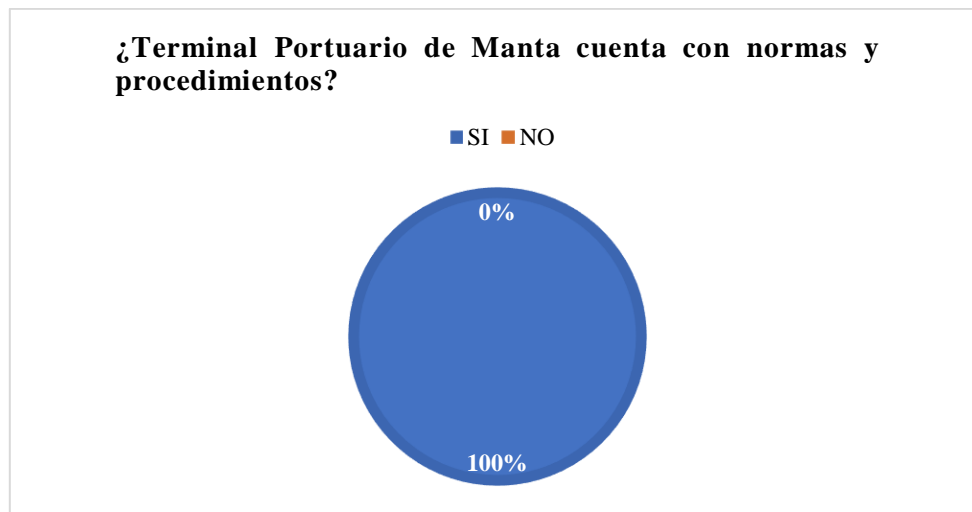


Gráfico 9-3: Cumplimiento de normas y procedimientos del Terminal Portuario de Manta.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Finalmente para concluir la actual encuesta el 100% de los encuestados manifestó que la Terminal Portuaria de Manta manejan normas y procedimientos a la hora de brindar el servicio, gestionar un proceso y por medio de los procedimientos establece métodos para las actividades futuras, partiendo desde las guías de acción que señala las actividades a realizar en determinada acción.

3.1.3. Encuestas realizadas a las empresas importadoras y exportadoras

Para el levantamiento de información en este ámbito, en primera instancia se obtuvo el listado de la de empresas que mantienen relación comercial con el puerto de Manta obteniendo un listado de 35 empresas, entre importadoras y exportadoras sin embargo durante el tiempo establecido para el levantamiento de información no obtuvimos respuesta alguna de ciertas empresas por lo cual cabe

recalcar que han sido participes 27 empresas a fin de expresar su punto de vista en cuanto a la operatividad del puerto de Manta.

Tabla 12-3: Empresas importadoras usuarias del Terminal Portuario de Manta.

No:	EMPRESA USUARIA
1	MODERNA ALIMENTOS S.A.
2	AFABA
3	TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A.
4	CORPORACIÓN SUPERIOR MANTA S.A.
5	CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.
6	NEGOCIOS AUTOMOTORES NEOHYUNDAI S. A
7	LA FABRIL S.A.
8	EUROFISH
9	SEAFMAN C.A.
10	AEKIA S.A
11	AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. AYASA
12	ASISERVY S. A
13	INDUSTRIAS ALES C.A.
14	MARBELIZE S.A.
15	GALAPESCA
16	EMPESEC S.A.
17	MOLINOS CHAMPIONS S. A
18	TRANSMARINA C.A.
19	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL NIRSA S. A
20	SALICA DEL ECUADOR S. A
21	FISUM S.A. VOLKSWAGEN
22	CHINA TIESIJU CIVIL ENGINEERING GROUP CO.
23	PEFRESCOMAR CIA. LTDA.
24	GENERAL MOTORS ECUADOR S.A.
25	TECOPESCA C.A.
26	PESPESCA
27	PETROCEANO S.A.
28	NAVIERA MARNIZAM S.A.
29	CHINA GEZHOUBA GROUP
30	PROBRISA S.A.
31	AMBACAR CIA LTDA
32	PROMOPESCA
33	EMPACADORA BILBO
34	MOTORMARKET S.A.
35	TITELINE DRILLING ECUADOR

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Tabla 12-3: : Empresas exportadoras usuarias del Terminal Portuario de Manta.

No:	EMPRESAS USUARIA
1	LA FABRIL S. A
2	CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.
3	ASISERVY S. A
4	PESPESCA S. A
5	MARBELIZE S. A
6	PEFRESCOMAR CIA. LTDA.
7	SEAFMAN C.A.
8	TESCOPECA
9	EUROFISH

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

En cuanto a la encuesta (**ANEXO 3**) realizada las empresas usuarias del puerto arrojó los siguientes resultados:

Pregunta N°1: ¿Qué tipo de usuario es usted: ocasional o frecuente del puerto de Manta?

En cuanto a las respuestas arrojadas del levantamiento de información emitidos por la población de estudio se llegó a los siguientes resultados presentados en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 13-3: Tipo de usuario.

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OCACIONAL	2	7,40%
FRECUENTE	25	92,60%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Para la obtención de un análisis estadístico relevante la representación gráfica ayuda a apreciar de mejor manera presentada a continuación para su posterior análisis.

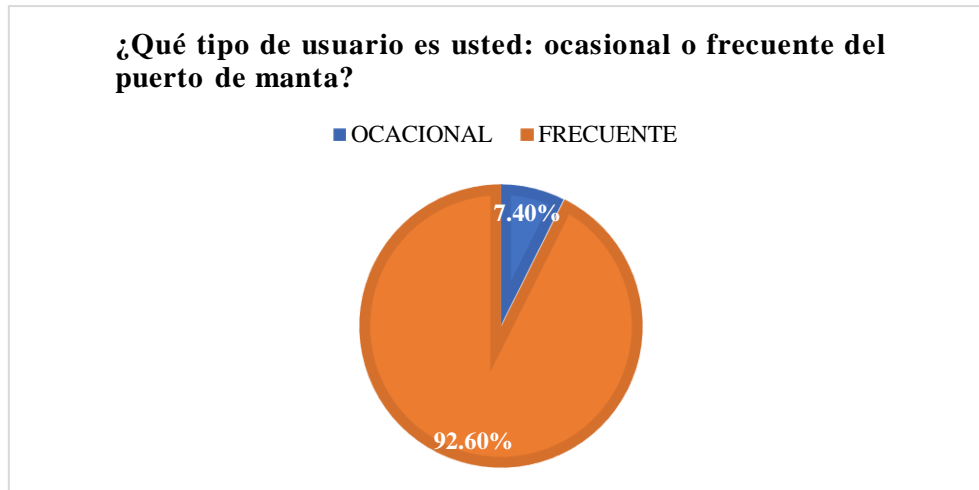


Gráfico 10-3: Tipo de usuario del Terminal Portuario de Manta.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Una vez realizado el levantamiento de información nos arrojó los siguientes resultados el 92,60% de las empresas encuestadas manifestó que son empresas usuarias del puerto de Manta catalogadas frecuentes ya que por medio del puerto realiza tanto actividades de importación y de exportación, en consecuencia; quiere es decir que el puerto tiene un gran margen de ocupación en cuanto a las actividades operativas realizadas, y por otra parte el 7,40% manifestó que son usuarios ocasionales es decir que acceden a los servicios del puerto con cierta regularidad o de una manera esporádica.

Pregunta N°2: ¿Con que periodicidad realizan estas actividades?

Dando como resultado las siguientes respuestas expresadas en la siguiente tabla de frecuencias

Tabla 14-3: Periodicidad en actividades

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenalmente	7	25,93%
Mensualmente	12	44,44%
Trimestralmente	8	29,63%
Semestralmente	0	0,00%
Semestralmente	0	0,00%
Trimestralmente	0	0,00%
TOTAL	27	100%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

Con la información arrojada previamente se procede a generar un esquema gráfico estadístico que refleje la información recopilada:

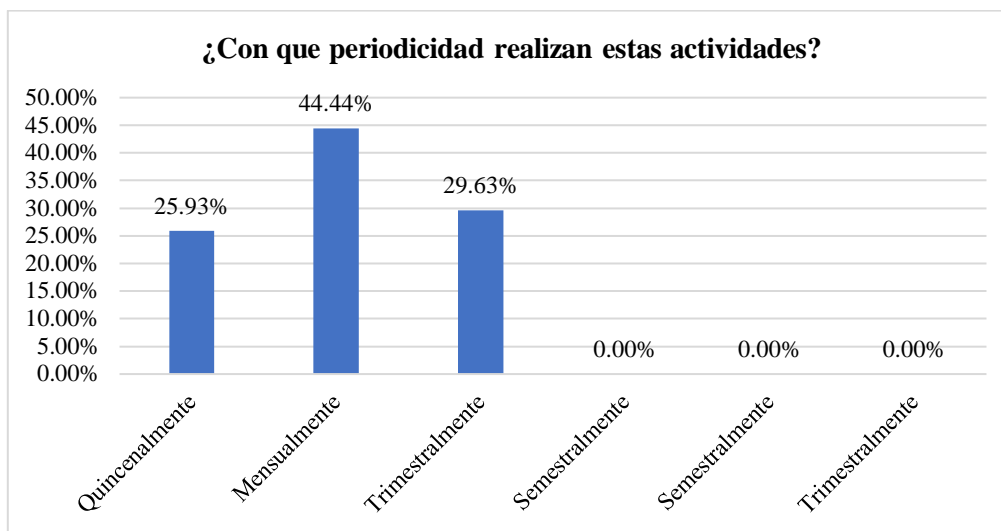


Gráfico 11-3: Periodicidad en actividades

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Haciendo referencia con que periodicidad realizan las actividades de acceder a los servicios del puerto el 44,44% manifestó que lo hacen de una manera mensualizada para acceder a los servicios brindados por el puerto y se esquematiza en que se importa materia prima que va a ser usada en el proceso de elaboración, fabricación o producción de los productos que oferta la empresa usuaria del puerto y por medio de este recuperar lo invertido, seguidamente tenemos un 29,63% de empresas usuarias que hacen uso de los servicios portuarios de manera trimestral debido a que los costes de importe son altos y la materia prima es utilizada de manera idónea evitando los desperdicios, y así mismo usualmente las concesionarias tienen la modalidad de importe trimestralmente, y finalmente tenemos el 25,93% empresas que hacen uso de los servicios portuarios de TPM de forma quincenal debido a que la materia prima adquirida es usada para satisfacer un mercado demandante y esta centralizada en los importes a carga granel ya sea líquida o sólida y seca.

Pregunta N°3: ¿El puerto de Manta les brinda todas las facilidades del caso a la hora de realizar sus actividades dentro del terminal?

Dando como resultado las siguientes respuestas expresadas en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 15-3: Accesibilidad en actividades

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	51,90%
Casi siempre	13	48,10%
A veces	0	0,00%
Poco	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

La representación gráfico cumple un rol de complemento estadístico de la pregunta que está siendo sometida a análisis dándonos un procesamiento detallado a continuación:

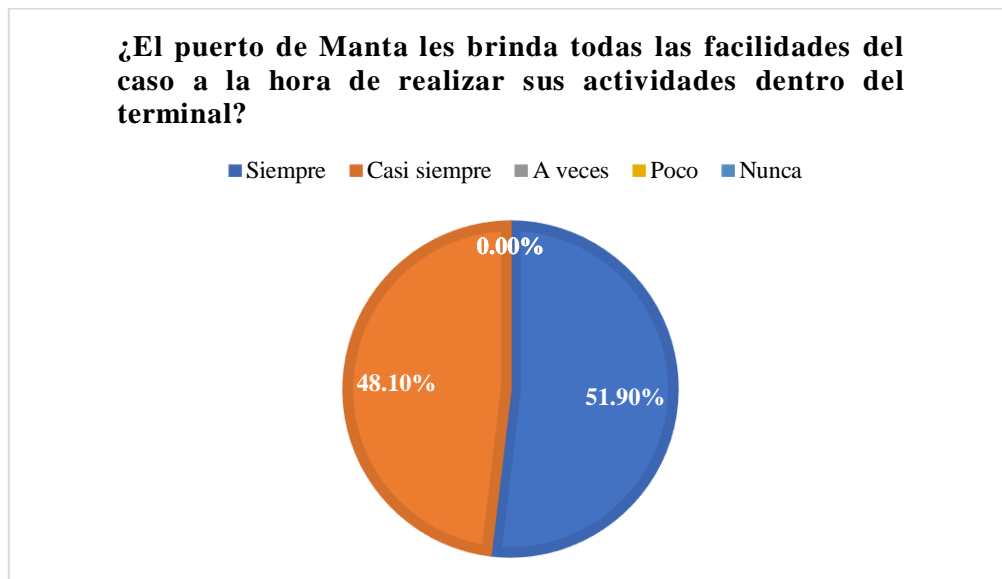


Gráfico 12-3: Accesibilidad en actividades

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Una vez teniendo los datos preliminares emitidos por las encuestas frente al cuestionamiento si TPM brinda todas las facilidades a la hora de realizar las actividades dentro del terminal arrojó que un 51,90% dijo que TPM les brinda todas las facilidades del caso ya sea de trámite administrativo hasta el embarque y desembarque de las mercancías, por otra parte el 48,10% manifestó que el puerto casi siempre les brinda todas las facilidades del caso, se dice que a veces el puerto genera retrasos a la hora de la entrega de la mercancía por cuestiones inherentes al movimiento de la mercancía ya sean papeleos o movimientos de carga dentro de las instalaciones portuarias.

Pregunta N°4: ¿Qué tipo de trámite y procesos realizan en la entidad portuaria?

En cuanto a las respuestas arrojadas del levantamiento de información emitidos por la población de estudio se llegó a los siguientes resultados presentados en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 16-3: Trámites y procesos en entidad portuaria.

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Uso de las Infraestructuras Portuarias por las cargas	17	63,00%
Gestión aduanera	0	0,00%
Permisos de operación para operadores de carga	0	0,00%
Recepción y despacho de cargas	10	37,00%
Tramites de tipo administrativo (Permisos de operación, emisión de autorizaciones)	0	0,00%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

Con la información arrojada previamente se procede a generar un esquema gráfico estadístico que refleje la información recopilada:

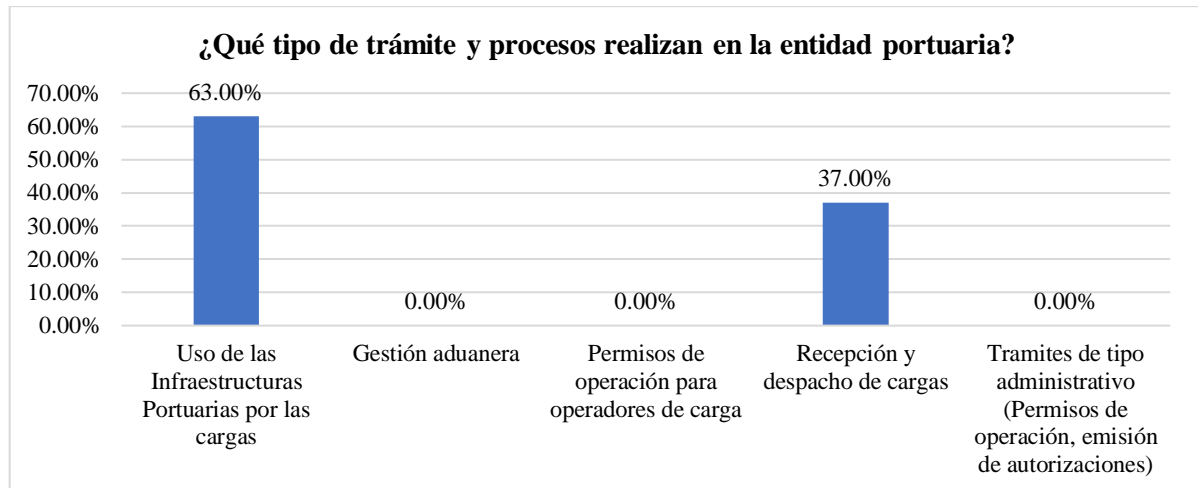


Gráfico 13-3: Trámites y procesos en entidad portuaria

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: El 63% exteriorizó que hacen uso de las infraestructuras portuarias por las cargas ya sea de tipo embarcada, desembarcada, en tránsito o trasbordo de estas ocupando un papel importante dentro de la demanda nacional e internacional generada por estas empresas, y después tenemos un 37% que

lo usa en base a la recepción y despacho de cargas implicando la transferencia de las cargas efectuada entre los exportadores e importadores y las navieras que prestan sus servicios.

Pregunta N°5: ¿Cómo considera los procesos operacionales del actual puerto?

Dando como resultado las siguientes respuestas expresadas en la siguiente tabla de frecuencias

Tabla 17-3: Procesos Operacionales en el Puerto

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Muy Bueno	8	29,60%
Bueno	19	70,40%
Malo	0	0,00%
Pésimo	0	0,00%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

La representación grafico cumple un rol de complemento estadístico de la pregunta que está siendo sometida a análisis dándonos un procesamiento detallado a continuación:

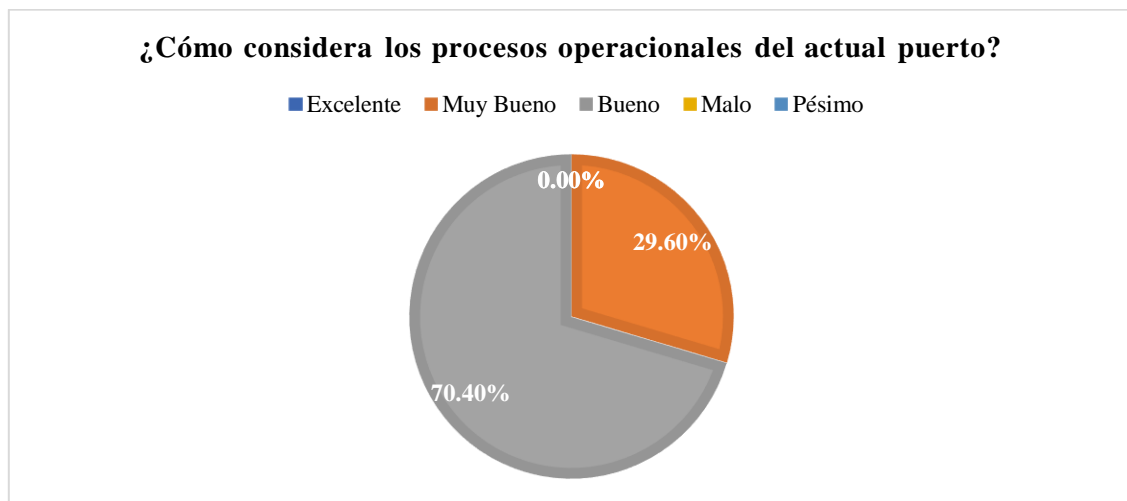


Gráfico 14-3: Procesos operacionales en el Puerto

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Los procesos operacionales del puerto, la población objetivo manifestó que consideran que la manera de actuar de la entidad portuaria frente a las actividades desarrolladas son Buenas con un 70,40% debido a que esta nueva concesión debe ser vanguardistas y atender las necesidades generadas para el transporte marítimo y de carga con la certeza de que los procesos operacionales en buenas condiciones, por otra parte el 29,60% considera que las actividades operacionales son muy buenas

debido a las inversiones generadas por el ente privado tanto en infraestructura y talento humano, catalogándolo de esa manera.

Pregunta N°6: ¿Qué beneficios ha contribuido AGUNSA S.A. a su empresa?

En cuanto a las respuestas arrojadas del levantamiento de información emitidos por la población de estudio se llegó a los siguientes resultados presentados en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 18-3: Beneficios de AGUNSA S.A. a su empresa

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económicos	20	74,10%
Optimización de tiempos	1	3,70%
Mejora en la toma de decisiones	1	3,70%
Reputación corporativa	0	0,00%
Alta Productividad	0	0,00%
Todas las anteriores	5	18,50%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

Para la obtención de un análisis estadístico relevante la representación gráfica ayuda a apreciar de mejor manera presentada a continuación para su posterior análisis

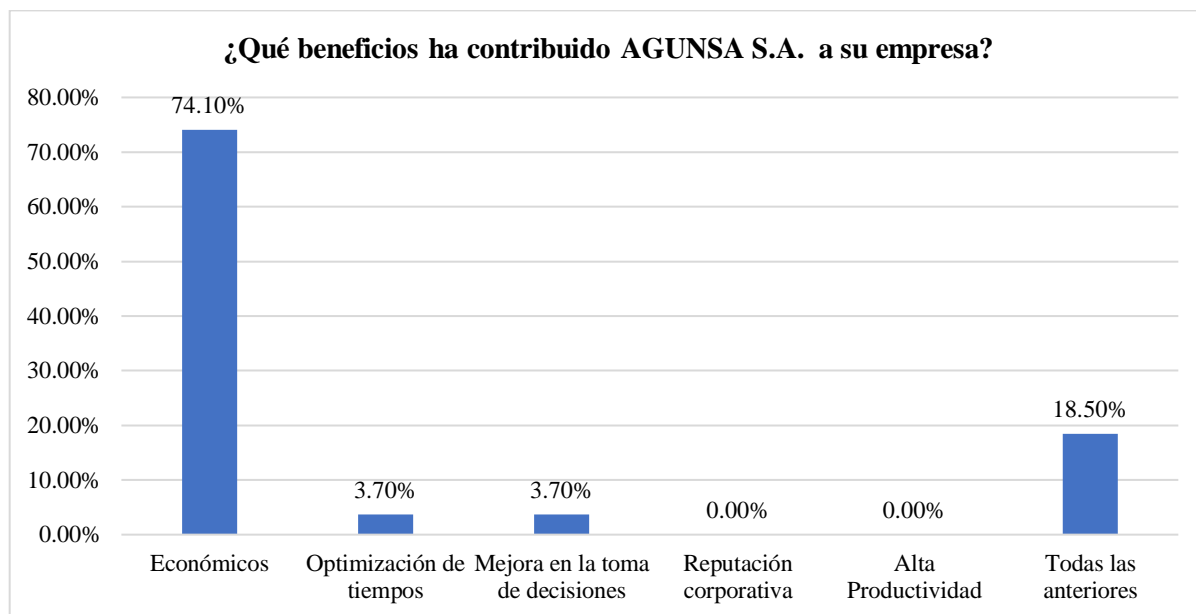


Gráfico 15-3: Beneficios de AGUNSA S.A.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Con un predominante 74,10% que hace alusión a que clase de beneficios ha contribuido AGUNSA S.A. a su empresa; preponderadamente está el beneficio económico visto desde el punto macroeconómico desencadenando en el incremento de la riqueza de un país o de un lugar en especial, básicamente el beneficio económico se lo obtiene al realizar actividades en este caso sea de importe o exporte reflejándose el cambio de riqueza dentro de las empresas que acceden al servicio portuario, seguidamente de un 18,50% que manifestó Todas las anteriores centralizando a todas las opciones de respuesta como una eficiencia operativa debido a que al realizar el importe y exporte de sus productos cumplen sus objetivos organizacionales, no perdiendo el tiempo al contrario optimizándolo, reduciéndolos costes de producción y obteniendo una alta productividad mejorando los resultados anhelados por la compañía, finalmente con un 3,70% los parámetros de Optimización de tiempos y mejora en la toma de decisiones haciendo de estas buenas prácticas organizacionales desencadenando en la buena gestión dada por las empresas y que el puerto de Manta ayuda sustancialmente a las mismas.

Pregunta N°7: ¿Usted ha visto cambios significativos a raíz de la nueva delegación de la TPM?

En cuanto a las respuestas arrojadas del levantamiento de información emitidos por la población de estudio se llegó a los siguientes resultados presentados en la siguiente tabla de frecuencias:

Tabla 19-3: Cambios significativos en la TPM

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura	3	11,10%
Materiales y equipos	3	11,10%
Talento Humano	0	0,00%
Todas las anteriores	21	77,80%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

Para la obtención de un análisis estadístico relevante la representación gráfica ayuda a apreciar de mejor manera presentada a continuación para su posterior análisis

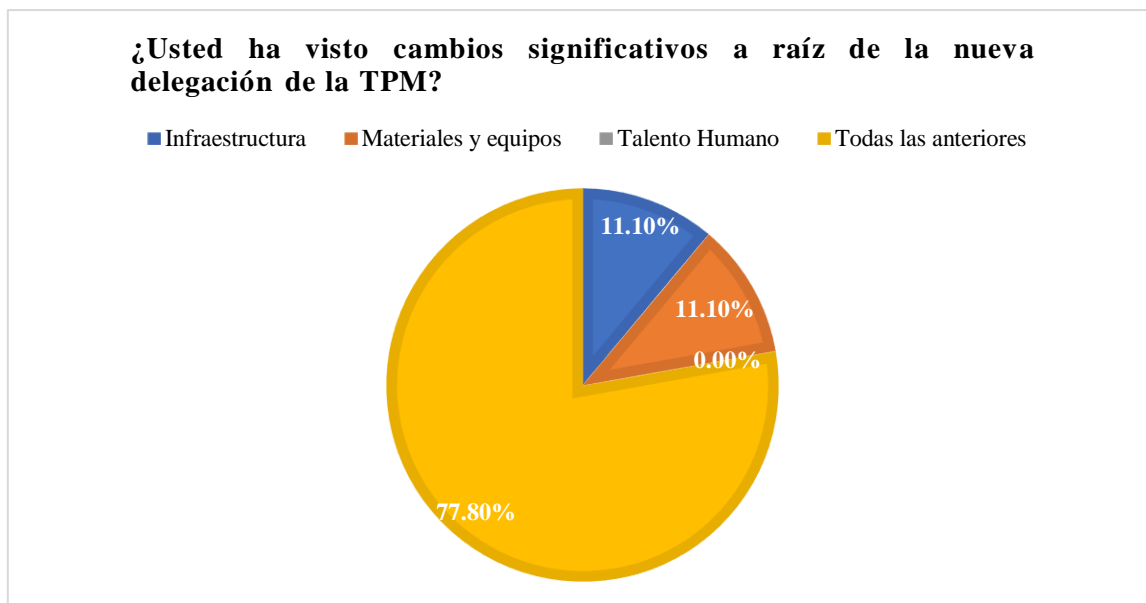


Gráfico 16-3: Cambios significativos en la TPM

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: En alusión a la pregunta cuales han sido los cambios significativos que usted ha podido notar en esta nueva concesión o delegación de TPM las empresas declararon: Con un 77,80% marcaron Todas las anteriores que quiere decir esto que la vinculación del capital privado involucrada a una concesión repercute principalmente en el fortalecimiento ya sea de infraestructura portuaria y que éstas sean sometidas a un mejoramiento de acuerdo a la capacidad instalada del puerto, en cuanto a los materiales y equipos es de suma importancia que ellos ya hayan invertido en equipos y materiales nuevos que generen una operatividad eficaz y eficiente desencadenando en buenas prácticas operacionales y finalmente el Talento Humano cumple un rol importante ya que de esa manera comprometen a los colaboradores a lograr los objetivos anhelados por TPM. A continuación, con un 11,10% tenemos que han visto cambios significativos tanto en infraestructura y materiales y equipos.

Pregunta N°8: ¿Cuáles son los problemas que actualmente enfrente el puerto? Señale los que usted crea pertinente.

Dando como resultado las siguientes respuestas expresadas en la siguiente tabla de frecuencias.

Tabla 20-3: Problemas en el Puerto de Manta.

FACTOR	FRECUE NCIA	PORCEN TAJE
Ineficiencia Operativa	0	0,00%
Falta de control de actividades estipuladas en el contrato por parte de la entidad estatal (APM) al ente privado (TPM)	26	55,32%
Recursos Limitados	0	0,00%
Excesivos Costes	12	25,53%
Procesos administrativos tardados	9	19,15%
Todas las anteriores	0	0,00%
TOTAL	47	100,00%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

La representación gráfico cumple un rol de complemento estadístico de la pregunta que está siendo sometida a análisis dándonos un procesamiento detallado a continuación:

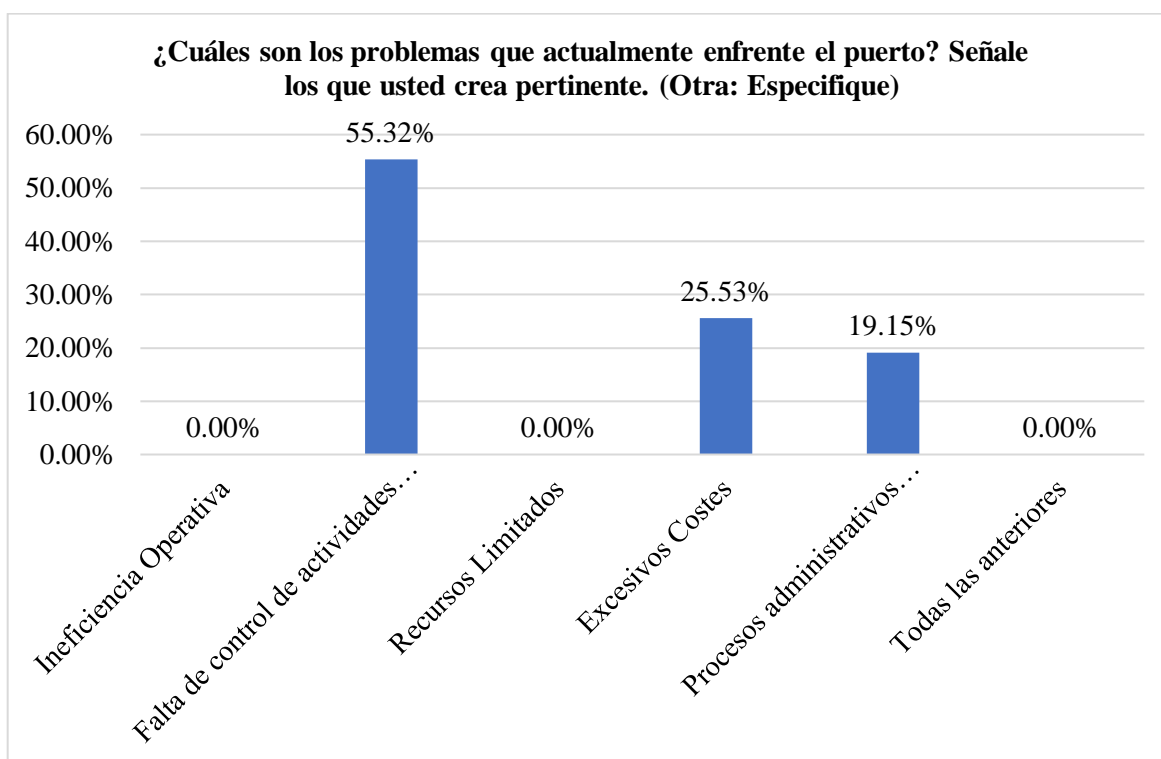


Gráfico 17-3: Problemas en el Puerto de Manta

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Se caracteriza porque es una pregunta de carácter abierto dirigido a la población objetivo (27 empresas Usuarias); entonces podía elegir entre una sola respuesta o varias, con un 55,32% las

empresas exteriorizaron que falta un control de actividades o de fases de concesión por parte de la entidad delegataria es decir APM hacia TPM con el fin de cumplir todo lo estipulado en el contrato dado que se han venido evidenciando incumplimientos en las actividades propuestas en el contrato de concesión y de esa manera se pueda evitar la pérdida de dinero que debe percibir el estado como tal y a su vez el servicios portuarios que brindan como tal se han cumplido satisfactoriamente con miras a mejorar; con 25,53% los excesivos costes creen que son un poco altos frente a los demás puertos, pero las empresas han realizados estudios relación Costo-Beneficio de que si fueran a otros puertos estatales el costo por transportar la carga de forma terrestre estaría representando el valor del flete total ofertado en el puerto de Manta. Y por último con un 19,15% los procesos administrativos son tardados, pero esencialmente esto tarda debido a los procesos de contratación y de nacionalización de la mercancía que hace que esto genere molestias, dando paso a que las empresas referencien esta inconformidad.

Pregunta N°9: ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la operatividad del puerto? Señale los que usted crea pertinente.

Dando como resultado las siguientes respuestas expresadas en la siguiente tabla de frecuencias

Tabla 21-3: Operatividad del Puerto

FACTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Renegociación del Puerto Marítimo	2	2,47%
Esquema de verificación y control de fases	24	29,63%
Reestructuración portuaria	5	6,17%
Incentivos a los usuarios	21	25,93%
Resolver conflictos de una manera adecuada	9	11,11%
Crear ventajas competitivas	20	24,69
Todas las anteriores	0	0,00%
TOTAL	81	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

Para la obtención de un análisis estadístico relevante la representación gráfica ayuda a apreciar de mejor manera presentada a continuación para su posterior análisis

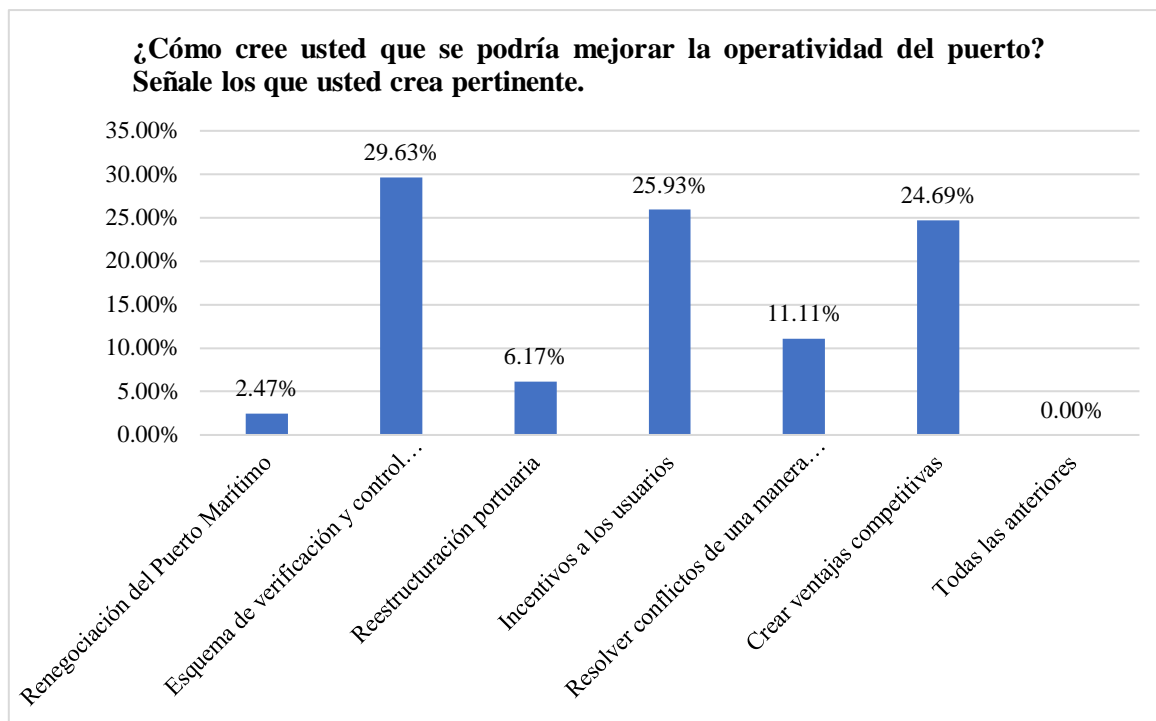


Gráfico 18-3: Operatividad del Puerto

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Análisis: Se caracteriza porque es una pregunta de carácter abierto dirigido a la población objetivo (27 empresas Usuarias); entonces podía elegir entre una sola respuesta o varias; con un 29,63% las empresas manifestaron que un esquema de verificación y control de fases de las acciones que realice la entidad privada sería bueno llevar un control para ver las actividades que desarrollan inherentes a la concesión ahí dando a conocer a la ciudadanía lo que vienen haciendo, seguidamente tenemos un 25,93% correspondiente al incentivo a los usuarios como por ejemplo un valor agregado o algún tipo de recompensa por ser usuarios frecuentes de la entidad portuaria haciéndolas sentir valoradas a estas empresas, después con un 24,69% que es la creación de ventajas competitivas haciendo de este un puerto más llamativo y que se diferencie de los demás enfocado hacia los precios, Servicios de mayor calidad, y adaptación a los clientes, con un 11,11% tenemos el resolver conflictos de una manera adecuada haciendo referencia a una mediación de las partes, posteriormente con un 6,17% la reestructuración portuaria no es un parámetro considerable debido a que actualmente las instalaciones están distribuidas de una manera que facilite la operatividad lo que tienen pensado a futuro es una expansión para tener más lugares de almacenamiento, y finalmente con un 2,47% tenemos la renegociación del puerto que básicamente no sería el camino más viable debido a que si existe un renegociación el ente estatal o gubernamental tiene las de perder pero debe ser tomado en cuenta.

3.2. Desarrollo Logístico del Puerto de Manta



Figura 1-3: Puerto de Manta

Fuente: (Mundo Marítimo, 2020)

La delegataria en este caso el Consorcio AGUNSA S.A. a través de TPM ha realizado una de las mayores obras de ingeniería que es el dragado del respectivo puerto ha pasado de 9 metros a contar con 12.5 metros de dragado para que se esa manera el puerto pueda albergar naves de 5ta generación y de esa manera lograr que líneas navieras pongan en sus orbitas al puerto de Manta como un eje de entrada hacia Latinoamérica.

Otra principal obra que complementa el dragado antes mencionado es la de la ampliación del muelle internacional 2 con 100 metros adicionales lo que da en consecuencia 1000 metros de frente de atraque para este puerto multipropósito.



Figura 2-3: Ampliación Muelle Internacional 2

Fuente: (TPM, 2020, p.116)

Si podemos hablar de hitos en cuanto a la gestión delegada a AGUNSA S.A. manifestaremos las siguientes inversiones realizadas en el puerto por parte de la compañía a fin de generar una mayor competitividad y desarrollo portuario:

3.2.1. Equipamiento adquirido por Terminal Portuario de Manta

El terminal portuario de Manta invirtió en la adquisición de 4 tolvas de fabricación nacional con capacidad de 50 metros cúbicos y 4 cucharas de la marca alemana Peinar Smag que tienen una capacidad de almacenamiento de 12 metros cúbicos y de ahí agilitar las operaciones que tengan que ver graneles.



Figura 3-3: Cucharas
Fuente: (TPM, 2020, p.117)



Figura 4-3: Tolvas
Fuente: Investigación de Campo

Adquisición de una nueva grúa móvil Gottwald que tiene una capacidad de izaje de 125 Toneladas y representa una inversión de más de 4 millones de dólares.



Figura 5-3: Grúa Móvil Gottwald
Fuente: Investigación de Campo

3.2.2. Implementación de garitas y estaciones de pesaje

Esta obra es de suma importancia cuyo principal objetivo es el optimar el tráfico, seguridad y constatar volúmenes de carga de los vehículos que ingresan a los muelles internacionales



Figura 6-3: Estaciones de Pesaje.
Fuente: Investigación de campo

3.2.3. Adquisición de Reach Stackers

Son dos unidades de transportes de porta contenedores con capacidad de izaje de hasta 45 toneladas métricas para facilitar en movimiento de contenedores en los patios de almacenamiento y de esa manera elevando los niveles de productividad.



Figura 7-3: Vehículos de Carga Reach Stackers

Fuente: (TPM, 2020, p.119)

3.2.4. Mejoramiento Movilidad Interna

Terminal Portuario de Manta al ser un puerto multipropósito vio la necesidad de estar a la vanguardia y establecer medidas que mejoren el desplazamiento de sus colaboradores dentro de las instalaciones portuarias y ha realizado la inversión de buses eléctricos que gestionen y faciliten el transporte dentro de sus instalaciones.



Figura 8-3: Buses Eléctricos

Fuente: (TPM, 2020)

3.2.5. La primer Terminal de cruceros de Ecuador



Figura 9-3: Terminal de Cruceros

Fuente: (El Comercio, 2018)

La Terminal de Pasajeros de Cruceros, ha sido diseñada con un estilo moderno creando un ambiente que combina la comodidad con las más modernos estilos para brindar un buen ambiente al pasajero en sus procesos de embarque y desembarque, contando además con zonas de información, máquina de rayos X, detector de metales, oficinas, parqueo para buses, vehículos de alquiler, control de pasajeros y tripulantes, carros portaequipajes, enfermería, zona comercial, internet, cafetería, servicios higiénicos, cámaras de seguridad, servicio de traslado desde y hacia el Crucero, seguridad privada permanente, entre otros servicios (APM, 2018, p.120).

3.3. Seguridad de la Terminal Portuaria de Manta

3.3.1. Instalaciones para la Policía antinarcóticos



Figura 10-3: Edificio Antinarcótico
Fuente: (APM, 2019)

El 7 de junio de 2019 se inauguraron las instalaciones de la Dirección Nacional de Antinarcóticos al interior del Puerto de Manta obra asumida por la actual delegataria para que por medio de esta se pueda agilizar y reforzar las medidas de seguridad en el recinto portuario.

3.3.2. Estación de Guardacostas



Figura 11-3: Guardacostas
Fuente: (TPM, 2021)

La guardia costera o guardacostas es aquella institución responsable de dar diversos servicios de transporte, relacionados con la autoridad y la seguridad de la vida en el mar y el puerto de Manta no es la excepción entre una cooperación interinstitucional entre el Ministerio de Defensa Y Terminal Portuaria de Manta se construyó una estación a fin de brindar sus servicios en casos pertinentes.



Figura 12-3: Estación de Guardacostas
Fuente: (TPM, 2020)

3.4. Movilización de la Carga



Figura 13-3: Movilización de carga
Fuente: (TPM, 2020)

Visto desde una manera de contribución el puerto de Manta al ser catalogado multipropósito promueve el desarrollo económico de la nación y representa un importante factor económico enmarcado en el comercio nacional e internacional y su actividad portuaria enfatiza en el desarrollo logístico-económico.

La actividad portuaria representa una alternativa real para el crecimiento gigantesco económico y comercial de movilización de mercancías el transporte y TPM no es la excepción al realizar operaciones de carga, descarga y desembarque; TPM no maneja un solo tipo de carga sino al contrario por sus instalaciones le permiten operar carga de distinta denominación que se detalla a continuación y también apreciaremos el detalle de la carga movilizada desde el inicio de las operaciones de la actual concesión.

Los datos presentados son hasta el año 2020:

3.4.1. Graneles Sólidos

La carga a granel se caracteriza fundamentalmente por ser transportada en grandes cantidades estas no necesitan de empaque es decir los buques están diseñados para transportar dicha mercadería cumple la función de recipiente en cuanto a la carga de granel solido durante su transporte debe mantenerse seco, ya que alguna sustancia o humedad puede dañar todo el producto.

A través de los años el puerto de Manta se caracteriza por movilizar y operar este tipo de carga, por ejemplo, la industria nacional importa grandes niveles de Trigo.

Detalle movimiento Gráneles Sólidos

Tabla 22-3: Graneles Sólidos

GRANELES SÓLIDOS					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Tons	337,208	425,401	448,570	437,599	485,368

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

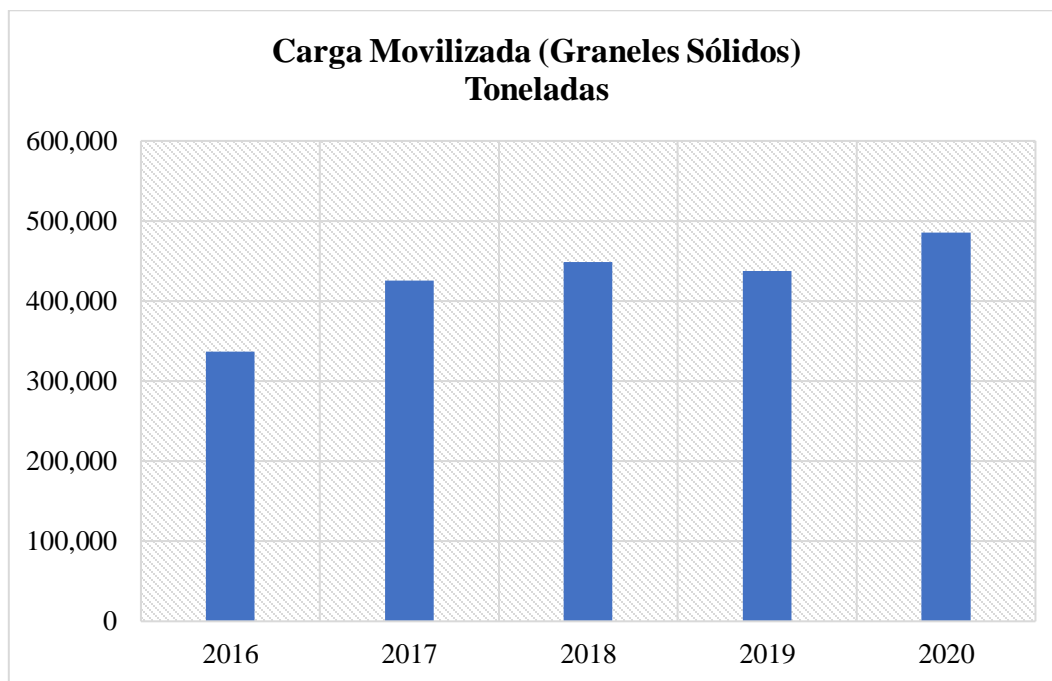


Gráfico 19-3: Graneles Sólidos

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Para cuantificar este tipo de carga se emplean medidas de volumen o masa en este caso la medida es la tonelada; cómo podemos apreciar TPM se enmarca e idealiza en el transporte de esta carga con altos niveles de carga durante estos últimos años

3.4.2. Graneles Líquidos

Este tipo de mercadería usualmente materia que fluye libremente para que esta sea cargada y descargada a los busques se lo hace mediante de tuberías, los buques cuentan con tanques o depósitos para depositar estas materias.

Tabla 23-3: Graneles Líquidos.

GRANELES LÍQUIDOS					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Tons	136,476	117,244	130,697	141,882	125,002

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

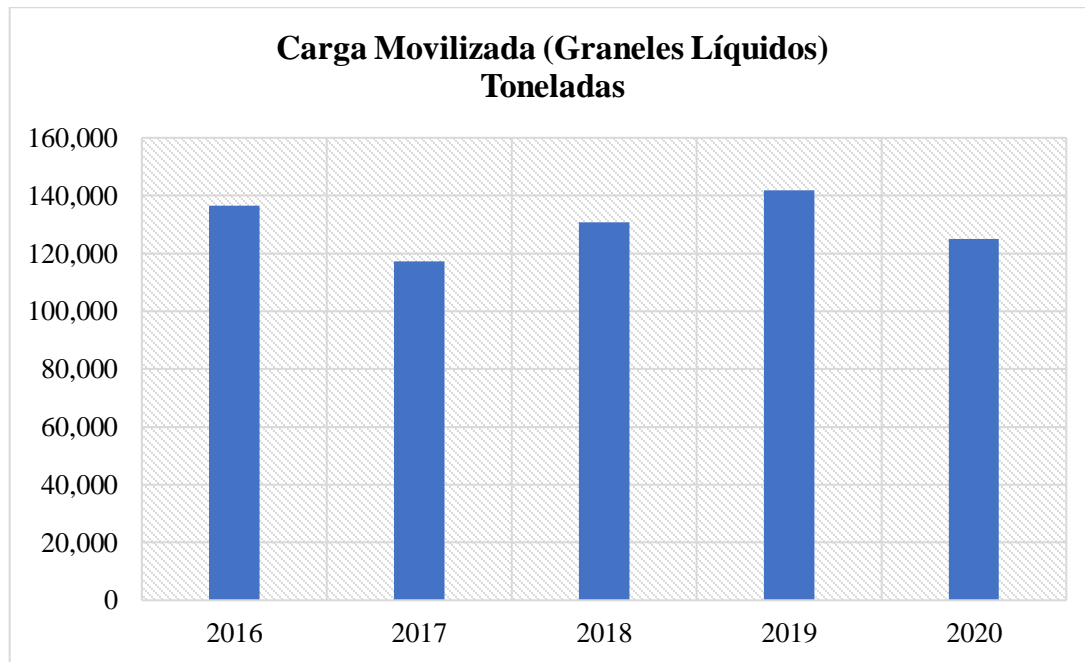


Gráfico 20-3: Graneles Líquidos

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Las industrias ecuatorianas por ejemplo La Fabril E industrias Ales tienen una gran participación en actividad portuaria al realizar importaciones de graneles líquidos comestibles como: Aceite de Palma, Oleína de Palma, Aceite de soya y Aceite de girasol.

3.4.3. RoRo (Descarga)



Figura 14-3: RoRo (Descarga)

Fuente: (TPM, 2019)

A través de los buques se puede transportar cargamento rodado: camiones, vehículos, maquinaria industrial, lo que desencadena en una garantía para el transporte multimodal y eso es una ventaja logística al agilizar las operaciones y así se elimina la intermediación de maquinaria para el manejo de carga sino minimiza las averías por carga y descarga.

Tabla 24-3: RoRo (descarga).

RoRo (Descarga)					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades	13,713	43,730	73,926	63,323	36,515

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

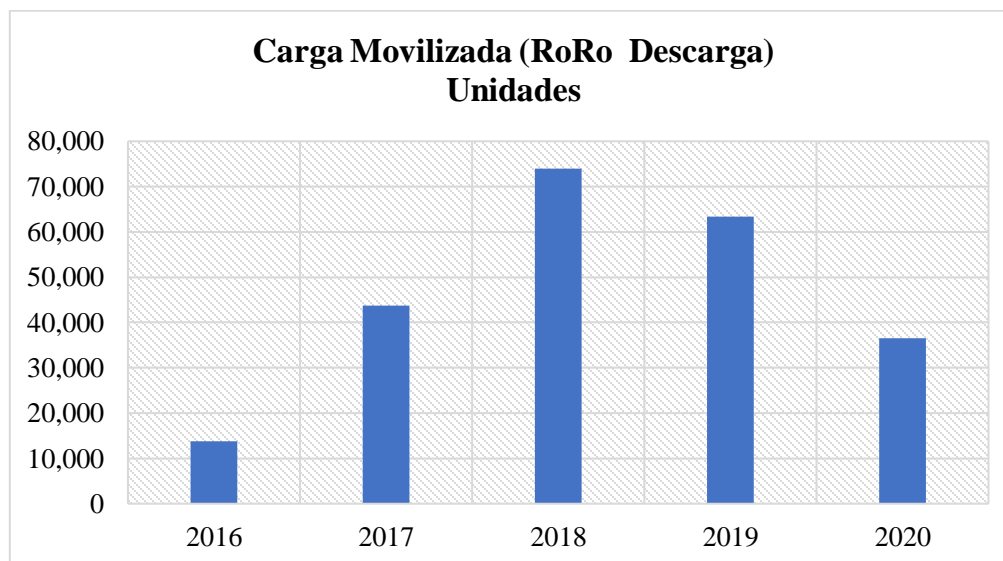


Gráfico 20-3: RoRo Descarga

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Por medio de Terminal Portuaria de Manta y su infraestructura permite que los busque de tipo Ro-Ro movilice este tipo de carga ya sea automotores y maquinarias de las marcas: Volvo, Peugeot, Chevrolet, Nissan, Dodge, Hyundai, KIA entre otros

3.4.4. Ro-Ro (Trasbordo)



Figura 15-3: Ro-Ro (Trasbordo)

Fuente: (TPM, 2020)

La plataforma logística-portuaria de TPM se ha intensificado con la llegada de buques de tráfico internacional de una misma línea naviera lo que genera que esta clase de busques descargue y haga trasbordos hacia diferentes destinos de la región.

Tabla 25-3: RoRo (Trasbordo).

RoRo (Trasbordo)					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades	0	885	3,159	15,130	9,152

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

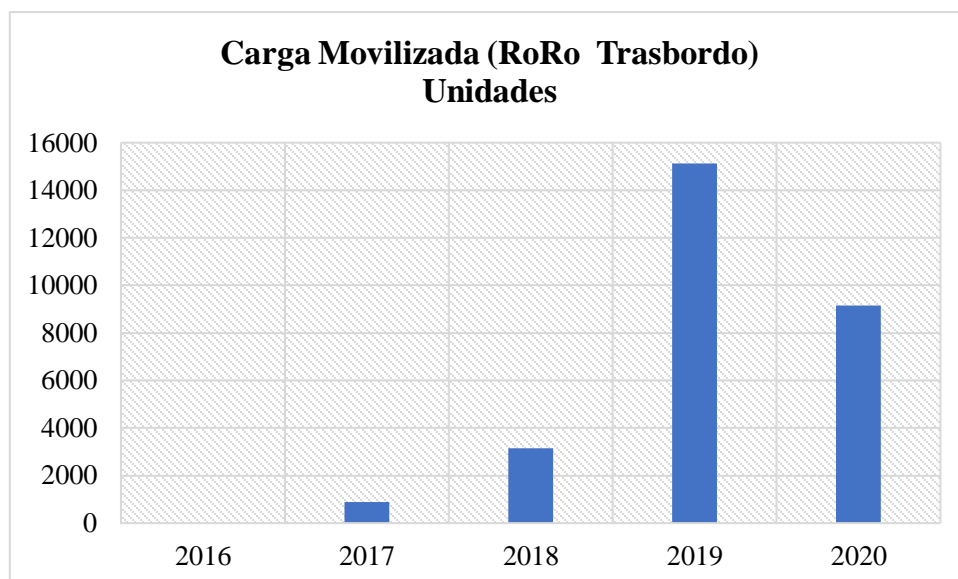


Gráfico 21-3: RoRo Traslado

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Desde que tomo acción la delegataria ha hecho que conforme pasan los años buques Ro-Ro lleguen a Manta y proyecte el traslado de este tipo de carga haciendo un traslado llegando así a otras partes de la región desencadenando en el comercio internacional el 2019 presento cifras puntuales de 15.130 unidades trasladadas.

3.4.5. Contenedores

El tráfico de contenedores fue un talón de Aquiles para Terminal Portuario de Manta debido que tuvieron que realizar inversiones en infraestructura para poner en marcha y puesta a punto el manejo de carga contenerizada ya sea a manera de importación o exportación principalmente para el sector atunero del país y esto progresivamente a cambiado durante los últimos incrementando significativamente la producción operativa del puerto por medio de la oferta.

Tabla 26-3: Contenedores

Contenedores					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Teus/Contenedores	0	5	20	6,721	8,476

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021

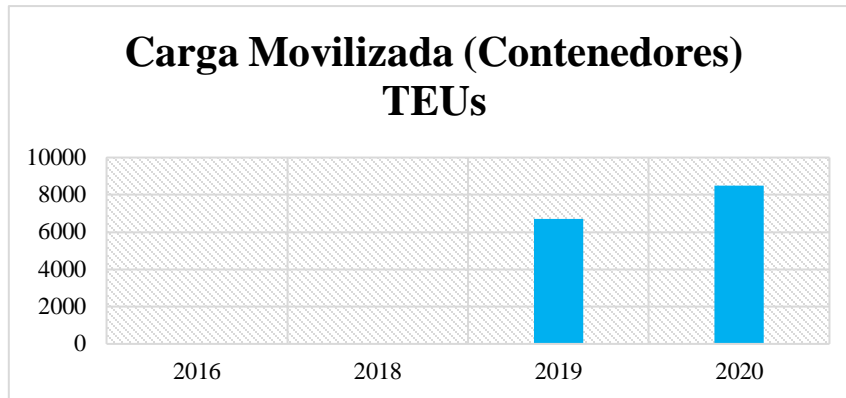


Gráfico 22-3: Contenedores

Fuente: (TPM, 2020)

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

3.4.7. Pesca a través de TPM

Terminal Portuaria de Manta se focaliza en el manejo de 3 diferentes tipos de carga en cuanto a la pesca:

- Pesca Internacional (Importación y Exportación)
- Pesca Reefer o refrigerada
- Pesca Nacional (Exportación)

La descarga de la pesca se la realiza en ambos terminales ya sea en el puerto internacional o en el terminal pesquero de cabotaje operado por Autoridad Portuaria de Manta y la razón es que la terminal internacional debido a su óptima infraestructura brinda todas las facilidades del caso y tiene una mayor disponibilidad de líneas de atraque y por otra parte en el terminal pesquero y de cabotaje se encuentra aún en fase de reconstrucción y ampliación de los muelles el cual permitirá una descongestión de los muelles, entonces se deduce que en cuanto al manejo de las mercancía pesquera es una actividad compartida generada por la alianza público-privada.

A través del puerto se mueve variedad de pesca contenerizada y refrigerada hacia Europa y a continuación presentamos el detalle de movimiento de carga en base a toneladas a través de los años:

Pesca Internacional

Tabla 27-3: Pesca Internacional.

Pesca Internacional					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Tons	110,061	106,435	131,101	109,632	98,375

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

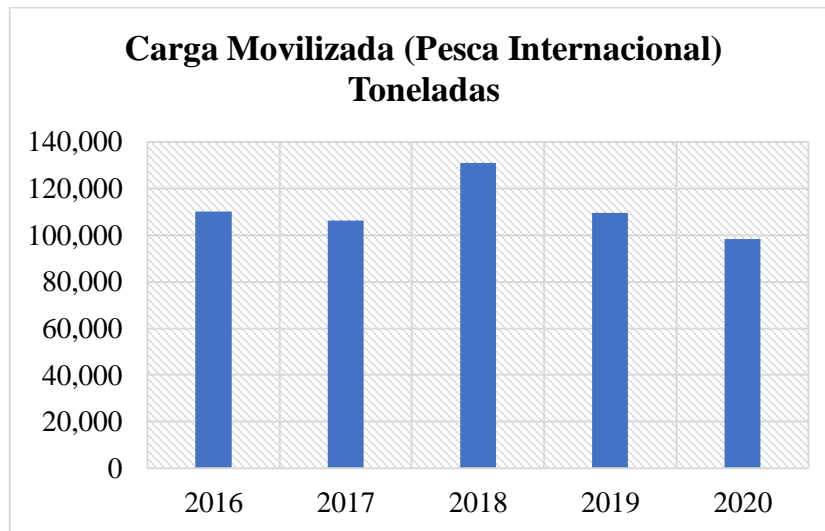


Gráfico 23-3: Pesca Internacional

Fuente: (TPM, 2020)
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Pesca Reefer

Tabla 28-3: Pesca Reefer

Pesca Reefer					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Tons	27,662	46,465	78,512	43,808	34,641

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

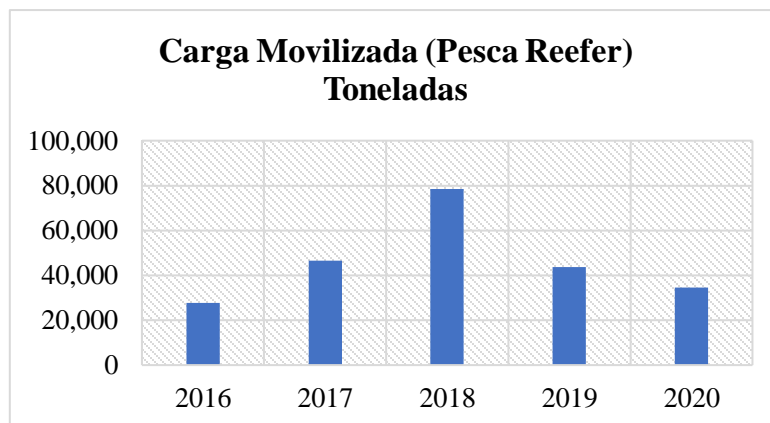


Gráfico 24-3: Pesca Reefer
Fuente: (TPM, 2020)
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Pesca Nacional

Tabla 29-3: Pesca Nacional

Pesca Nacional					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Tons	99,932	104,184	74,001	92,852	96,051

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

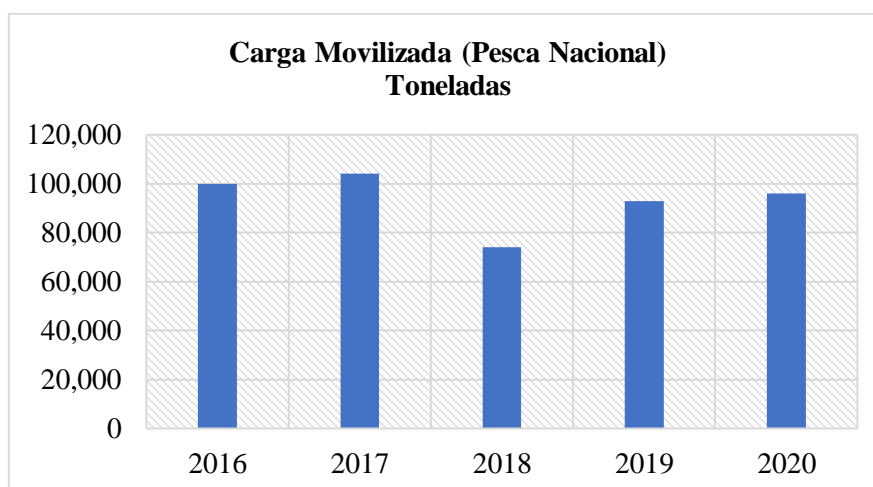


Gráfico 25-3: Pesca Nacional
Fuente: (TPM, 2020)
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

3.4.8. Cruceros

Como parte de promover la actividad turística del país y de la zona el puerto de Manta también facilita la entrada de Cruceros detallando la cantidad de pasajeros que mueve anualmente desde el inicio de sus operaciones.



Figura 16-3: Crucero
Fuente: (TPM, 2020)

Tabla 30-3: Cruceros

Cruceros					
Medida	2016	2017	2018	2019	2020
Pax	18,065	22,187	22,485	18,045	9,904

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

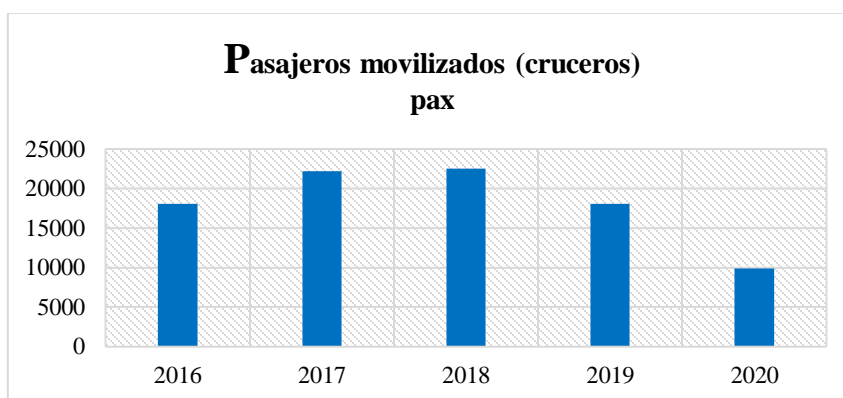


Gráfico 26-3: Pasajeros Movilizados (Cruceros)
Fuente: (TPM, 2020)
Realizado por: Sigcho, X., 2021

3.5. Buques Atendidos

3.5.1. AÑO 2016

Tabla 31-3: Tipos de Buques 2016

Tipos de busques (Transporte de mercancía)	Cantidad de Buques Atendidos	% de buques atendidos
GRANELES SÓLIDOS	15	3,01%
GRANELES LÍQUIDOS	28	5,62%
RO-RO	56	11,24%
CONTENEDORES	0	0,00%
PESCA INTERNACIONAL	141	28,31%
PESCA REEFER	11	2,21%
PESCA NACIONAL	227	45,58%
CRUCEROS	20	4,02%
TOTAL, NAVES ATENDIDAS	498	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

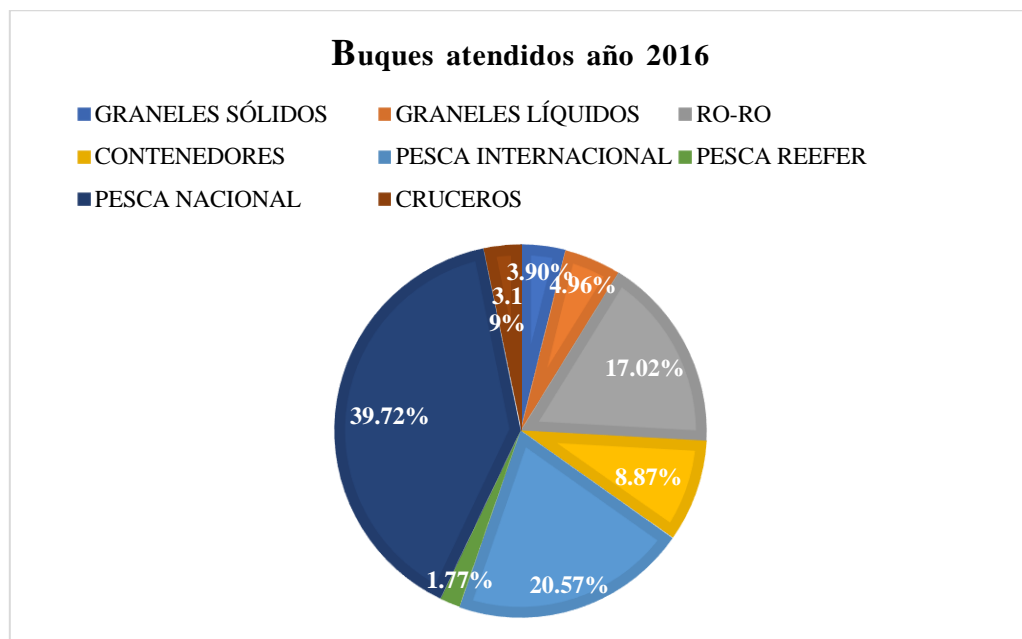


Gráfico 27-3: Buques 2016

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Durante el año 2016 arribaron al puerto de Manta 498 buques donde el factor predominante es la Pesca Nacional con 227 buques representando el 45,58% de buques trabajados en el puerto, seguidamente de Pesca de bandera internacional con 141 representando el 28,31% busques atendidos dándonos una suma de 73,89% de buques que manejan carga pesquera y el 26,11% sobre los demás tipos de buques atendidos se distribuye en: Graneleros tanto sólidos y líquidos, pesca reefer, cruceros y Ro-Ro, cabe acotar en este año no hubo movilización de carga contenerizada.

3.5.2. AÑO 2017

Tabla 32-3: Tipos de Buques 2017.

Tipos de busques (Transporte de mercancía)	Cantidad de Buques Atendidos	% de buques atendidos
GRANELES SÓLIDOS	21	3,60%
GRANELES LÍQUIDOS	33	5,66%
RO-RO	95	16,30%
CONTENEDORES	0	0,00%
PESCA INTERNACIONAL	158	27,10%
PESCA REEFER	18	3,09%
PESCA NACIONAL	236	40,48%
CRUCEROS	22	3,77%
TOTAL, NAVES ATENDIDAS	583	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

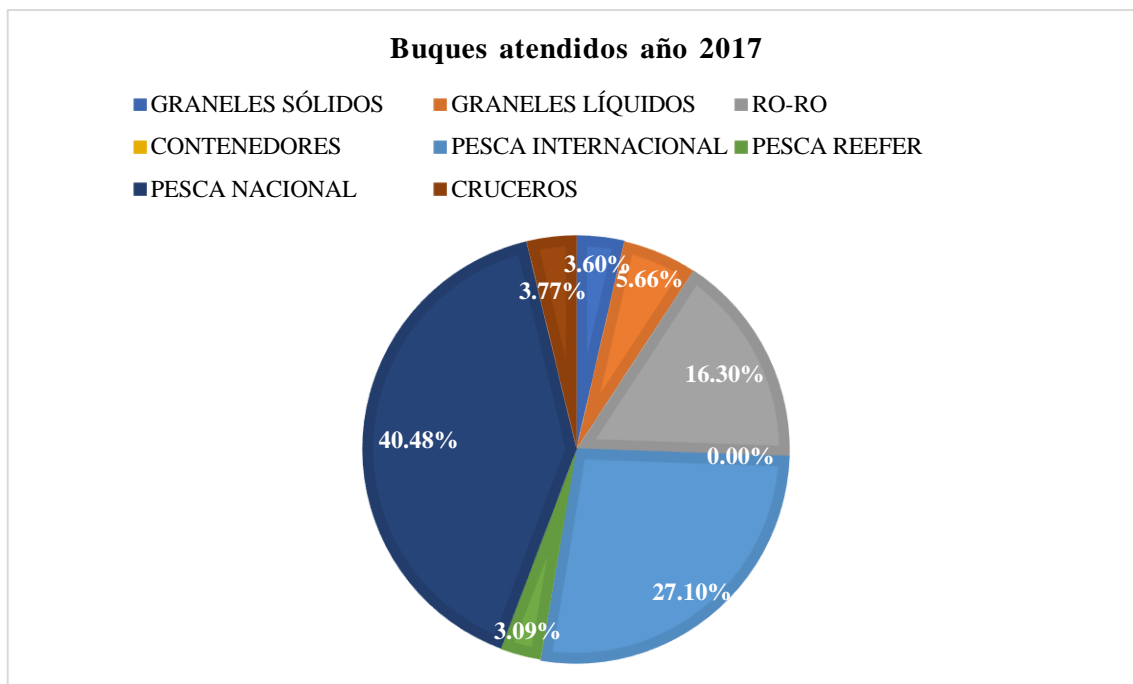


Gráfico 28-3: Buques 2017

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

En el año 2017 arribaron al puerto de Manta 583 buques, en consecuencia, de esto Manta siempre se ha caracterizado por manejar carga pesquera ya sea Buques de bandera nacional con el 40,48% e internacional con el 27,10% dándonos un 67,58% de buques pesqueros atendidos en el puerto de Manta, a su vez los buques de tipo Ro-Ro va ganando espacio con las importaciones de vehículos y maquinaria rodada con el 16,30% de buques de la clase antes mencionada.

3.5.3. AÑO 2018

Tabla 33-3: Tipos de Buques 2018.

Tipos de buques (Transporte de mercancía)	Cantidad de Buques Atendidos	% de buques atendidos
GRANELES SÓLIDOS	20	3,64%
GRANELES LÍQUIDOS	33	5,99%
RO-RO	123	22,32%
CONTENEDORES	1	0,00%
PESCA INTERNACIONAL	172	31,21%
PESCA REEFER	28	5,08%
PESCA NACIONAL	153	27,77%
CRUCEROS	22	4%
TOTAL, NAVES ATENDIDAS	552	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

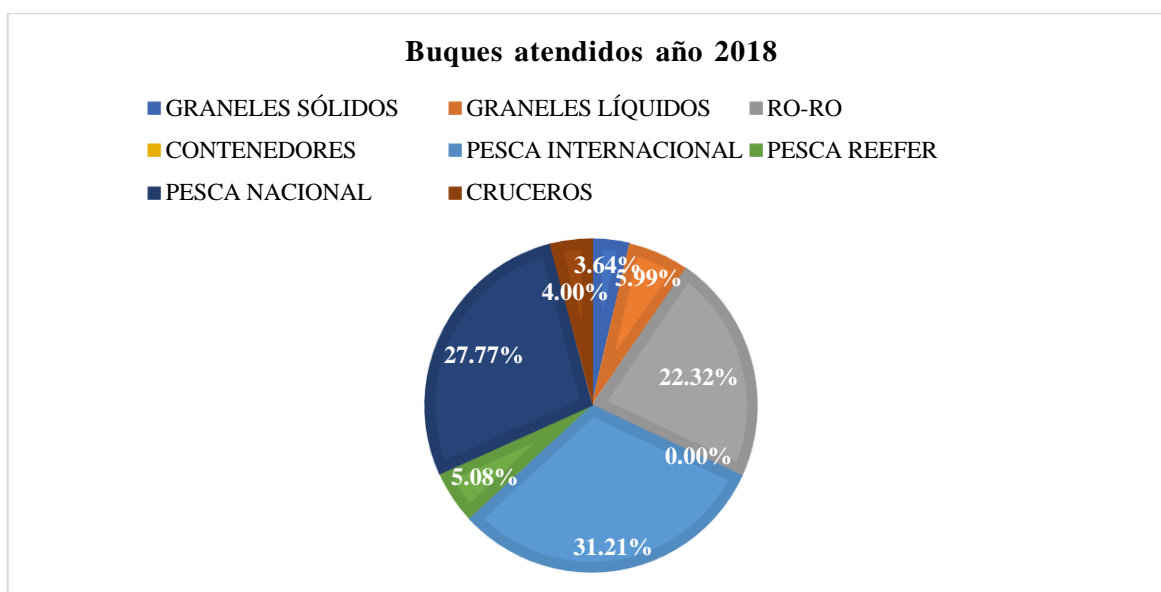


Gráfico 29-3: Buques 2018

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

En el año 2018 la pesca generada por buques de bandera internacional va ganando espacio con un 31,21% inclusive superando a la pesca nacional con un 27,77% y en este año se retoma las operaciones de movimiento de contenedores no de manera representativa, pero Puerto de Manta empieza hacer las inversiones necesarias para manejar buques con este tipo de cargas.

3.5.4. AÑO 2019

Tabla 34-3: Tipos de Buques 2019.

Tipos de buques (Transporte de mercancía)	Cantidad de Buques Atendidos	% de buques atendidos
GRANELES SÓLIDOS	25	4,13%
GRANELES LÍQUIDOS	37	6,12%
RO-RO	121	20%
CONTENEDORES	25	4,13%
PESCA INTERNACIONAL	161	26,61%
PESCA REEFER	18	2,97%
PESCA NACIONAL	200	33,06%
CRUCEROS	18	2,98%
TOTAL NAVES ATENDIDAS	605	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

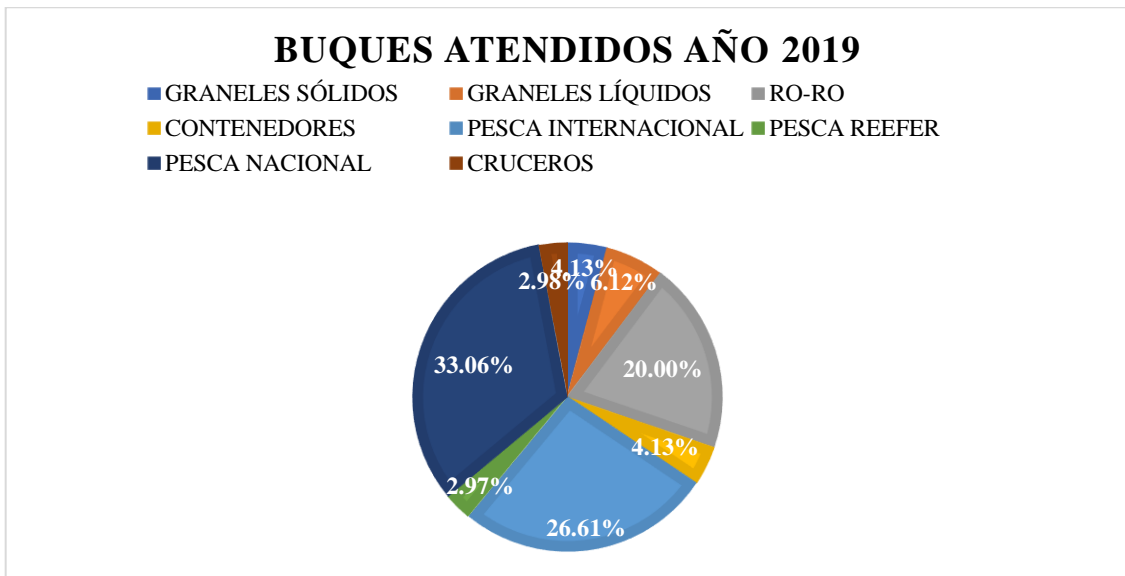


Gráfico 30-3: Buques 2019

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

En el año 2019 debido a las acciones realizadas por terminal portuaria de Manta a través de los departamentos de contratación y comercio exterior se da a conocer que han realizado convenios con navieras que transportan carga contenerizada y empieza a ganar espacio con el 4,13% que es significativo para este año dado que los 3 años anteriores no se movilizó este tipo de carga

representativamente, y si hablamos de la demás carga la pesca nacional, pesca internacional el 59,67% de busques atendidos se dedica a esta actividad reafirmando que el puerto de Manta es pesquero.

3.5.5. AÑO 2020

Tabla 35-3: Tipos de Buques 2020

Tipos de busques (Transporte de mercancía)	Cantidad de Buques Atendidos	% de buques atendidos
GRANELES SÓLIDOS	22	4,28 %
GRANELES LÍQUIDOS	24	4,67 %
RO-RO	88	17,12 %
CONTENEDORES	52	10,13 %
PESCA INTERNACIONAL	120	23,35 %
PESCA REEFER	16	3,11 %
PESCA NACIONAL	183	35,60%
CRUCEROS	9	1,75%
TOTAL NAVES ATENDIDAS	514	100%

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

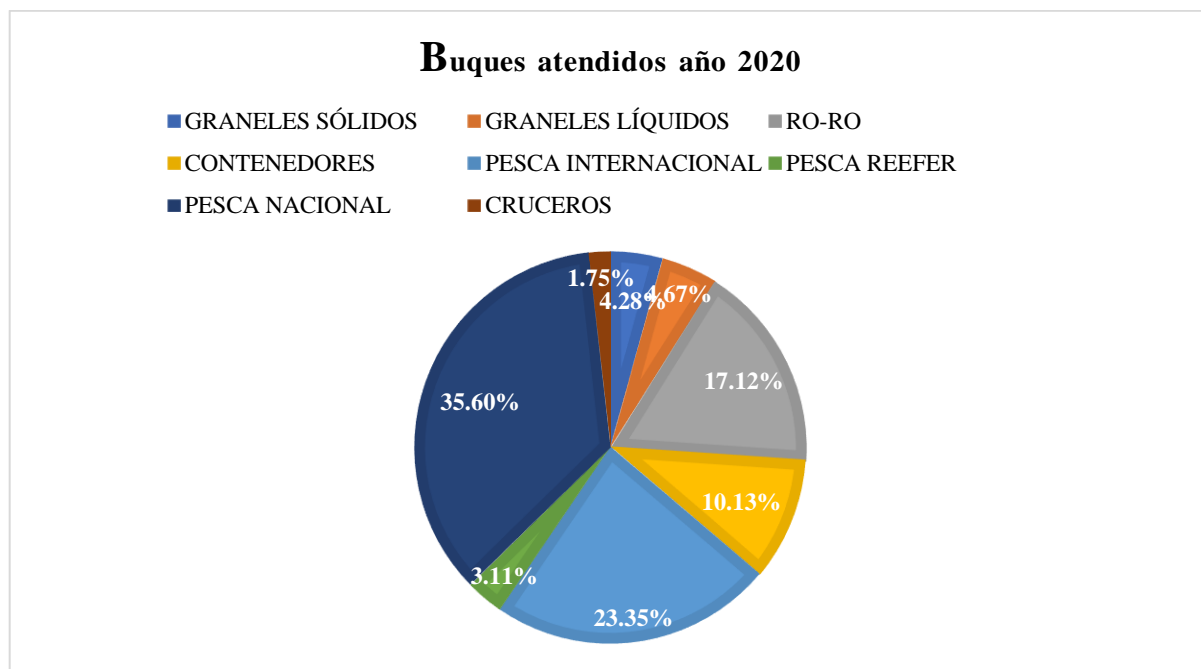


Gráfico 31-3: Buques 2020

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021.

Los datos analizados recordemos que esta hasta fecha corte 2020 y he aquí un factor predominante el 35,60% de buques atendidos es de pesca nacional, aquí los movimientos portuarios tienen un declive dadas a las circunstancias generadas por la pandemia del COVID-19, sin embargo, se trató de trabajar con todas las normas de bioseguridad y el 65,4% de buques internacionales focalizados en los buques Ro-Ro, buques contenedores y graneleros.

3.6. Factor de crecimiento de buques atendidos

Según el blog Cova Solutions del año 2017 para proceder con el cálculo de la tasa de crecimiento utilizamos la siguiente fórmula:

$$((\text{Año actual} - \text{Año anterior}) / \text{Año anterior}) \times 100$$

De tal manera sacamos los siguientes resultados entre años de acuerdo con el número de buques atendidos para poder visualizar en base a una línea basal el progreso anual de la entidad portuaria (Cova Solutions, 2017).

Tabla 36-3: FC. Buques

AÑO	BUQUES ATENDIDOS	FACTOR DE CRECIMIENTO (%)
2016	498	0,00%
2017	583	17,07%
2018	552	-5,31% (Decreció)
2019	605	9,60%
2020	514	-15,04% (Decreció)

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

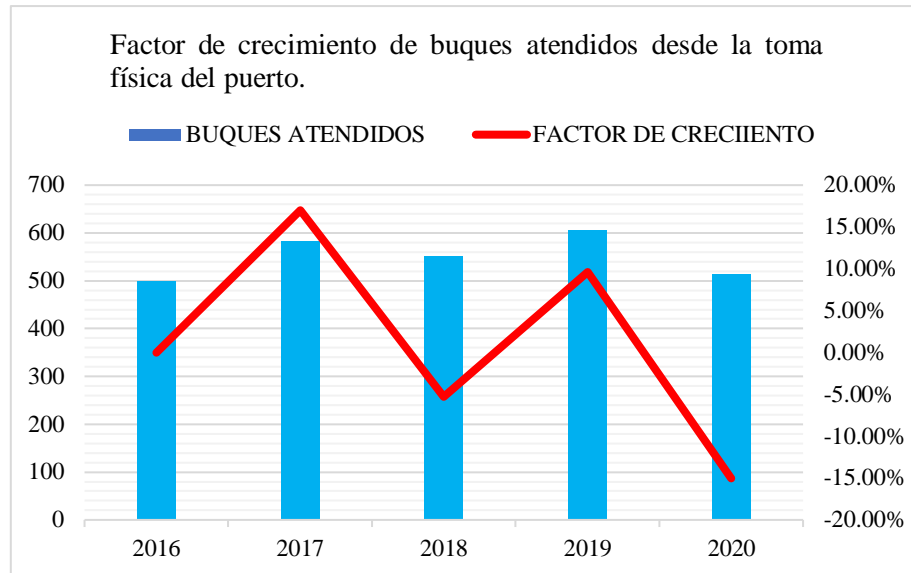


Gráfico 32-3: FC. Buques

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Sigcho, X., 2021.

De acuerdo al número de buques atendidos desde el punto de vista de una línea basal podemos apreciar el crecimiento exponencial del año 2016 al 2017 atendiendo 85 buques más que en el 2016 representado por el 17,07% de crecimiento generado en el 2017, en el año 2018 tenemos un factor de crecimiento negativo con un -5,31% debido a una diferencia de 31 buques entre los años 2017 y 2018, en el año 2019 tenemos un crecimiento del 9,60% atendiendo 605 buques el cual es el número más representativo durante estos últimos años y por último el año 2020 hubo un manejo de 514 buques cayendo en un -15,04% de manejo de busque a generada por la pandemia COVID-19 en comparación con el año 2019.

3.7. Síntesis del estado actual de la concesión de la Autoridad Portuaria de Manta

En base al análisis de los resultados obtenidos por medio del levantamiento de información generado por entrevistas y encuestas aplicadas, se puede concluir que la concesión de Autoridad Portuaria de Manta (APM) si ha incidido de forma positiva y negativa tanto para usuarios de empresa y como para el estado como tal.

En cuando a la concesión de AGUNSA S.A. se pudo identificar 3 parámetros primordiales enfocada en la operatividad e infraestructura del terminal y el usuario como parte fundamental de las actividades portuarias que realizan ellas en el puerto.

En cuanto al parámetro de la operatividad del puerto se identifica que ha habido incumplimientos en los acuerdos planteados en la concesión debido a que no se han llevado a cabo por inconvenientes de

la misma entidad, seguidamente que no existe un control exhaustivo por parte del ente fiscalizador en este caso APM de exigir el cumplimiento de lo ya establecido en el contrato de concesión.

En el parámetro de las empresas usuarias cabe recalcar los que generan el movimiento portuario se han sentido inconformes en cuanto a los servicios que les presta Terminal Portuario de Manta (TPM) ya que no le da las facilidades a la hora de desarrollar sus actividades dentro de las instalaciones portuarias ya que ellos deberían buscar ventajas competitivas que busquen aún más la fidelización de las empresas usuarias del puerto y así hacerlo más llamativo y competitivo frente a los demás puertos.

Finalmente tenemos el aspecto infraestructura vial enfocado a la señalización vertical dentro de las instalaciones portuarias aquí hago énfasis, Terminal Portuario de Manta (TPM) ha invertido en señalización vertical a fin de prevenir y dar información adecuada cuando se accede al terminal portuario ya sea en vehículo que por lo general es de carácter pesado o caminando, entonces se sugiere una implementación de señales faltantes que harán un puerto aún más seguro.

3.8. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO OPERATIVO DEL TERMINAL PORTUARIO

3.8.1. Título

Propuesta de estrategias para mejorar la operatividad del Terminal Portuario de Manta enfocado al área internacional operada por TPM-AGUNSA.S.A.

3.8.2. Situación actual -Diagnóstico

En la siguiente tabla se detallan los principales problemas determinados en el análisis de la operatividad de la entidad privada que opera el área internacional del puerto de Manta.

Tabla 37-3: Situación Actual.

Parámetro	Aspecto	Situación Actual (Problemas)	Estrategia
Operación	Contrato de Concesión	Incumplimiento de los acuerdos de la concesión	Exigibilidad del cumplimiento de acuerdos planteados en el contrato firmado el 16 de diciembre de 2016.
	Fiscalización del Contrato	Ausencia de Control de procesos por parte	Implementación de un esquema de control de

		de la entidad estatal (APM)	fases enfocada a la concesión dentro del área internacional del Puerto de Manta.
Usuario	Usuario inconforme	Pocos incentivos a los usuarios.	Unificación de propuestas de incentivos generadas desde los propios clientes y/o usuarios.
	Ventajas competitivas	Inexistencia de ventajas competitivas.	Establecimiento de ventajas competitivas a través de buenas prácticas con enfoque a la efectividad operacional.
	Costos	Costes Excesivos del servicio portuario	Regularización e incentivo de un sistema de gestión de costos.
Infraestructura	Señalización vial vertical	Inexistencia de cierta señalización vertical dentro de la entidad portuaria.	Implementación de señalética faltante dentro de la entidad portuaria.

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

Tras haber determinado la problemática emitida por el levantamiento de información acerca de la concesión de TPM se propone las siguientes estrategias para solucionar o mitigar los problemas antes mencionados.

3.8.3. Matriz de estrategias propuestas

Tabla 38-3: Matriz de estrategias.

Parámetro	No:	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Meta
Operación	1	Exigibilidad del cumplimiento de acuerdos planteados en el contrato firmado el 16 de diciembre de 2016.	Revisar y controlar las actividades asignadas en el contrato en beneficio del ente estatal y privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y verificación del contrato. • Inspección continua de las actividades desarrolladas. • Verificación de las inversiones propuestas. • Control de calidad de materiales para infraestructuras y equipos. • Control y seguimiento de avance de obra de manera preventiva y correctiva. • Llevar un libro de obra. • Verificación del rubro de contrato. • Llegar a un acuerdo o conciliación donde las partes interesadas lleguen a un conceso de acuerdo con las actividades planteadas en el contrato se 	Administradores del contrato. Tanto ente privado (TPM) y ente estatal (APM).	Velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato de concesión.

				cumplan acorde a los plazos establecidos.		
	2	Implementación de un esquema de control de fases enfocada a la concesión dentro del área Internacional del Puerto de Manta.	Implantar un modelo de verificación y control de fases de las acciones realizadas por TPM.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer todas a las actividades que se realizaron y que están por realizarse dentro de las instalaciones portuarias. • Control direccional en las actividades ya concluidas • Definir los parámetros de control en este caso monitoreo del proceso y planificación estratégica. • Identificar las fechas máximas de realización. • Identificar los costos ya realizados y los que están por realizarse. • Establecer enfoques de control a largo, mediano y corto plazo • Evaluación de viabilidad de obra. 	Fiscalizador del contrato.	Llevar un control por parte del ente estatal dirigidas a las actividades realizadas dentro del área internacional del puerto de Manta.

				<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes de seguimiento. • Emitir informes de avance de obra. • Monitoreo de riesgos. • Aseguramiento de la calidad. 		
Usuario	3	Unificación de propuestas de incentivos generadas desde los propios clientes y/o usuarios	Crear incentivos para los clientes a través de la planeación y segmentación del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar sugerencias por parte de las empresas que hacen uso del puerto. • Diseñar un programa de fidelización de clientes. • Búsqueda de empresas nacionales e internacionales que desean operar en conjunto con el puerto de Manta, y así desarrollar sus actividades de transporte marítimo con TPM. • Establecer incentivos para que los servicios brindados por el puerto de Manta sean atractivos 	Departamento del área comercial	Buscar la fidelidad de los clientes con valores agregados a los servicios generados por el puerto de Manta.

				<p>tanto como para empresas nacionales e internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de ofertas a fin de simplificar los procesos que realiza en cliente dentro de la entidad portuaria. • Facilidades de pago. 		
	4	<p>Establecimiento de ventajas competitivas a través de buenas prácticas con enfoque a la efectividad operacional.</p>	<p>Comprender el entorno de la competitividad y construir ventajas competitivas acorde a la gestión del marketing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Talento Humano capacitado a un alto nivel técnico y administrativo. • Orientación al cliente a la hora de llegada y salida de la mercadería. • Estrategias comerciales y de marketing. • Búsqueda de empresas nacionales e internacionales que desean operar en conjunto con el puerto de Manta, y así desarrollar sus actividades de transporte marítimo con TPM. 	<p>Departamento de Mercadotecnia, Departamento técnico, Departamento de planificación.</p>	<p>Posicionar al puerto de Manta de manera sostenible respecto a sus competidores, para así obtener mejores resultados aventajándonos dentro del mercado portuario.</p>

				<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades de pago. • Adquisición de equipos que desencadenará en un buen servicio. • Planeación estratégica con el GAD de Manta para una planificación Ciudad-Puerto. • Innovación tecnológica • Planeación Puertos del Futuro. • Cuidad y sostenibilidad del medio ambiente. 		
5	Regularización de la gestión de costos.	Analizar, controlar, los costes de servicios prestados por TPM.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y evaluar el mercado al que está dirigido el servicio portuario y como estas actúan ante la adquisición de algún servicio portuario. • Estudiar la oferta de los competidores en este caso los puertos que han sido concesionados. 	Administración operativa del terminal.	Poner a consideración y evaluación los costos del servicio brindado, de tal manera que beneficie a las empresas que adquieren nuestro servicio.	



				<ul style="list-style-type: none"> • Establecer costos fijos y variables que se necesitan para la operatividad del puerto. • Definir los porcentajes de utilidad anhelados. 		
Infraestructura vial	6	Implementación de señalética faltante dentro de la entidad portuaria.	La señalización vial vertical de forma adecuada ya que es un factor importante para contribuir positivamente en la prevención de un accidente vial dentro de las instalaciones portuarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer señales de tránsito inexistentes. • Compra de señales de tránsito. • Establecer lugares de colocación de señales de tránsito. • Delegar al personal el establecimiento de estas • Colocación. 	Departamento técnico, Departamento de planificación.	La señalización vertical contribuirá a un flujo de transporte adecuado y seguro.




Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021


Cabe recalcar que el puerto de Manta cuenta con una muy buena infraestructura en cuanto a señalización vertical la matriz presentada a continuación es un aporte como señales faltantes dentro de la entidad portuaria para que de esa manera se facilite la entrada de los vehículos que por lo general son de carga pesada y así evitar accidentes, las señales están basadas en el Manual básico de señalización vial del Ecuador, y a su vez planteando un presupuesto referencial.

3.8.4. Señales de tránsito

Tabla 39-3: Señales de tránsito requeridas.

Tipo de señal	Característica	Ubicación	Nombre de la señal	Cantidad	Imagen de la señal
Señales regulatorias	Serie de prioridad de paso	<ul style="list-style-type: none"> Entrada de Puerto. Durante el recorrido de entrada Salida del giro de los muelles. Durante el recorrido de salida. 	Doble vía	4	 <p>R2-2</p>
Señales regulatorias	Serie de prioridad de paso	<ul style="list-style-type: none"> En la entrada hacia el puerto de pesca y cabotaje ubicado a un costado de la vía 	No entre	1	

					R2-7
Señales regulatorias	Serie de límites máximos	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de la estación de pesaje (ida) • Durante el recorrido de salida. 	Límite máximo de velocidad	2	 R4-1
Señales regulatorias	Serie de estacionamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Parada de bus entrada del puerto. • Parada de bus regreso del puerto. 	Parada de bus	2	 R5-6A
Señales preventivas	Serie de alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Giro a la derecha entrada a los muelles. 	Giro a la derecha	2	 P1-1D

Señales preventivas	Serie de alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> Giro a la izquierda salida de los muelles. 	Giro a la izquierda	2	 <p>P1-II</p>
---------------------	-----------------------	--	---------------------	---	---

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Sigcho, X., 2021

3.8.4.1. Presupuesto señalización vertical

Tabla 40-3: Presupuesto señalización vertical.

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio U.	Total
Doble vía (R2-2), sin poste	Platina	4	\$51,71	\$206.84
No entre (R2-7), con poste	Poste	1	\$80,86	\$80,86
Límite máximo de velocidad (R4-1), con poste	Poste	2	\$80,86	\$161.72
Parada de bus (R5-6A), con poste	Poste	2	\$80,86	\$161.72
Giro a la derecha (P1-1D), con poste	Poste	2	\$80,86	\$161.72
Giro a la izquierda (P1-1I), con poste	Poste	2	\$80,86	\$161.72
TOTAL				\$934.58

Fuente: Tepek servicios Industriales S.A.

Realizado por: Sigcho, X., 2021

Cabe recalcar que los precios referenciales presentados en la tabla 40-3 únicamente representa los valores de adquisición de la señalización vertical no está considerado la mano de obra.

CONCLUSIONES

- La Autoridad Portuaria de Manta (APM) está concesionada a la empresa chilena AGUNSA S.A., es un puerto multipropósito que genera a Manta un aporte socio-económico del 21,77%, a efecto, en la presente investigación se determinó de manera cualitativa y cuantitativa que en la operatividad del puerto existe ausencia de control de actividades e incumplimiento del contrato de concesión en un 55,32%; respecto a las empresas usuarias se identifica la necesidad de regularizar la gestión de costos, un 24,69% de empresas demandan implementar ventajas competitivas y un 25,93% incorporar un sistemas incentivos.
- Respecto a la metodología de la alianza público-privada (APM-AGUNSA S.A.) establece sus cimientos en las Normas “BASC” que consiste en un sistema de control y seguridad destinado hacia las mercancías para facilitación de procesos aduaneros; incorpora además normativa internacional ISO: 9001 – 14001 y 45001, sumadas las certificaciones “Punto Verde” y “Huella de carbono neutro”, no obstante, al evaluar la operación del puerto desde la perspectiva de las empresas el 29,60% califica el servicio como “muy bueno” y el 70,40% como “bueno”, datos que al ser cotejados con lo manifestado por los trabajadores del puerto, quienes el 85,91% catalogan el servicio como “muy bueno” y el 14,09% como “bueno”, denotan un servicio portuario aceptable con miras a mejoramiento continuo.
- La propuesta plateada en el presente trabajo de investigación posee tres ejes: operativo, usuarios e infraestructura; en el primero, concerniente al aspecto operativo se establece ejecutar control y cumplimiento de las actividades planteadas en el contrato de concesión; y la implementación de un esquema de control de fases de las actividades realizadas por el ente privado; segundo, en cuanto a los usuarios, definir propuestas de incentivo generadas desde los propios clientes y paralelamente definir ventajas competitivas así como la regularización de costos del servicio brindado y finalmente, en infraestructura, se plantea la implementación de señalética vial vertical dentro de la entidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Autoridad Portuaria de Manta (APM) y Terminal Portuario de Manta (TPM) efectúe una revisión del contrato a fin de clarificar y enfocar el cumplimiento de los acuerdos planteados en el contrato de concesión a fin de mejorar la operación del terminal portuario y mejorar los servicios brindados a las empresas importadoras y exportadoras.
- Se recomienda que TPM identifique las demandas, requerimientos y necesidades de las empresas importadoras y exportadoras en función del servicio que otorga, en concordancia a la normativa legal vigente tanto nacional como internacional en relación a puertos y/o servicios generando un criterio técnico, administrativo y jurídico que pongan en marcha acciones eficientes y de satisfacción.
- Brindar un mejor servicio fomentando la interacción y comercio multipropósito para que por medio del puerto de Manta y su infraestructura se aproveche al máximo la ubicación geográfica y la capacidad instalada del puerto efectuando un trabajo mancomunado entre TPM, APM más las empresas usuarias,

BIBLIOGRAFÍA

Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao. (2016). *El puerto de Ferrol sube las tarifas de los servicios de practica y amarre y desamarre. [Ilustración]*. Obtenido de <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-puerto-de-ferrol-sube-las-tarifas-de-los-servicios-de-practica-y-amarre-y-desamarre/>

Agencia Nacional de Infraestructura. (s.f.). *Operador Portuario*. Obtenido de <https://www.ani.gov.co/glosario/operador-portuario>

AGUNSA. (s.f.). Obtenido de <https://agunsa.com/>

Álava, H., & García, M. (2019). Análisis de las concesiones del puerto de Manta. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/1508/1/ULEAM-COM-0035.pdf>

Aldoney, G. (2005). *FLACSO ECUADOR*. Obtenido de https://www.flacso.org.ec/biblio/shared/exist_view.php?bibid=17677©id=112679&tab=opac

Alicante Port. (s.f.). *Servicios Portuarios*. Obtenido de <https://www.puertoalicante.com/el-puerto/servicios-portuarios/#:~:text=Son%20servicios%20portuarios%20las%20actividades,y%20que%20sean%20desarrolladas%20en>

APM. (2006). *Contrato de Coseción de Uso del Puerto Comercial Internacional de Carga de Manta*. Obtenido de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2011/09/20061113-CONTRATO-DE-CONCESION-1-157-lfcp.pdf>

APM. (2018). *Manta inaugura la primer Terminal de Pasajeros de Cruceros del país*. Obtenido de <http://www.puertodemanta.gob.ec/manta-inaugura-la-primer-terminal-de-pasajeros-de-cruceros-del-pais/>

- APM. (2019). *Autoridad Portuaria de Manta*. Obtenido de Portal tramites ciudadanos:
<http://www.puertodemanta.gob.ec/>
- APM. (2019). *En junio se inaugurará edificio Antinarcótico en el puerto de Manta*. Obtenido de
<http://www.puertodemanta.gob.ec/en-junio-se-inaugurara-edificio-antinarcotico-en-el-puerto-de-manta/>
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley Orgánica de Incentivos para Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera*. Obtenido de http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/LEY-ORGANICA-DE-INCENTIVOS-PARA-ASOCIACIONES-PUBLICO-PRIVADAS_.pdf
- Autoridad Portuaria de Esmeraldas. (2020). *Practicaje [Ilustración]*. Obtenido de
<https://www.gob.ec/ape/tramites/practicaje>
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2019). *Emisión de permiso de operación por primera vez para OPB de remolque [Ilustración]*. Obtenido de <https://www.gob.ec/apg/tramites/emision-permiso-operacion-primera-vez-opb-remolque>
- Berzuela, J. (2016). *La concesión del puerto de Manta, Propuesta de indicadores para evaluar el efecto socioeconómico en la localidad. (Tesis de maestría)*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Calderón, Á., Dini, M., & Stumpo, G. (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. Obtenido de
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/40863/S1601309_es.pdf
- ComercioExterior.la. (s.f.). *Puerto de Manta*. Obtenido de <https://comercioexterior.la/puertos-maritimos/ecuador/puerto-de-manta/>

- COOPASST. (s.f.). *¿QUÉ ES EL BASC?* Obtenido de
<http://slt.sanchezpolo.com/index.php/sociedad-tsp/105-ique-es-el-basc>
- Corporativo Costa Afuera. (2018). *Qué es un Puerto Marítimo, sus tipos y características*. Obtenido de <https://ccocoa.com/que-es-un-puerto-maritimo-sus-tipos-y-caracterisiticas/>
- Cova Solutions. (2017). *Cómo calcular la tasa de crecimiento: un concepto financiero fundamental*. Obtenido de <https://covasolutions.com/es/blog/como-calcular-la-tasa-de-crecimiento-un-concepto-financiero-fundamental>
- Departamento de ciencias Barcelona. (2004). El futuro de las Terminales Marítimas de vehículos. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7001/02Jmmc02de12.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Desarrollo Logístico. (s.f.). *Desarrollo Portuario*. Obtenido de <http://www.logistica.mtt.cl/areas/1/desarrollo-portuario>
- Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral. (2000). *Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador*. Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/REGLAM_2.pdf
- DIRNEA. (s.f.). *Funciones Básicas*. Obtenido de <https://www.dirnea.org/funcion#:~:text=FUNCI%C3%93N%20B%C3%81SICA,defensa%20y%20soberan%C3%ADa%20del%20estado.>
- Eadic. (2016). *¿Qué son los terminales de regasificación?* Obtenido de <https://www.eadic.com/que-son-los-terminales-de-regasificacion/>
- EcuRed. (s.f.). Obtenido de https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental

El Comercio. (2018). *Manta inauguró la primera Terminal de Cruceros con inversión chilena.*

Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/manta-inauguracion-terminal-pasajeros-cruceros.html>

Enciclopedia Financiera. (2017). *Enciclopedia Financiera.* Obtenido de

<http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-metodo-sintetico.html#:~:text=Mediante%20el%20m%C3%A9todo%20sint%C3%A9tico%20procedemos,elementos%20para%20producir%20algo%20nuevo.>

estudioteca. (2013). *Infraestructura portuaria.* Obtenido de <https://www.estudioteca.net/otras-materias/infraestructura-portuaria/>

Eurofins. (2020). *¿Qué es la norma ISO 14001 y para qué sirve?* Obtenido de

<https://envira.es/es/la-norma-iso-14001-sirve/#:~:text=La%20certificaci%C3%B3n%20ISO%2014001%20E2%80%93%20Sistemas,asociados%20a%20la%20actividad%20desarrollada.>

Fernández, J. (2016). *Metodología de la Investigación.* Obtenido de

<https://jorgelfdez.wordpress.com/2016/07/14/el-enfoque-cualitativo/>

Gestión Preventiva en el área Portuaria [Ilustración]. (s.f.). Obtenido de <http://3.bp.blogspot.com/-nRf4ZutaWms/TdapD0uQXTI/AAAAAAAAABA/a3Wb9Xx2VRo/s1600/imagesdrr.jpeg>

González, F. (2018). *La competitividad portuaria: un análisis de los principales criterios.* Obtenido

de <https://www.eixoatlantico.com/es/noticias/opinion/3265-la-competitividad-portuaria-un-analisis-de-los-principales-criterios>

Gonzalez , M., & Trujillo , L. (2015). *Análisis de la eficiencia de los servicios de Infraestructura*

(Puertos) . Obtenido de Universidad de las Palmas Gran Canaria:

file:///C:/Users/Jhoanna%20Cede%C3%B1o/Downloads/Dialnet-
AnálisisDeLaEficienciaDeLosServiciosDeInfraestruct-3126789.pdf

González, C. (2012). *Qué es un Proceso de Concesión*. Obtenido de
http://www.cocatram.org.ni/repica/Repicas/34Sv/Carlos_Gonzales_De_La_Lastra_Que_es_un_proceso_de_Concesion_XXXIV%20REPICA_2012.pdf

González, F. (2004). *Los Puertos en el Nuevo Milenio*. Obtenido de La voz de Galicia, Insitituto de Estudios Marítimos, Universidad de Coruña:
<https://www.udc.es/iuem/documentos/articulos/puertosnuevomilenio.pdf>

Google Earth. (s.f.). Obtenido de https://earth.google.com/web/search/puerto+de+manta/@-0.94136689,-80.72678619,10.70821117a,887.99520576d,35y,-0h,0t,0r/data=CigiJgokCeTqGHHPse2_EXEJ540UDu6_GfkGj910LVTAIe6CUZr0LITA

Goraymi. (2017). *Manta Ecuador*. Obtenido de GoRaymi: <https://www.goraymi.com/es-ec/manabi/manta/ciudades/manta-ecuador-ac39baea3>

ISO Tools Excellence. (s.f.). *Sistemas de Gestión de Calidad*. Obtenido de
<https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>

Ley de Modernización del Estado . (2014). *Ley de Modernización del Estado* . Obtenido de
<https://www.todaunavida.gob.ec/wp-content/uploads/2018/05/LEY-DE-MODERNIZACION-DEL-ESTADO.pdf>

Ley General de Puertos. (1976). Obtenido de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/LEY-GENERAL-DE-PUERTOS.pdf>

López, O. R. (2014). *Gestión Logística de los Negocios Internacionales* . Obtenido de
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1396/carga.htm>

Lucar, O. (31 de Mayo de 2018). *Las concesiones, grandes oportunidades de negocio [Entrada de Blog]*. Obtenido de <https://www.marsh.com/pe/es/insights/risk-in-context/seguros-concesiones.html>

Maniobra de Buques. (s.f.). *El Servicio de Practicaje*. Obtenido de <http://www.maniobradebuques.com/pdf/EL%20SERVICIO%20DE%20PRACTICAJE.pdf>

Ministerio de Fomento. (sf). *Operaciones y Servicios Portuarios*. Obtenido de http://www.pasaiaport.eus/images/NIVEL1_OPERACIONES_SERVICIOS_PORTUARIO S.pdf

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2013). *Plan Desarrollo del Puerto de Manta*. Obtenido de http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/10_plan_desarrollo_puerto_de_manta.pdf

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2016). *Normas que Regulan los Servicios Portuarios en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/NORMAS-QUE-REGULAN-LOS-SERVICIOS-PORTUARIOS-EN-EL-ECUADOR-RESOLUCION-060-2016.pdf>

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (s.f.). *Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial*. Obtenido de <https://www.obraspublicas.gob.ec/puertos-y-transporte-maritimo-y-fluvial/>

Ministerio de Transportes y Obras Públicas del Ecuador. (2017). Obtenido de <http://oromartv.com/agunsa-toma-posesion-oficial-del-puerto-de-manta/>

Ministerio del Ambiente y Agua. (s.f.). Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/punto-verde-sector-productivo-y-de-servicios/>

- Mundo Marítimo. (2020). *Terminal Portuario de Manta, Ecuador: "Ecuación económica del proyecto es acorde a lo propuesto"*. Obtenido de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/terminal-portuario-de-manta-ecuador-ecuacion-economica-del-proyecto-es-acorde-a-lo-propuesto>
- Novocargo. (2020). *LOGÍSTICA MARITIMA PORTUARIA: QUÉ ES, CÓMO FUNCIONA Y OPERACIONES*. Obtenido de <https://novocargo.com/logistica-portuaria-concepto-funciones-operaciones/>
- Organismo de Certificación Global. (s.f.). *ISO 45001: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <https://www.nqa.com/es-pe/certification/standards/iso-45001#:~:text=La%20ISO%2045001%20es%20la,de%20accidentes%20y%20enfermedades%20laborales.&text=Desafortunadamente%2C%20miles%20de%20trabajadores%20fallec en,trabajo%20adversas%20que%20pueden%20prevenirse>
- Pachacama, L. (16 de Agosto de 2020). *Tipos de Terminales Portuarios y sus Principales Características [Entrada de blog]*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/tipos-de-terminales-portuarias-y-sus-principales-caracter-sticas>
- Primicias. (2020). *El Gobierno dice que renegociará la concesión del puerto de Manta*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/mal-negocio-ecuador-renegociara-la-concesion-del-puerto-de-manta/>
- Puerto, D. (2010). *Pensamiento y Gestión*, 171-195. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Puertos. (2012). *Planeación y programación del servicio portuario*. Obtenido de <http://puertos2951.blogspot.com/2012/04/53-formas-y-operacion-de-las-cargas.html>

- Real Academia Española. (s.f.). *Contrato*. Obtenido de <https://dle.rae.es/contrato>
- Revista Logística del Paraguay S.R.L. (2018). *Diferencia entre Puerto y Terminal*. Obtenido de <https://revistalogisticaparaguay.com/diferencia-entre-puerto-y-terminal-portuario/>
- Rodriguez, M., & Mendivelso, F. (2018). *Diseño de Investigación de corte Transeversal*. Obtenido de Fundación Universitaria Sanitas : https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf
- Romero, R., & Esteve, A. (2017). *Transporte Marítimo de Mercancías*. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=TBspDwAAQBAJ&pg=PA99&lpg=PA99&dq=El+puerto+es+un+lugar+en+la+costa,+ya+sea+construido+o+natural,+cuya+funci%C3%B3n+principal+es+el+refugio+de+las+naves+y+realizar+en+%C3%A9l+las+tareas+de+carga+y+descarg.>
- Sepúlveda, D. (2000). *Los procesos de reforma portuaria en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile y México)*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=1277&accion=detalle&cat=DI&title=los-procesos-de-reforma-portuaria-en-latinoamericaargentina-brasil-chile-y-mexico>
- SITca. (18 de Agosto de 2018). *Terminal de contenedores, eficiencia para el intercambio*. [Entrada de blog]. Obtenido de <https://www.sitca.co/blog/nwarticle/43/1/terminalcontenedores-eficiencia-para-intercambio>
- stock logistic. (2016). *Ro-Ro: ¿Qué es el Transporte Roll On-Roll Off?* Obtenido de <https://www.stocklogistic.com/que-es-roll-roll/>

Structuralia. (31 de Julio de 2019). *Tipos de terminales portuarias y sus principales características [Entrada de blog]*. Obtenido de <https://blog.structuralia.com/tipos-de-terminales-portuarias-y-sus-principales-caracteristicas>

Terminal Portuario de Manta . (s.f.). *HISTORIA*. Obtenido de <http://tpm.ec/nosotros>

Terminal Portuario de Manta. (s.f.). *Equipamiento* . Obtenido de <http://tpm.ec/equipamiento>

TIBA Mexico. (17 de Enero de 2015). *Glosario de términos marítimos portuarios. [Entrada de Blog]*. Obtenido de <https://www.tibagroup.com/mx/glosario-de-terminos-maritimos-portuarios>

TPM. (2018). *Un vistazo a la gestión delegada del puerto Manta durante el 2017*. Obtenido de <http://tpm.ec/un-vistazo-a-la-gestion-delegada-del-puerto-manta-durante-el-2017>

TPM. (2019). *El día de ayer el #PuertoDeManta recibió el 2do tren del #MetroDeQuito, carga proyecto atendida por TPM, que mejorará notablemente la movilidad en la capital*. Obtenido de https://twitter.com/TPM_EC/status/1088586778817318914/photo/2

TPM. (2019). *Servicios*. Obtenido de <http://tpm.ec/servicios-generales>

TPM. (2020). *Circular Informativa*. Obtenido de <http://tpm.ec/circular-informativa>

TPM. (2020). *Informe de Gestión 2020*. Obtenido de <http://tpm.ec/informe-de-gestion-y-presentacion>

TPM. (2020). *Nueva obra en el puerto de Manta*. Obtenido de <http://tpm.ec/nueva-obra-en-el-puerto-de-manta>

TPM. (2020). *TPM La mejor empresa BASC del sector marítimo*. Obtenido de <http://tpm.ec/tpm-la-mejor-empresa-basc-del-sector-maritimo-2>

TPM. (2021). Obtenido de https://www.instagram.com/p/CNgRX4NnDr_/

TPM. (2021). *TPM obtiene certificación ambiental “Huella de Carbono Neutro”*. Obtenido de <http://tpm.ec/huella-de-carbono>

UNI-TRADE. (s.f.). *Tipos de terminales portuarias*. Obtenido de <http://www.uni-trade.com/index.php/tipos-de-terminales-portuarias/#:~:text=Una%20terminal%20portuaria%20es%20una,de%20carga%20que%20pueden%20manejar>.

UPC-Departament de Ciència i Enginyeria Nàutiques. (2004). *El futuro de las Terminales Marítimas de Vehículos: La integración de sus sistemas de Información*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7001/02Jmmc02de12.pdf>

WIKIDATA. (2016). Obtenido de https://www.wikidata.org/wiki/Q3313471#/media/File:Hutchison_Ports_2016_logo.svg

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE APM Y TPM.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
DE CHIMBORAZO**



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

ENTREVISTA DIRIGIDA A JEFES DE AREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA TPM Y APM

Objetivo: La presente entrevista tiene la finalidad de recopilar información de la Concesión del Terminal Portuario de Manta y su incidencia en la operatividad.

Cuestionario

- 1. ¿Cuáles fueron las propuestas con las que AGUNSA S.A. se comprometió para mejorar el servicio portuario?**
- 2. ¿Desde su punto de vista cual ha sido el aporte de AGUNSA S.A. para generar una mayor competitividad al puerto a nivel nacional e internacional?**
- 3. ¿Actualmente que servicios ofrece Terminal Portuario de Manta (TPM) a la carga, al buque y al pasajero?**
- 4. ¿Qué servicios portuarios han mejorado últimamente con esta nueva concesión?**
- 5. ¿Qué otros servicios generales prestan el puerto?**
- 6. ¿Cuáles son las diferencias que se han podido notar entre la anterior concesión y la actual?**
- 7. Actualmente ¿Qué limitaciones identifica usted en el puerto de Manta?**
- 8. Ante las limitaciones expuestas ¿Qué medidas piensa usted que debe tomar la Autoridad Portuaria de Manta?**

ANEXO B: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DEL TPM



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA
DE CHIMBORAZO**
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA APM

Objetivo: La presente entrevista tiene la finalidad de recopilar información de la Concesión del Terminal Portuario de Manta y su incidencia en la operatividad.

Cuestionario

- 1. ¿Qué función realiza usted en la Autoridad Portuaria de Manta?**
 - Especifique: _____
- 2. ¿Con AGUNSA S.A. qué ha sucedido en la Terminal portuaria de Manta?**
 - Avance
 - Retroceso
 - Igual o estático
- 3. ¿Cómo califica el servicio que brinda el Terminal Portuario de Manta a sus clientes?**
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Pésimo
- 4. ¿Cuál es el mayor aporte que genera el puerto a la ciudad?**
 - Económico
 - Turístico
 - Social
 - Rentabilidad
 - Competitividad

- Actividad productiva
- Empleo
- Todas las anteriores

5. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones del Terminal Portuario de Manta?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

6. ¿Cómo califica su ambiente laboral?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

7. ¿Han recibido capacitaciones por parte de la Autoridad Portuaria de Manta con el propósito de mejorar sus actividades dentro de la entidad?

- SI
- NO

8. ¿Las importaciones y exportaciones durante este último año han sido?

- Altas
- Normales
- Bajas

9. ¿En lo que lleva establecido AGUNSA en Ecuador, cumples con responsabilidad social con la comunidad en cuanto a...? (Señale una o varias respuestas)

- Código de Ética
- Desarrollo y participación de los empleados
- Inclusión social
- Inversión de recursos Económicos, Humanos y materiales
- Condiciones laborales
- Medio Ambiente

- Gestión del producto y/o servicio
- Todas las anteriores

10. ¿Terminal Portuario de Manta cuenta con normas y procedimientos?

- Si
- No

**ANEXO C: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE EMPRESAS
IMPORTADORAS Y EXPORTADORAS QUE HACEN USO DE TPM**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



ESCUELA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE
ENCUESTA USUARIOS DE LA TPM

Objetivo: La presente entrevista tiene la finalidad de recopilar información de la delegación del Terminal Portuario de Manta y su incidencia en la operatividad.

Cuestionario

- 1. ¿Qué tipo de usuario es usted: ocasional o frecuente del puerto de Manta?**
 - Ocasional
 - Frecuente
- 2. ¿Con que periodicidad realizan estas actividades?**
 - Quincenalmente
 - Mensualmente
 - Trimestralmente
 - Semestralmente
 - Anualmente
 - Otros..... Especifique:
- 3. ¿El puerto de Manta les brinda todas las facilidades del caso a la hora de realizar sus actividades dentro del terminal?**
 - Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Poco

- Nunca

4. ¿Qué tipo de trámite y procesos realizan en la entidad portuaria?

- Uso de las Infraestructuras Portuarias por las cargas
- Gestión aduanera
- Permisos de operación para operadores de carga
- Recepción y despacho de cargas
- Tramites de tipo administrativo (Permisos de operación, emisión de autorizaciones)
- Otros..... Especifique:

5. ¿Cómo considera los procesos operacionales del actual puerto?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Pésimo

6. ¿Qué beneficios ha contribuido AGUNSA S.A. a su empresa?

- Económicos
- Optimización de tiempos
- Mejora en la toma de decisiones
- Reputación corporativa
- Alta productividad
- Todas las anteriores

7. ¿Usted ha visto cambios significativos a raíz de la nueva delegación de la TPM?

- Infraestructura
- Materiales y equipos
- Mano de obra

- Todas las anteriores
- 8. ¿Cuáles son los problemas que actualmente enfrente el puerto? Señale los que usted crea pertinente.**
- Ineficiencia Operativa
 - Falta de control de actividades estipuladas en el contrato por parte de la entidad estatal (APM) al ente privado (TPM).
 - Recursos Limitados
 - Excesivos Costes
 - Procesos administrativos tardados
 - Todas las anteriores
- 9. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la operatividad del puerto? Señale los que usted crea pertinente.**
- Renegociación del Puerto Marítimo
 - Esquema de verificación y control de fases
 - Reestructuración portuaria
 - Capacitación a los colaboradores
 - Identificar los problemas operativos
 - Incentivos a los usuarios
 - Resolver conflictos de una manera adecuada
 - Crear ventajas competitivas
 - Todas las anteriores

ANEXO D: RECOPIACION DE INFORMACIÓN



ANEXO E: ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES DEL PUERTO DE MANTA

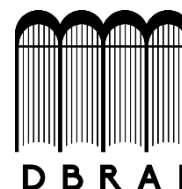








**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA
INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

Fecha de entrega: 18/02/2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: XAVIER ALEXANDER SIGCHO ESCOBAR

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: GESTIÓN DEL TRANSPORTE

Título a optar: INGENIERO EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



18-02-2022
0158-DBRA-UTP-2022