



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADA COMO REQUISITO PARA  
OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA BPM DEL CENTRO DE  
FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS**

**AUTORES:**

**AVILA MORAN FRANCISCO XAVIER.**

**COBEÑA TOMALA JUAN GREGORIO.**

**TUTOR:**

**ING. ELIAS ORTIZ MOREJON.**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**Año 2016.**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO:** "MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS".

**AUTORES:**

AVILA MORAN FRANCISCO XAVIER.  
COBEÑA TOMALA JUAN GREGORIO.

**REVISORES:**

ING. MARIO VASQUEZ.  
ING. FELIX HABLICH.

**INSTITUCIÓN:**

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.

**FACULTAD:**

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

**CARRERA:**

INGENIERIA COMERCIAL.

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 2016

**N° DE PÁGS:** 85

**ÁREA TEMÁTICA:** EMPRENDIMIENTO

**PALABRAS CLAVES:**

SECTOR PESCA, CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS, PUERTO SANTA ROSA, SERVICIOS DE APOYO, MODELO DE GESTION BPM.

**RESUMEN:** EL PRESENTE PROYECTO TIENE LA FINALIDAD DE CONTRIBUIR CON EL ESTUDIO PARA LA CREACION DE UN PUERTO DE FACILIDADES PESQUERAS EN EL PUERTO DE SANTA ROSA, PROVINCIA DE SANTA ELENA QUE MEJORE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS USUARIOS Y HABITANTES DEL PUERTO.

**N° DE REGISTRO (en base de datos):**

**N° DE CLASIFICACIÓN:**

**DIRECCIÓN URL (tesis en la web):**

**ADJUNTO PDF**



SI



NO

**CONTACTO CON AUTORES:**

FRANCISCO AVILA.  
JUAN COBEÑA.

**Teléfono:**

0986358457  
0988588268

**E-mail:**

pancho\_090564@hotmail.com  
juan68200@hotmail.com

**CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN**

**Nombre:** Facultad de Ciencias Administrativas

## CERTIFICADO DE ANTI PLAGIO

HABIENDO SIDO NOMBRADO, ING. ELIAS ORTIZ MOREJÓN, COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL PRESENTADO POR LOS EGRESADOS:

**Francisco Xavier Ávila Moran con C.I: 0909511685**

**Juan Gregorio Cobeña Tomalá con C.I: 0911387660**

**TEMA: "MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA BPM DEL CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS"**

### Plagiarism Checker X Originality Report



Plagiarism Quantity: 8% Duplicate

Date	jueves, abril 28, 2016
Words	2396 Plagiarized Words / Total 31147 Words
Sources	More than 676 Sources Identified.
Remarks	Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

ASEGURO HABER REVISADO EL INFORME PROCESADO POR EL SOFTWARE ANTIPLAGIO Y QUE LAS FUENTES UTILIZADAS DETECTADAS POR EL MISMO EN EL TRABAJO EN MENCIÓN, SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CITADAS DE ACUERDO A LAS NORMAS APA VIGENTES POR LO QUE LA PRESENTE TESIS ES DE SU TOTAL AUTORÍA.

  
\_\_\_\_\_  
**ING. ELIAS ORTIZ MOREJÓN**

**TUTOR DE TESIS**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Habiendo sido nombrado, Ing. Elías Ortiz Morejón, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por título de ingeniería comercial presentado por los egresados:

**Francisco Xavier Ávila Moran con C.I: 0909511685.**

**Juan Gregorio Cobeña Tomalá con C.I: 0911387660.**

**TEMA: “MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA BPM DEL CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS”**

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.



---

**ING. ELIAS ORTIZ MOREJÓN**

**TUTOR DE TESIS**

## DERECHO DE AUTOR Y RENUNCIA

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE COBEÑA TOMALÁ JUAN GREGORIO CON C.I # 0911387660 Y ÁVILA MORÁN FRANCISCO XAVIER CON C.I #0909511685, CUYO TEMA ES:

***“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS”***

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL PARA QUE HAGA USO COMO BIEN TENGA.

  
.....  
COBEÑA TOMALÁ JUAN  
GREGORIO  
C.C: 0911387660

  
.....  
ÁVILA MORÁN FRANCISCO  
XAVIER  
C.C. 0909511685

Guayaquil, julio del 2016

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO .....	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
OBJETIVOS .....	6
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos .....	6
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	7
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1.1    MARCO REFERENCIAL .....	8
1.1.1    La economía ecuatoriana .....	8
1.1.2    El sector pesquero del Ecuador .....	9
1.1.3.    Políticas públicas y programas de apoyo a la pesca artesanal .....	13
1.1.4    Puertos pesqueros en Ecuador.....	14
1.2    MARCO TEÓRICO .....	15
1.2.1    Administración.....	15
1.2.2    Administración pública .....	16
1.2.3    Asociatividad .....	17
1.2.4    Autogestión .....	17
1.2.5    Modelo Business Process Management (BPM).....	18
1.2.6    Capital social.....	21
1.2.7    Empoderamiento .....	22
1.2.8    Economía popular y solidaria .....	22
1.3    MARCO CONCEPTUAL.....	23
1.3.1    Puerto pesquero.....	23
1.3.2    Pesca artesanal .....	23
1.3.3    Pesca industrial.....	24
1.3.4    Pesca blanca .....	24
1.3.5    Facilidades pesqueras.....	24

1.4	MARCO LEGAL .....	24
1.4.1	Constitución Política de la República del Ecuador .....	24
1.4.2	Ley Orgánica de Empresas Públicas .....	25
1.4.3	Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero .....	25
1.4.4	Ley de Economía Popular y solidaria .....	25
1.4.5	Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.....	26
1.4.6	Código de la Policía Marítima .....	26
CAPÍTULO II .....		27
MARCO METODOLÓGICO .....		27
2.1	MÉTODOS .....	27
2.2	TÉCNICAS .....	27
2.3	INSTRUMENTOS .....	27
2.4	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	28
2.4.1	Población.....	28
2.4.2	Muestra.....	28
2.5	MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	29
2.5.1	Formato de encuesta.....	29
2.6	PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN.....	30
2.7	PRINCIPALES ACTIVIDADES.....	30
CAPÍTULO III.....		31
RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....		31
3.1	DESCRIPCIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL CANTÓN SALINAS ...	31
3.1.1	Ubicación y población .....	31
3.1.2	Economía de Salinas .....	32
3.2	DESCRIPCIÓN DE LA PARROQUIA SANTA ROSA .....	34
3.3	La infraestructura de facilidades pesqueras de Santa Rosa .....	36
3.4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	37
CAPÍTULO IV.....		47
PROPUESTA.....		47
4.1	DIAGNÓSTICO DE LAS FACILIDADES PESQUERAS EN SANTA ROSA .....	47
4.1.1	FODA del puerto pesquero de santa rosa.....	47

4.1.2	Análisis PESTA .....	49
4.2	OBJETIVOS DEL MODELO.....	52
4.3	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS .....	52
4.3.1	Misión y visión.....	52
4.3.2	Objetivos estratégicos .....	52
4.4	ASPECTOS LEGALES DE LA PROPUESTA .....	53
4.5	ORGANIZACIÓN .....	54
4.6	SERVICIOS A OFRECER .....	57
4.6.1	Servicio de arrendamiento de locales.....	58
4.6.2	Instalaciones para provisión de hielo .....	58
4.6.3	Servicio de balanza electrónica.....	59
4.6.4	Servicio de uso de muelles.....	60
4.6.5	Servicio de uso de fondeadero .....	60
4.6.6	Servicios de facilidades para faenamiento de la pesca.....	61
4.7	GESTIÓN DE PROCESOS .....	63
4.7.1	Servicio de arrendamiento.....	63
4.7.2	Servicio de pesaje.....	65
4.7.3	Servicio de uso muelle .....	66
4.7.4	Servicio de uso de fondeadero .....	67
4.7.5	Servicio de facilidades de faenamiento.....	68
4.8	PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO .....	69
4.8.1	Inversión inicial.....	69
4.8.2	Financiamiento .....	71
4.8.3	Determinación de ingresos.....	72
4.8.4	Determinación de costos de servicios .....	72
4.8.5	Determinación de costos de administración.....	74
4.8.6	Resultados proyectados.....	76
4.9	VIABILIDAD DEL PROYECTO .....	76
4.9.1	Flujo de fondos proyectado.....	76
4.9.2	Indicadores de evaluación .....	77
4.9.3	Análisis de sensibilidad.....	79
	CONCLUSIONES .....	80

RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de variables e indicadores.....	7
Tabla 2. Ecuador: PIB e inflación, 2003-2013.....	8
Tabla 3. Ecuador: Pescadores por provincias, 2013 .....	9
Tabla 4. Ecuador: Pescadores agremiados por provincias, 2013 .....	9
Tabla 5. Desembarque por Puerto, en kilos, 2007-2013 .....	10
Tabla 6. Ecuador: Participación de subsectores de pesca en PIB, 2008 y 2012 ...	11
Tabla 7. Ecuador: Principales rubros de exportación (miles de US\$), 2010-2014	12
Tabla 8. Ecuador: Exportaciones de crustáceos, 2008-2014 (miles de US\$) .....	12
Tabla 9. Ecuador: Exportaciones de crustáceos, 2008-2014 (miles de US\$) .....	13
Tabla 10. Salinas: Proyección de crecimiento de la población, 2010-2020.....	32
Tabla 11. Población de Salinas por áreas, 2010.....	32
Tabla 12. Salinas: VAB cantonal, 2011-2014.....	33
Tabla 13. Sexo de los encuestados.....	37
Tabla 14. Santa Rosa: Actividades económicas de potenciales usuarios.....	38
Tabla 15. Detalle de servicios de arrendamiento de locales .....	58
Tabla 16. CFP: Detalle de servicio de arrendamiento de instalaciones para provisión de hielo.....	58
Tabla 17. CFP: Detalle de servicio de pesado.....	59
Tabla 18. CFP: Servicio de uso de muelle .....	60
Tabla 19. CFP: Servicio de fondeadero .....	61
Tabla 20. CFP: Servicio de facilidades para faenamiento .....	62
Tabla 21: CFP: Detalle de inversión inicial .....	69
Tabla 22. CFP: Detalle de inversión inicial .....	70
Tabla 23: CFP: Detalle de gastos preoperacionales.....	70
Tabla 24. CFP: Detalle de capital de trabajo.....	71
Tabla 25. Financiamiento de inversión inicial .....	71
Tabla 26. CFP: Estimación de ingresos anuales .....	72
Tabla 27. CFP: Costos de servicios .....	72
Tabla 28. CFP: Detalle de personal de servicios para el primero año .....	73
Tabla 29: CFP: Detalle de costo indirecto de servicios .....	73
Tabla 30. CFP: Detalle de gastos de administración .....	74

Tabla 31. CFP: Detalle de nómina de administración del primer año .....	74
Tabla 32. CFP: Detalle anual de gastos de administración .....	75
Tabla 33. CFP: Proyección del estado de resultados, periodo de 5 años, US\$.....	76
Tabla 34. CFP: Proyección del flujo de fondos, cinco años .....	77
Tabla 35. CFP: Evaluación financiera .....	77
Tabla 36. CFP: Periodo de recuperación de la inversión .....	78
Tabla 37. CFP: Punto de equilibrio financiero (año 1).....	78
Tabla 38. CFP: Análisis de sensibilidad .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ecuador: Pescadores agremiados.....	10
Figura 2. Ecuador: Desembarque de pesca por puertos .....	15
Figura 3. Antecedentes del BPM, 1911-2006 .....	18
Figura 4. Mapa de ubicación de Salinas.....	31
Figura 5. Salinas: Tendencias de principales subsectores de la economía en VAB, 2011-2014 .....	34
Figura 6. Mapa de Puntilla de Santa Elena: Puerto Santa Rosa.....	35
Figura 7. Plano del proyecto del puerto pesquero de Santa Rosa .....	36
Figura 8. Participación por sexo de usuarios .....	37
Figura 9. Incidencia del CFP en la situación laboral .....	39
Figura 10. Servicios a demandar al CFP .....	42
Figura 11. Impacto de los servicios en el Puerto .....	44
Figura 12. Frecuencia de realización de negocios en el Puerto .....	45
Figura 13. Formas de retribución de tarifas .....	46
Figura 14. Ecuador: PEA de agricultura, ganadería, caza y pesca, 2010-2015 ....	50
Figura 15. Organigrama estructural .....	54
Figura 16. Proceso de arrendamiento de locales.....	63
Figura 17. Servicio de pesaje .....	65
Figura 18. Servicio de uso de muelle.....	66
Figura 19. Proceso de uso de fondeadero.....	67
Figura 20. Proceso de servicio de facilidades de faenamiento.....	68

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

HABIENDO SIDO NOMBRADO, POR EL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL, PRESENTADO POR LOS EGRESADOS: TOMALÁ COBEÑA JUAN GREGORIO CON C.I # 0911387660 Y ÁVILA MORÁN FRANCISCO XAVIER CON C.I #0909511685, CON EL TEMA: *“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS”*, CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRANDOSE APTO PARA SU SUSTENTACION.

---

**Ing. Com. Elías Ortiz Morejón**  
**TUTOR DE TESIS**

## **DERECHO DE AUTOR Y RENUNCIA**

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE TOMALÁ COBEÑA JUAN GREGORIO CON C.I # 0911387660 Y ÁVILA MORÁN FRANCISCO XAVIER CON C.I #0909511685, CUYO TEMA ES:

***“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DEL CENTRO DE FACILIDADES PESQUERAS DEL PUERTO SANTA ROSA, SALINAS”***

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL PARA QUE HAGA USO COMO BIEN TENGA.

.....  
TOMALÁ COBEÑA JUAN  
GREGORIO  
C.C: 0911387660

.....  
ÁVILA MORÁN FRANCISCO  
XAVIER  
C.C. 0909511685

Guayaquil, julio del 2016

## **DEDICATORIA**

A mi padre, quien desde el cielo ha sido mi guía permanente, por su entrega y dedicación por sus hijos, por su ejemplo de honestidad y sacrificio.

A mi madre y hermanos, por ese amor incondicional, apoyo y confianza.

A mi compañera de siempre, mi adorada esposa y mis amados hijos, motor principal de mi vida , razón principal de la lucha y el sacrificio por alcanzar las metas propuestas, por su fe en mi, por soportar, incondicionalmente, las largas jornadas de estudio.

**Francisco Ávila Moran**

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor la presente tesis va dedicada a mis padres, a mi esposa, mis hermanos, mi hija que, es mi fuente de inspiración, esperando que algún día sea yo su mayor ejemplo de constancia y perseverancia para alcanzar sus propósitos.

**Juan Cobeña Tomala**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutor de tesis, Ing. Elías Ortiz Morejón, por su tiempo, su guía y consejos en la elaboración de la presente tesis.

A todos mis maestros, a lo largo de mis estudios, por cada una de sus enseñanzas transmitidas.

A mis compañeros de aula, por todo el apoyo, amistad y estimación.

A nuestra querida Universidad, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de ampliar mis conocimientos y educación.

Y sobre todo, a Dios, por su infinita bondad y protección, por sum amor y misericordia por mantenerme siempre con esa fortaleza de espíritu para seguir siempre adelante.

**Francisco Ávila Moran.**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi agradecimiento, a mi tutor de tesis Ing. Elías Ortiz Morejón quien me supo guiar con sus conocimientos para lograr la terminación de este proyecto, agradezco a mis compañeros d aula, profesores de la Universidad de Guayaquil por darme la acogida de crecer como persona y profesional, y a todas las personas que de alguna u otra manera supieron ayudarme cuando lo necesite.

**Juan Cobeña Tomala.**

## RESUMEN

La investigación planteó como objetivo general determinar las características y componentes que deben tener la organización para una administración eficiente y eficaz de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas. Para una adecuada segmentación del trabajo se establecieron tres objetivos específicos como son: **i)** Investigar en la comunidad de pescadores de Santa Rosa, sobre los principales servicios a demandar al centro de facilidades pesquera; **ii)** Determinar los arreglos socio-organizativos, acuerdos interinstitucionales y establecimiento de normativa local que será necesario acordar y ejecutar para la puesta en marcha de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas; y, **iii)** Establecer los elementos de diseño del modelo de gestión de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas. El trabajo se sustentó en la importancia del sector pesquero en Ecuador para la economía en su conjunto, el empleo y la seguridad alimentaria. Metodológicamente es un estudio basado en el método inductivo, temporalmente es de corte transversal, no experimental, las técnicas aplicadas fueron el análisis documental, investigación de campo mediante encuestas y observación. La población se cuantificó en 415 usuarios directos del sector pesquero y la muestra con un 5 % de error, 95 % de confianza fue de 200. Las principales conclusiones fueron **i)** Los servicios que serán demandados al centro por parte de los pescadores y usuarios del puerto de Santa Rosa del cantón Salinas fueron el de muelle, pesaje, fondeadero, eviscerado; además de encontrar una infraestructura que brinde de servicios complementarios como son los de comidas y bebidas, además de tener servicios de seguridad, de salud y otros relacionados con la Capitanía del Puerto; **ii)** la administración del Centro de facilidades Pesqueras (CFP) deberá ser ejercido por una empresa pública de administración de centros de facilidades portuarias que sería constituida por el GAD de Salinas; **iii)** El proyecto presenta los aspectos organizativos, de procesos mismos que están claramente detallados basados en el metodología de Business Process Management (BPM); adicionalmente se incorporaron todos los estudios financieros, incluida su evaluación para determinar la viabilidad.

**Palabras claves:** Subsector pesca, centro de facilidades pesqueras, puerto Santa Rosa, Servicios de apoyo, modelo de gestión BPM.

## ABSTRACT

The general objective research is to determine the characteristics and components that should be the organization for efficient and effective management of fishing facilities of Santa Rosa de Salinas. For proper segmentation work as three specific objectives are established: i) Research at Santa Rosa community, on the main services to sue the fishing center facilities; ii) To determine the socio-organizational arrangements, interagency agreements and establishment of local regulations that will need to agree and implement for the start-up facilities fishing facilities of Santa Rosa de Salinas; and, iii) Establish the design elements of the management model facilities fishing facilities of Santa Rosa de Salinas. The work was based on the importance of the fisheries sector in Ecuador for the economy as a whole, employment and food security. Methodologically is a study based on the inductive method, temporarily is cross-sectional, not experimental techniques were applied documentary analysis, field research through surveys and observation. The population was quantified in 415 direct users of the fishing industry and the sample with a 5% error, 95% confidence level was 200. The main conclusions were i) The services center will be sued by fishermen and users port of Santa Rosa Salinas canton were the spring, weighing, mooring, gutting; In addition to finding an infrastructure that provides complementary services such as food and beverage, in addition to security services, health and other services related to the Port Authority; ii) administration of the CFP must be exercised by a public company management centers port facilities which would be constituted by the GAD of Salinas; iii) The project presents the organizational, same processes that are clearly detailed methodology based on the BMP; additionally all financial studies were incorporated, including their evaluation to determine feasibility.

**Key Words:** fishing, fishing center facilities, Santa Rosa Port, support services, model BPM.

# INTRODUCCIÓN

El Ecuador tiene una extensión costera de norte a sur de 4.403 km. En este se considera islas, islotes y estuarios interiores; en el océano circundante fluyen dos corrientes una cálida que proviene de Centro América y una fría que proviene del sur lo que permite una variada vida marina que constituye una gran riqueza, fuente de trabajo, de recursos alimentarios para la población y divisas para los ecuatorianos por ello el subsector pesquero es parte de la agenda de desarrollo y en los últimos años fue fortalecido con la construcción de puertos pesqueros y centros de facilidades pesqueras.

Santa Rosa es una parroquia urbana del cantón Salinas y es uno de los principales puertos de desembarque de pesca artesanal por ello junto con otros importantes puertos fue objeto de inversión para el fortalecimiento del subsector pesquero y la comunidad en general por medio de un centro de facilidades pesqueras, mismo que tiene dos grandes objetivos, el primero es mejorar la calidad del producto de la pesca y de ello mejorar los ingresos de los involucrados.

El segundo objetivo tiene mayor alcance y es mejorar las condiciones ambientales de la zona de playa y Bahía por medio de transferir las actividades relacionadas que actualmente son realizadas en la zona de playa a la intemperie o en instalaciones poco apropiadas.

El centro de facilidades pesqueras incluye el espacio interior para el procesamiento y manejo del producto de la pesca; además de mejores condiciones para desembarque y embarque de la carga.

La presente investigación se divide en cuatro capítulos, además del primero que constituye el planteamiento de la misma con la definición del problema, establecimiento de objetivos, justificación de la propuesta entre otros.

El segundo capítulo abordó el marco referencial, teórico, conceptual y legal, en el referencial se presenta información de contexto para ubicar adecuadamente al puerto Santa Rosa, el cantón Salinas y la actividad pesquera en Ecuador.

El tercer capítulo es la descripción del marco metodológico, la caracterización de la población, la cuantificación de la muestra y los métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

El cuarto capítulo es la propuesta misma que describe paso a paso los elementos necesarios para el diseño del modelo de gestión del centro en términos de descripción de los servicios y sus respectivos procesos que es el punto central, también incluye todo el acápite financiero para dimensionar sus operaciones y evaluar su factibilidad. Adicionalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Santa Rosa de Salinas es una parroquia urbana de la cabecera cantonal de Salinas, por su proximidad, se estima que su población es de alrededor 10.000 habitantes, con una concentración de la actividad pesquera y un inventario de aproximadamente 1200 embarcaciones de fibra de vidrio (GAD Salinas, 2011-2016); por todo ello constituye uno de los principales puertos pesqueros artesanales de la costa ecuatoriana; no obstante ello , realiza esta actividad en condiciones discutibles desde el punto de vista de las condiciones de higiene tanto para el producto como para el ambiente lo que deteriora la calidad del producto disminuyendo eficiencia y eficacia del proceso y también la calidad de vida de la población en general.

Por lo anterior, uno de los objetivos que han tenido en agenda fue el contar con instalaciones que faciliten las actividades de pesca, lo que disminuiría la pérdida de producto, el deterioro de su calidad y el deterioro de las condiciones ambientales que afecta a toda la población al contar con una población donde proliferan los insectos, el mal olor, y aguas costeras contaminadas por los desechos de la pesca producto de la evisceración del pescado.

En el año 2009 finalmente mediante esfuerzos combinados del Municipio de Salinas, la Subsecretaría de Pesca del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y Banco del Estado se inició el proceso para llevar de la idea a la realidad las instalaciones del puerto de Santa Rosa Chico, obra que fue entregada a finales del año 2014 con una inversión de alrededor US\$ 7'3 millones de dólares y cuenta con rompeolas, vía de acceso de dos carriles, muelles fijos para dos nodrizas, muelles flotantes para dos fibras, planta de proceso de 3.965 m<sup>2</sup>, y facilidades portuarias tales como edificio de venta de mariscos, fábrica de hielo, edificio administrativo, almacenes y comedores, dispensario médico, estacionamiento vehicular, cisterna, estación de combustible, retén naval y policial, sala de reuniones y capacitación (MAGAP, 2014).

No obstante existir la necesidad de las facilidades portuarias y finalmente el contar con esas instalaciones, no está operando por un conjunto de factores que está impidiendo que la comunidad pesquera goce de los beneficios del puerto, los obstáculos tiene que ver con arreglos institucionales entre las entidades involucradas y los representantes de los pescadores locales, en segundo lugar la capacidad de gestión y el modelo que se adopte en la localidad, que no obstante el proyecto venía con las sugerencias para la administración, este no necesariamente se ajusta a la cultura local; en tercer lugar el rol del municipio de Salinas como gobierno autónomo descentralizado, entre otros aspectos.

Por otro lado, el modelo en aplicación es una administración directa por parte de la empresa pública Infraestructuras Pesqueras del Ecuador, misma que está administrando las instalaciones de Anconcito y Jaramijó sin incorporar a las entidades de administración local como son Municipio de Salinas o representantes de los usuarios.

Por lo anterior, este trabajo de grado propone el realizar una investigación de los factores que impiden que se ponga en marcha el uso de las instalaciones de las facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas, así como el proponer un modelo de gestión del mismo.

## **UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO**

El sector pesquero se divide en el artesanal e industrial, estimaciones indican que el número de pescadores es de 59.616 en seis provincias donde se desarrolla la actividad como son Manabí, Esmeraldas, Guayas, Santa Elena, El Oro y Los Ríos con un total contabilizado de 295 caletas y Manabí concentra la mayor población de pescadores con el 31.2 % (VMAP, 2014).

Del total de pescadores, existen 211 asociaciones y 213 cooperativas, que totalizan 17.768/ agremiados de tipo artesanal, cabe destacar que el mayor porcentaje de asociaciones están en Guayas, seguida de El Oro (VMAP, 2014). El

mayor número de cooperativas están en Manabí, seguida de Esmeraldas. Guayas tiene la mayor cantidad de agremiados.

El puerto pesquero de Santa Rosa participa en tercer lugar en desembarque por cantidad de kilos con una participación del 8.2 %, del total (VMAP, 2014); en primer está Manta y en segundo lugar Anconcito. En este contexto se puede apreciar la importancia del problema a investigar.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las características y componentes que debe una organización para la administración eficiente y eficaz de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas?

La sistematización del problema se conformaría de las siguientes partes:

- ¿Cuáles son los factores que han impedido que se ponga en marcha mediante el uso de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas en marcha en beneficio de la comunidad pesquera local?
- ¿Qué arreglos socio-organizativos, acuerdos interinstitucionales y establecimiento de normativa local será necesario acordar y ejecutar para la puesta en marcha de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas?
- ¿Cuáles son los elementos de diseño del modelo de gestión de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar las características y componentes que deben tener el modelo organizativo para una administración eficiente y eficaz de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas.

### **Objetivos específicos**

- Investigar en la comunidad de pescadores de Santa Rosa, sobre los principales servicios a demandar al centro de facilidades pesqueras.
- Determinar los arreglos socio-organizativos, acuerdos interinstitucionales y establecimiento de normativa local que será necesario acordar y ejecutar para la puesta en marcha de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas.
- Establecer los elementos de diseño del modelo de gestión de las instalaciones de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Desde el enfoque teórico la investigación se justifica basada en el concepto de empoderamiento por parte de la comunidad que se realiza cuando se encarga de administrar las organizaciones públicas encargadas de canalizar servicios de desarrollo, lo que genera responsabilidad, además de asumir un proceso de autogestión que repercute directamente en su fortalecimiento como institución y como sociedad; cuando la administración es realizada desde afuera en una concepción muchas veces paternalista donde la comunidad no tiene voz ni voto en aspectos de su cotidianidad, se le resta protagonismo y se las relega a un rol pasivo solamente como receptor, por tanto es un proceso parcialmente excluyente.

Desde el enfoque metodológico se justifica ya que se realizará un estudio a partir de la demanda de los servicios, que es la comunidad de pescadores y otros agentes tales como estibadores, proveedores de servicios complementarios,

clientes mismos que como usuarios mantienen expectativas, mismas que serán conocidas mediante el proceso metodológico, mismo que se realizará mediante el trabajo de campo.

Se justifica desde la práctica porque la disposición de un modelo como el propuesto es útil en el proceso de administración de cada uno de las 18 instalaciones de facilidades pesqueras que tiene previsto construir el MAGAP hasta el año 2017 en varios puntos costeros, hasta ahora dos de ellos que están en operación están directamente administrados por el IEEP, por lo que se propone un cambio del modelo mediante la presente propuesta.

## HIPÓTESIS Y VARIABLES

La gestión del centro de facilidades pesqueras de Santa Rosa bajo un modelo de BPM permitirá un proyecto factible técnico, organizativo y con factibilidad financiera.

A continuación la matriz de variables e indicadores a investigar:

**Tabla 1. Matriz de variables e indicadores**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
Modelo BPM	Es la metodología de gestión Business Process Management que como su nombre lo indica se basa en determinar claramente los procesos que agregan valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de servicios,</li> <li>• Actividades de los servicios,</li> <li>• Tarifa por servicio</li> <li>• Costo por servicio</li> </ul>
Administración eficaz del CFP	Proceso de gestión que permite eficacia y eficiencia en la administración del CFP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de servicios,</li> </ul>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 MARCO REFERENCIAL

#### 1.1.1 La economía ecuatoriana

Al año 2013 la economía ecuatoriana cerró con una tasa de crecimiento de 4.64%, ligeramente por debajo de los dos años precedentes que fueron de 7.87 % en el 2011 y 5.22 % en el 2012; en los tres periodos con un desempeño superior a la media sudamericana que fue de 2.5 % en el año 2013. El Producto Interno Bruto (PIB) ascendió desde US\$ 32.432 millones hasta US\$ 94.472 lo que implicó virtualmente una multiplicación por tres en los once años del análisis

Durante el periodo analizado, el crecimiento del PIB se evidenció en el PIB per cápita, mismo que creció desde US\$ 2.442,27 hasta US\$ 6,002.89. Por el lado de la inflación el promedio anual del periodo fue de 4.35 % siendo al último año de 2.74 %; cabe destacar que en economía dolarizada un esfuerzo que se realiza es el fuerte control de esta variable.

**Tabla 2. Ecuador: PIB e inflación, 2003-2013**

Periodos	PIB US\$ (precios corrientes)	Crecimiento anual del PIB (precios constantes 2005)	PIB per cápita US\$ (precios corrientes)	Inflación anual
2003	32.432.859.000	2,72	2.442,27	7,93
2004	36.591.661.000	8,21	2.704,67	2,74
2005	41.507.085.000	5,29	3.012,75	2,41
2006	46.802.044.000	4,40	3.337,40	3,03
2007	51.007.777.000	2,19	3.574,88	2,28
2008	61.762.635.000	6,36	4.255,85	8,40
2009	62.519.686.000	0,57	4.236,78	5,16
2010	69.555.367.000	3,53	4.636,69	3,56
2011	79.276.664.000	7,87	5.199,67	4,47
2012	87.623.411.000	5,22	5.655,95	5,10
2013	94.472.679.000	4,64	6.002,89	2,74
<b>Promedios</b>		<b>4,64</b>		<b>4,35</b>

Fuente: Banco Mundial/Datos Ecuador  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### 1.1.2 El sector pesquero del Ecuador

El sector pesquero en Ecuador es una actividad repartida tanto en el sector primario y secundario de la economía con pesca artesanal e industrial; al año 2013 el número de pescadores en Ecuador ascendió a 59.616 personas, distribuidas en seis provincias, de ellas cinco costeras y una interior con pesca fluvial. La provincia con mayor número de individuos fue Manabí, seguida de Esmeraldas, Guayas, Santa Elena y El Oro en costa marina; Los Ríos tiene pesca fluvial (Tabla 3).

**Tabla 3. Ecuador: Pescadores por provincias, 2013**

Provincia	Caletas	Pescadores	Participación
Manabí	76	18.599	31,2%
Esmeraldas	74	14.811	24,8%
Guayas	69	10.734	18,0%
Santa Elena	31	7.688	12,9%
El Oro	16	5.326	8,9%
Los Ríos	29	2.458	4,1%
<b>Total</b>	<b>295</b>	<b>59.616</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: VMAP, 2014

Del total de pescadores, 17.768 están agremiados tanto en asociaciones de pescadores como en cooperativas, existen 211 asociaciones y 213 cooperativas en total 424 organismos gremiales del sector pesca (Tabla 4).

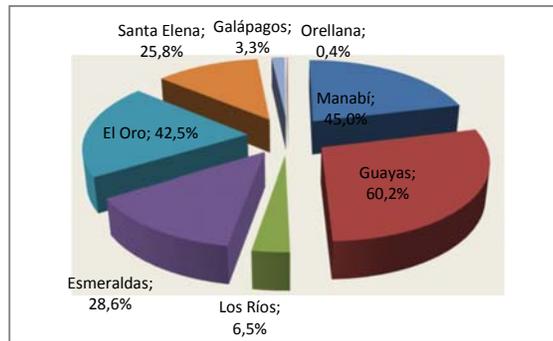
**Tabla 4. Ecuador: Pescadores agremiados por provincias, 2013**

Provincia	No. Total		No. Total		Total		Participación
	Asociaciones	socios	Cooperativas	socios	organizaciones	pescadores organizados	
Manabí	38	1.230	60	2.537	98	3.767	45,0%
Guayas	68	3.571	34	1.470	102	5.041	60,2%
Los Ríos	4	145	16	402	20	547	6,5%
Esmeraldas	28	810	56	1.585	84	2.395	28,6%
El Oro	44	1.493	15	2.063	59	3.556	42,5%
Santa Elena	28	1.094	28	1.065	56	2.159	25,8%
Galápagos			4	273	4	273	3,3%
Orellana	1	30			1	30	0,4%
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>8.373</b>	<b>213</b>	<b>9.395</b>	<b>424</b>	<b>17.768</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: VMAP, 2014

El mayor porcentaje de agremiados está en Guayas (60.2 %), seguido de Manabí (45 %) y El Oro (42.5 %), Esmeraldas y Santa Elena está en cuarto lugar y quinto lugar de agremiación con 28.6 % y 25.8 % respectivamente (figura 1).

**Figura 1. Ecuador: Pescadores agremiados**



Fuente: VMAP, 2014  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Al año 2013 se desembarcaron en los diferentes puertos pesqueros la cantidad de 30'514.911 kilos, la cantidad varía anualmente y está en función principalmente de las condiciones climáticas que define la presencia de especies en los mares ecuatorianos y de influencia. El principal puerto de desembarque fue Manta con un promedio del 63.8 % del total del periodo, seguido por Anconcito (18.9 %), Santa Rosa (8.2 %), Esmeraldas (6.4 %) y Puerto López con el 1.6 % otros como Pedernales, Muisne, Puerto Bolívar y Bahía de Caraquez participan con menos del 1 % cada uno (Tabla 5).

**Tabla 5. Desembarque por Puerto, en kilos, 2007-2013**

Descripción	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio anual	Participación promedio
Manta	5.610.192	17.167.617	18.402.569	17.602.014	20.021.216	23.243.795	18.785.989	17.261.913	63,8%
Anconcito	2.143.199	5.227.624	6.584.845	4.169.655	5.981.566	7.014.729	4.609.667	5.104.469	18,9%
Santa Rosa	599.405	1.233.539	1.634.702	3.724.085	2.327.193	3.388.017	2.586.851	2.213.399	8,2%
Esmeraldas	157.787	843.131	1.159.997	1.573.853	2.407.578	3.020.124	2.882.324	1.720.685	6,4%
Puerto López	48.178	212.846	388.508	526.158	359.984	536.816	988.784	437.325	1,6%
Pedernales	6.926	78.388	75.670	150.828	206.009	382.629	429.965	190.059	0,7%
Muisne	0	0	72.011	182.418	118.206	233.550	212.557	116.963	0,4%
Puerto Bolívar	6.359	5.927	31.786	25.530	7.673	35.864	17.403	18.649	0,1%
Bahía de Caraquez	104	924	1.345	2.532	7.870	523	1.371	2.096	0,0%
<b>Total</b>	<b>8.572.150</b>	<b>24.769.996</b>	<b>28.351.433</b>	<b>27.957.073</b>	<b>31.437.295</b>	<b>37.856.047</b>	<b>30.514.911</b>	<b>27.065.558</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: VMAP, 2014  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

En cuanto a la participación de los productos del mar en la economía, se refleja en dos formas, en el sector primario como pesca y acuicultura excepto camarón y en el sector secundario como procesamiento de pescado y otros, en ambas ha tenido un crecimiento desde el año 2008; el primero creció el 29.5 % cerrando en año 2012 con US\$ 571,485 millones y el segundo creció un 41.3 % cerrando el 2012 con US\$ 829,160 millones, en términos relativos su participación disminuyó en ambos casos por un crecimiento superior de otros rubros del PIB (Tabla 6).

**Tabla 6. Ecuador: Participación de subsectores de pesca en PIB, 2008 y 2012**

<b>Subsectores</b>	<b>2008</b>	<b>Participación 2008</b>	<b>2012</b>	<b>Participación 2008</b>	<b>Crecimiento</b>
Pesca y acuicultura (exc. De camarón)	441.135	0,71%	571.485	0,65%	29,5%
Procesamiento de pescado y otros	631.300	1,02%	829.160	0,95%	31,3%
<b>Total PIB</b>	<b>61.762.635</b>	<b>100,00%</b>	<b>87.623.411</b>	<b>100,00%</b>	<b>41,9%</b>

Fuente: BCE (2013), cuentas provinciales 2007-2012  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Esta participación de la pesca y su procesamiento se evidencia en las exportaciones, el rubro de frescos (incluido camarón) participó con el 11.2 % de las exportaciones totales del Ecuador con 2.878 millones, por primer año supera a las exportaciones de banano/plátano; en el mismo año los procesados de pescado y carnes alcanzaron al 4.9 % del total con un monto de 1.262,3 millones de dólares (Tabla 7).

**Tabla 7. Ecuador: Principales rubros de exportación (miles de US\$), 2010-2014**

Código	Descripción del producto	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Participación (%)
TOTAL	<b>Todos los productos</b>	<b>17.489.922</b>	<b>22.342.524</b>	<b>23.852.017</b>	<b>24.957.644</b>	<b>25.730.109</b>	
'27	Combustibles minerales, aceites minerales y prod. de su destilación	9.672.485	12.909.392	13.797.476	14.106.352	13.300.753	51,7%
'03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	1.094.054	1.480.780	1.617.863	2.093.236	2.878.219	11,2%
'08	Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	2.119.181	2.344.297	2.185.593	2.471.700	2.724.726	10,6%
'16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, de moluscos..	603.800	880.041	1.125.836	1.352.099	1.262.386	4,9%
'71	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas, semipreciosas y similares	70.596	134.145	396.459	479.721	858.334	3,3%
'06	Plantas vivas y productos de la floricultura	611.258	684.321	776.230	841.159	802.246	3,1%
'18	Cacao y sus preparaciones	423.211	582.988	453.252	531.169	709.720	2,8%
'15	Grasas y aceites animales o vegetales; grasas alimenticias; ceras	205.407	390.176	389.011	306.414	300.833	1,2%
'20	Prep. de legumbres, hortalizas, frutos o de otras partes de plant.	242.326	249.039	212.647	236.300	284.578	1,1%
'44	Madera, carbon vegetal y manufacturas de madera	205.651	227.640	230.621	231.414	282.947	1,1%

Fuente: Trademap.org  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

De la partida de exportaciones de pescados, crustáceos y moluscos, la mayor partida corresponde a crustáceos, a pescados fileteado y otros corresponden las partidas 0304, 0303, 0302 y 0305 que en el año 2014 constituyó una exportación de US\$ 292 millones, valor que se mantiene cercano durante el periodo analizado (Tabla 8).

**Tabla 8. Ecuador: Exportaciones de crustáceos, 2008-2014 (miles de US\$)**

Código	Descripción del producto	Valor exportada en 2008	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014
<b>03</b>	<b>TOTAL</b>	<b>913.368</b>	<b>904.094</b>	<b>1.094.053</b>	<b>1.480.779</b>	<b>1.611.527</b>	<b>2.080.637</b>	<b>2.877.894</b>
'0306	Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados, congelados, Filetes y demas carne de pescado	715.652	666.008	850.686	1.176.453	1.279.766	1.794.992	2.580.590
'0304	(incluso picada), frescos, refrigerados	112.449	133.303	129.207	137.113	168.699	116.626	124.280
'0303	Pescado congelado, excepto los filetes y demas carne de pescado de la	45.150	63.392	62.165	106.726	90.171	97.073	112.928
'0302	Pescado fresco o refrigerado, excepto los filetes y demas carne de pes	34.352	36.557	45.258	50.769	65.915	65.031	51.927
'0307	Moluscos, incluso separados de sus valvas, vivos, frescos, refrigerados	1.427	815	1.812	2.911	2.068	1.829	3.641
'0305	Pescado seco, salado o en salmuera; pescado ahumado, incluso cocido an	3.712	3.281	3.919	5.485	3.448	3.321	3.020
'0301	Peces vivos.	626	738	1.006	1.322	1.460	1.524	1.298
'0308	Invertebrados acuáticos, excepto los crustáceos y moluscos, vivos, frescos, refrigerados,	0	0	0	0	0	241	210

Fuente: Trademap.org  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

La otra partida relacionada con la pesca es la 1604 que corresponde a preparaciones y conservas de pescado en el caso de Ecuador son las exportaciones de atún, sardina y macarela principalmente que están en ascenso y al 2014 se exportó US\$ 1.241 millones, habiéndose duplicado desde el año 2010 en que se exportaron US\$ 598 millones (tabla 9).

**Tabla 9. Ecuador: Exportaciones de crustáceos, 2008-2014 (miles de US\$)**

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2007	Valor exportado en 2008	Valor exportado en 2009	Valor exportado en 2010	Valor exportado en 2011	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014
<b>TOTAL</b>		<b>584.705</b>	<b>907.089</b>	<b>633.132</b>	<b>603.800</b>	<b>880.041</b>	<b>1.125.836</b>	<b>1.351.912</b>	<b>1.262.386</b>
'1604	Preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparad	578.206	897.280	626.406	598.269	870.254	1.112.774	1.337.900	1.241.487
'1605	Crustaceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o con	6.183	9.353	6.368	5.470	9.787	12.882	14.005	20.883
'1601	Embutidos y productos similares de carne, despojos o sangre; preparaci	108	213	136	40	0	42	6	13
'1602	Las demás preparaciones y conservas de carne, despojos o sangre.	208	243	222	21	0	138	1	3
'1603	Extractos y jugos de carne, pescado o de crustaceos, moluscos o demás	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Trademap.org

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### 1.1.3. Políticas públicas y programas de apoyo a la pesca artesanal

La Subdirección de Acuicultura y Pesca del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca por medio de su dirección de Pesca Artesanal dispone de un programa de trabajo orientado a fortalecer este sector por medio de los siguientes componentes (Viceministerio de Acuicultura y Pesca, 2015):

- **Fomento productivo:** Impulsar la creación de microempresas que agreguen valor por varios medios a la producción pesquera y del área de influencia;
- **Capacitación:** Orientada a desarrollar capacidades técnicas y administrativas de la población dedicada a la pesca,
- **Proyectos de inversión:** Dotación de suministros, artes y accesorios para una mejor realización del trabajo pesquero salvaguardando la vida e integridad física del trabajador.

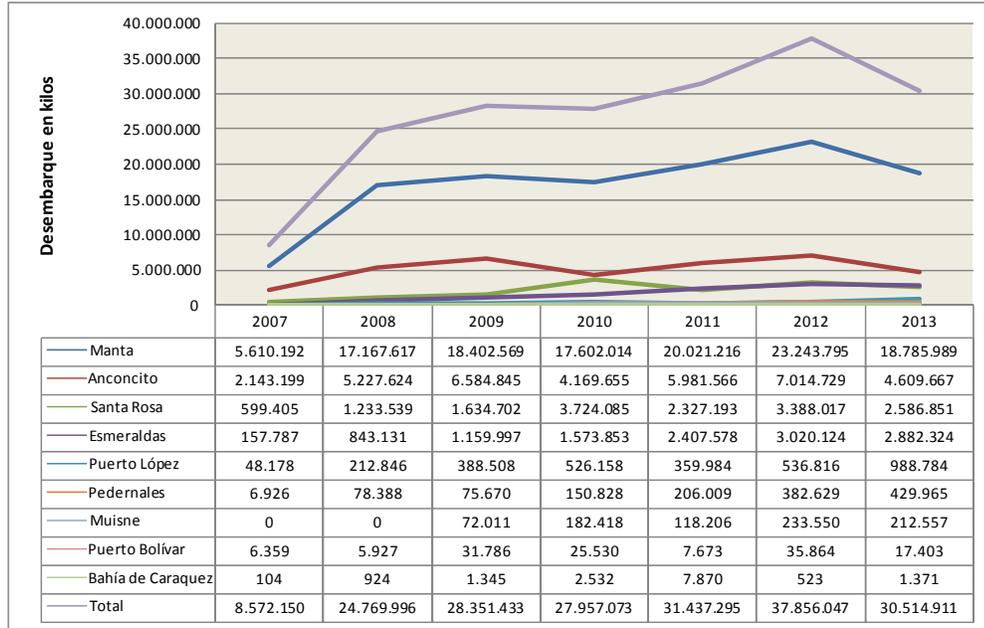
- **Seguro pesquero:** Busca dotar de seguridad social a los pescadores y sus familias, para ello se vincula a los individuos, las asociaciones y cooperativas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- **Carnetización:** Para los pescadores con ello se registra y se emite permisos y certificaciones para la actividad.
- **Fortalecimiento organizacional:** Impulsar que las asociaciones de pescadores mejoren su gestión administrativa, financiera y social en beneficio de la población agremiada.

**Programa de construcción de puertos y facilidades pesqueras:** En esta línea de trabajo se busca modernizar los puertos pesqueros de San Mateo, Jaramijó, Esmeraldas, Anconcito y Santa Rosa. En cuanto a facilidades pesqueras se construirá en Los Arenales, Chanduy, El Matal, Hualtaco, Machalilla, Palmar, General Villamil, Puerto Bolívar, Puerto Daniel López, Puná Nuevo, San Lorenzo del Pailón, Engabao, Muisne, Cojimíes, Río Verde, Ayangüe, Valdivia, Limones, Puerto Cayo, Puerto Jeli, Punta Bellaca y San José de Chamanga (Viceministerio de Acuicultura y Pesca, 2015).

#### **1.1.4 Puertos pesqueros en Ecuador**

Ecuador registra nueve puertos pesqueros, de los cuales Manta es el más prominente por la cuantía del desembarco que es alrededor del 60 % del total, las cifras son variables en función de las condiciones climáticas principalmente y la demanda; una gran parte de este producto es destinado al mercado interno del país. Al año 2013 Santa Rosa ocupó el tercer lugar en desembarco con un total de 2'286.851 kilos (figura 2).

**Figura 2. Ecuador: Desembarque de pesca por puertos**



Fuente: VMAP, 2014

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## 1.2 MARCO TEÓRICO

### 1.2.1 Administración

La administración como ciencia y como construcción teórica es antigua y los primeros aportes parte de una de las primeras empresas existentes en la historia como es la guerra y la administración pública, como aporte desde el sector industrial toma fuerza en el contexto de la revolución industrial y la teoría básica de la administración se encuentra en la teoría científica y teoría básica, y dentro de ella constan la teoría clásica, neoclásica, burocrática, estructuralista, todas ellas enfocadas en la estructura, como es el caso de estudio, además del contexto industrial.

Henry Fayol describe el proceso administrativo sistematizado en cinco grandes funciones que abarca que son: **i)** planificación, **ii)** organización, **iii)** mando, **iv)** coordinación, y **v)** control. En este esquema la organización como sustantivo es un conjunto de capacidades de infraestructura, humana, financiera y operativa que se

encarga de movilizarlas como medio para alcanzar determinados fines. Este autor establece 14 principios administrativos que son: **i)** división del trabajo, **ii)** autoridad, **iii)** disciplina, **iv)** unidad de mando, **v)** unidad de dirección, **vi)** subordinación de los intereses generales al interés general, **vii)** remuneración, **viii)** centralización, **ix)** jerarquía, **x)** orden, **xi)** equidad, **xii)** estabilidad del personal, **xiii)** iniciativa y **xiv)** unión de personal (Fernandez, 2010, p.21-23).

### **1.2.2 Administración pública**

Comprende el conjunto de entidades, organismos y agencias que ejecutan acciones directas del gobierno y ejercen rectorías, supervisan, norman, controlan, supervisan, recaudan, producen y distribuyen bienes y servicios, en beneficio del orden, los intereses públicos y la ciudadanía. La clasificación es la siguiente (Gabin, 2009):

***Administración del gobierno central:*** Comprende el conjunto de ministerios, agencias y empresas bajo la dirección del gobierno central o sus dependencias, tienen una competencia nacional.

***Administración del gobierno provincial:*** Comprende el conjunto de dependencias de los gobiernos provinciales en Ecuador las prefecturas y su competencia es la provincia.

***Administración del gobierno cantonal:*** Comprende el conjunto de dependencias de la administración municipal, su competencia es el cantón.

***Administración del gobierno municipal:*** Comprende la administración parroquial liderada por la Junta parroquial rural, su competencia abarca la parroquia rural.

***Administración institucional:*** Comprende el conjunto de funcionarios y acciones que se realizan al interior de una entidad pública.

### 1.2.3 Asociatividad

Proviene de la palabra asociar que significa unir, relacionar, juntar. “En términos activos es un mecanismo de cooperación que se establecen entre individuos, sean personas naturales o jurídicas que tienen objetivos comunes” (CEI, 2010), en el ámbito de la economía popular y solidaria en que el nivel de capital financiero es bajo, la asociatividad se transforma en una fuerza a través de las cuales se conforman organizaciones orientadas a proveer servicios a la población

### 1.2.4 Autogestión

Francisco Iturraspe (1986, citado en Hudson, 2010) define la autogestión de la siguiente manera:

*Se entiende por autogestión el movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la organización, la economía y la sociedad en general estén dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores o usuarios, en las funciones organizacionales de planificación, dirección y ejecución.*

Por otro lado Bourdet y Guillerm (en Arvon, 1980: 8, citado en Hudson, 2010) analizan la autogestión como

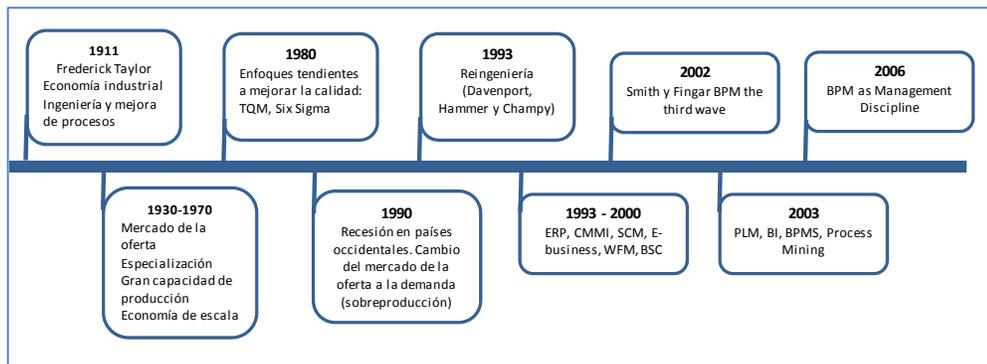
*Una transformación radical, no sólo económica sino también política, en el sentido en que destruye la noción común de política (como gestión reservada a una casta de políticos) para crear otro sentido de esta palabra: a saber, la toma en sus manos, sin intermediarios y a todos los niveles, de todos sus asuntos por todos los hombres.*

Para Arnoletto (2007) *la autogestión es un sistema organizativo en que las actividades se realizan mediante la cooperación de las personas que las realizan, así como las decisiones para su conducción; implica una fórmula en las relaciones de poder, por imperar relaciones interactivas coordinadas, se elimina la fórmula mando-obediencia; supone un marco descentralizado y pluralista.*

### 1.2.5 Modelo Business Process Management (BPM)

**Antecedentes del BPM:** el BPM como concepto y propuesta está vigente desde el año 2006m, previamente y como a continuación se presenta una síntesis de la evolución de las propuestas de sistemas de gestión desde Taylor hasta el presente:

Figura 3. Antecedentes del BPM, 1911-2006



Fuente: Hitpass, B, 2014, BPM, Business Process Management, fundamentos y conceptos de implementación

El concepto BPM actual surge a partir de la propuesta de ingeniería y mejora de procesos desarrollada por Frederick Taylor, ajustada a un entorno industrial y basada en la línea de ensamble y detalladas en su obra Principios de la administración científica en que se incorporaron temas tales como costos, sistemas de producción y control y sistemas de remuneración.

Taylor maneja algunos principios sobre su teoría y son la ciencia del trabajo, ciencia del trabajador, cooperación íntima y distribución equitativa de responsabilidades; los mecanismos a utilizar son variados y su uso dependerá primeramente del contexto, son los siguientes:

- Estudio de tiempo
- Instrumentos y métodos
- Cuerpo de supervisores funcionales

- Estandarización de herramientas e implementos
- Departamento de planificación del trabajo
- Principio de excepción
- Uso de reglas de cálculo e instrumentos para ahorrar tiempo
- Fichas de instrucciones
- Idea de tarea en administración soportada por multa para el incumplimiento
- Tarifa diferencial
- Sistemas nemotécnicos para clasificar productos y herramientas
- Sistema moderno de costo

En la década de los ochenta pareció en el mundo empresarial el concepto Total Quality Management (TQM), Six Sigma su objetivo fue mejorar la eficacia y eficiencia, su base fue sobre principios estadísticos en parámetros ideales estáticos sin incorporar un principio de mejora continua.

Los años noventa tuvieron la irrupción algunas propuestas tales como el de reingeniería de procesos propuesta por Champty que involucraba una comprensión integral y profunda del negocio y “reinventar los procesos para lograr cambios sustanciales en los indicadores críticos de rendimiento, servicio, productividad, rapidez, entre otros” (Alarcón, 1998).

También en los noventa surgió el ampliamente extendido Enterprise Resource Planning (ERP), propuesta como una solución integral para la organización, aunque en la práctica no generaron la eficiencia y eficacia esperada en el negocio, sino que solamente tenían un ámbito administrativo en cuanto a la organización de la información

Al final de los ochenta y principios de los noventa apareció el concepto Customer Relation Management (CRM) enfocado en el cliente, también

aparecieron los Balance Scorecard (BSC) que es una “metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, buscando la alineación estratégica entre personas claves y recursos” (Amo, 2010).

Se define como un enfoque sistémico que identifica, evalúa, levanta, documenta, diseña, ejecuta, mide y controla la integralidad de los procesos, sean estos manuales o automatizados buscando lograr los objetivos del negocio alineados a la estrategia de la organización por medio de resultados consistentes; “el BPM implica un fuerte apoyo tecnológico para mejorar, innovar y gestionar procesos determinantes en los resultados del negocio, que crean valor para el cliente y añaden agilidad a los procesos” (Hitpass, 2014)

El Business Process Management (BPM) abarca dos áreas que son BPM Governance y BPM operacional. La primera es un modelo de gestión corporativa orientada a procesos donde se integran todas las estructuras corporativas y “todo el ciclo de gestión de la organización desde la planificación y gestión estratégica, definición de planes de negocio, ciclo presupuestario, definición de perfiles y cargos, gestión en operaciones, apoyo tecnológico y otros” (Hitpass, 2014).

BPM operacional abarca de manera particular la gestión del ciclo por proceso sin considerar mecanismos de alineamiento o vinculación con otras áreas empresariales (Hitpass, 2014).

En el BPM es altamente relevante los roles de los involucrados que pueden ser: **i)** dueño del proceso; **ii)** gestor de proceso; **iii)** usuario de negocio; **iv)** analista de proceso; **v)** ingeniero de proceso; **vi)** ingeniero de desarrollo y servicios, **vii)** arquitecto SOA. A continuación una definición de cada uno de los roles.

***Dueño del proceso:*** Se define como un miembro de la alta dirección y responsable de una línea de negocio, su responsabilidad es plasmar la estrategia en sus procesos de negocio.

**Gestor de proceso:** Es responsable de operaciones se reporta al dueño del proceso e impulsa propuestas de mejora, mantiene comunicación con clientes y proveedores, normalmente su jerarquía es intermedia.

**Usuario o ejecutivo de negocio:** Trabaja en operaciones con el proceso es integrante de la cadena de valor es usuario de áreas funcionales de la empresa.

**Analista de proceso:** Tiene conocimientos profundos del BPM, así como del negocio y las técnicas de modelamiento de negocios que se utilizan, es un rol de apoyo al gestor de proceso

**Ingeniero de proceso:** Implementa un modelo técnico a partir de la especificidad y el diseño operacional validado también por analistas de procesos.

**Ingeniero de desarrollo y servicios:** Es un rol de programación, por tanto se requiere profesional competente.

**Arquitecto Service Oriented Architecture (SOA):** Es responsable por el diseño arquitectura de software que cumpla requerimientos técnicos de los procesos y servicios a automatizar por medio de los sistemas de información.

### **1.2.6 Capital social**

El Banco Mundial uno de los principales impulsores del desarrollo en el mundo desde la década pasada incorporó al capital social como factor del desarrollo, basado en que existen cuatro formas básicas de capital el primero es el natural que es la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; en segundo lugar el construido, que puede tomar la forma de infraestructura como carreteras, puertos, fábricas, etc., bienes de capital, financiero, comercial, etc.; en tercer lugar el capital humano conformado por grados de nutrición, salud y educación de la población y el capital social (Klikberg, 2000, p. 9) es el concepto central que ocupa a esta investigación.

Para Putnam (citado en Klikberg, 2000):

*Capital social es el conjunto de elementos que existen en una sociedad como son la confianza que ahorra potenciales conflictos, otro elemento es la actitud positiva en el comportamiento cívico que van desde el cuidado de los espacios públicos, el pago de impuestos y otras manifestaciones que contribuyen al bienestar, un tercer aspecto es la existencia de asociatividad misma que expresa la capacidad para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones, en su interior con sinergias bajo diferentes manifestaciones; estas instituciones aportan en la calidad de gobierno, estabilidad y otras áreas.*

El análisis y fortalecimiento del capital social es determinante para el fortalecimiento de la sociedad en su conjunto y mucho más cuando se busca un desarrollo económico con base local como lo es el tema pesquero artesanal.

### **1.2.7 Empoderamiento**

El empoderamiento significa el asumir el poder y tiene un enfoque como empoderamiento individual que se centra en cambiar al individuo y como empoderamiento político que se centra en cambiar a la comunidad, en ambas formas el empoderamiento es un resultado de la construcción de capacidades e integrar percepciones de entornos.

*En caso de empoderamiento colectivo tiene lugar dentro de las familias, organizaciones y comunidades, e implica los procesos y estructuras que aumentan competencia a de sus integrantes, proporcionan apoyo a sus estructuras e incremento de competencia de sus integrantes, todo esto apoya para operar el cambio, mejorar el bienestar colectivo y fortalecer vínculos y redes intra e interorganizativas que mejoran y mantienen calidad de vida comunitaria (Checkoway & Gutierrez, 2009, p. 45).*

### **1.2.8 Economía popular y solidaria**

La ley de Economía Popular y Solidaria la define como un conjunto de formas colectivas de organización económica, con autogestión de sus miembros, que se incorporan sea como trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios y por medio de ella buscan obtener la realización de sus ingresos en un amplio conjunto de actividades para el buen vivir.

La economía popular es el conjunto de organizaciones involucradas en la producción de bienes y servicios para el autoconsumo o la venta, mediante el autoempleo y la generación de ingresos.

Las formas organizativas de la economía popular y solidaria son variadas como los emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, talleres, autoempleados, cooperativas de todo tipo, organismos de integración, fundaciones y corporaciones cuyo objeto social sea fundamentalmente el apoyo a estas organizaciones.

### **1.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **1.3.1 Puerto pesquero**

Los puertos pesqueros son aquellos fondeaderos especializados en recibir barcos de pesca, y que cuentan con los servicios necesarios para la recepción del pescado y el tratamiento, conservación y transporte del mismo. Los puertos pesqueros son elementos esenciales en la explotación de recursos marinos como el marisco y el pescado (Portal Náutico, 2013).

#### **1.3.2 Pesca artesanal**

El art. 21, literal a de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero (2005) define como pesca artesanal cuando es realizada por pescadores independientes u organizados en cooperativas o asociaciones, que hacen de la pesca su medio habitual de vida o la destinan a su consumo doméstico, utilizando artes manuales menores y pequeñas embarcaciones. Es de exclusividad para pescadores nacionales.

***Pesca de recolección:*** Se la realiza en el área intermareal de especies como son concha, cangrejo, almeja, mejillones, camarón, ostión, jaiba, larvas de camarón, otros crustáceos de interés para el consumo y mercado.

***Pesca artesanal costera:*** Emplea embarcaciones equipadas y artes para la faena mar afuera captura peces demersales y pelágicos.

### **1.3.3 Pesca industrial**

El art. 21, literal b, de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero (2005) define como pesca industrial, cuando se efectúa con embarcaciones provistas de artes mayores y persigue fines comerciales o de procesamiento (FAO, 2003).

### **1.3.4 Pesca blanca**

Es la actividad pesquera de especies como son el huayaípe, pargo, corvina, dorado, robalo, atún, picudo y otros.

### **1.3.5 Facilidades pesqueras**

Constituye un conjunto de instalaciones junto al muelle con el objetivo que se realicen las actividades de postembarque en mejores condiciones de salubridad y mantenga la calidad del producto y disminuya la merma por pérdidas. Para ello las instalaciones de facilidades ofrecerán servicios de pesaje, evisceración, hielo, locales comerciales, parqueaderos, pantalanes, acoderamiento de fibras y nodrizas, además de baterías sanitarias, consultorio médico, sala de uso múltiple, entre otros.

## **1.4 MARCO LEGAL**

### **1.4.1 Constitución Política de la República del Ecuador**

Le corresponde al Estado la responsabilidad de la provisión de los servicios públicos entre ellos infraestructuras portuarias entre otros; para ello el Estado garantizará la provisión bajo principio de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, eficiencia, universalidad, regularidad, calidad y continuidad. Con tarifas y precios en condiciones de equidad bajo un esquema de control y regulación (Art. 314).

La gestión de los servicios públicos entre otras actividades de su competencia será realizada por medio de empresas públicas (Art. 315). También podrá ser

ejercida por empresas mixtas y en condiciones específicas por el sector privado en calidad de concesión (Art. 316).

#### **1.4.2 Ley Orgánica de Empresas Públicas**

Define a las empresas públicas como entidades que pertenecen al Estado según su definición en la Constitución, tienen personería jurídica de derecho público, patrimonio propio, autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y de gestión, y actuarán en la administración en sectores estratégicos, servicios públicos, recursos naturales y su aprovechamiento sustentable (Art. 4).

Las empresas públicas se podrán constituir por Decreto Ejecutivo en el caso que sea una iniciativa del Gobierno Central, por actos normativos en el caso que sea una propuesta desde los gobiernos autónomos descentralizados. Escritura pública en caso que sea una acción conjunta entre gobierno autónomo descentralizado y función ejecutiva (Art. 5).

#### **1.4.3 Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero**

Establece que los recursos bioacuáticos existentes en las aguas sean territoriales, marítimas interiores, ríos, lagos, canales naturales y artificiales son recursos nacionales y corresponde al Estado por medio de la Ley establecer una explotación racional de los mismos (Art. 1).

El sector pesquero está conformado por organismos públicos que vigilan y regulan la actividad y personas naturales o jurídicas autorizadas para el ejercicio de la pesca (Art. 9). La pesca artesanal es exclusiva de pescadores nacionales (Art. 22).

#### **1.4.4 Ley de Economía Popular y solidaria**

Esta ley se relaciona con la materia de investigación en cuanto a la actividad de autogestión y participación que se realizará en la gestión del centro de facilidades pesqueras de Santa Rosa y en la forma organizativa que se asumirá misma que será una entidad de tipo económica bajo la cobertura de la Economía Popular y Solidaria.

#### **1.4.5 Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental**

Este cuerpo normativo establece en su artículo sexto sobre la prohibición de descargar sustancias contaminantes a los flujos o espejos de agua sin sujeción a normas técnicas y reglamentarias.

El artículo 10 indica sobre la prohibición de realizar descargas de sustancias en los suelos que puedan alterar su estado natural y generar contaminación en detrimento de la vida en general.

En este caso la actividad pesquera es altamente generadora de residuos que pueden afectar los suelos, las aguas por ello deberá siempre mantener un sistema de control y manejo de desechos que busquen el menor impacto en el ambiente.

#### **1.4.6 Código de la Policía Marítima**

El art. 80 de este cuerpo legal establece que la playa de mar (entre otros) es de dominio nacional y por ello no se podrá ocupar de manera permanente ninguna extensión de bahía, salvo autorización obtenida de la respectiva Capitanía del Puerto.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 MÉTODOS**

En lo metodológico el estudio propuesto es de tipo inductivo, porque de las conclusiones particulares se obtendrán conclusiones generales. Por su enfoque temporal es de tipo transversal debido a que no contempla realizar análisis ni histórico ni prospectivo. Por el manejo de variables es de tipo no experimental debido a que no se someterá a ningún tipo de manipulación. En cuanto al método es de tipo cuantitativo.

#### **2.2 TÉCNICAS**

Las técnicas a aplicar serán el estudio documental y de campo. El primero se lo aplicará al conjunto de información de secundaria relacionada al objeto de la investigación tales como estadísticas nacionales. En cuanto al estudio de campo se aplicará una encuesta a la población sujeta del estudio que son los pobladores de la parroquia urbana de Santa Rosa y que se dedican a la pesca y comercio de mariscos.

Otra técnica a utilizar será la observación en el sitio para identificar los mecanismos y procesos existentes para las mismas transacciones por fuera de las instalaciones de facilidades.

#### **2.3 INSTRUMENTOS**

Los instrumentos a utilizar están en función de las técnicas a aplicar; para el caso del estudio documental se aplicó la ficha bibliográfica, misma que resume cada una de los compendios estadísticos donde exista información de interés. En el caso del estudio de campo se aplicará la encuesta por medio de un cuestionario estructurado de preguntas cerradas.

## 2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.4.1 Población

La población sujeta de la investigación serán los pescadores artesanales a cargo de lanchas de fibra de vidrio con los siguientes factores de inclusión:

- Comercializadores del producto de la pesca o relacionados;

Considerando el factor de inclusión, los pescadores que comercializan el producto es del 40 % del total lo que arrojaría un total de 415 usuarios de las instalaciones.

### 2.4.2 Muestra

La muestra a investigar será de interés ya que por el tipo de investigación se estará condicionado a los individuos que estén interesados en responder de manera espontánea sin ningún tipo de condicionamientos; se calcula un error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %,

$$n = \frac{N*(\infty*0,5)^2}{1+(e^2*(N-1))} = n = \frac{415*(1.96*0,5)^2}{1+(0.05^2*(415-1))} = 200$$

Donde:

n = Muestra

N= Población

$\infty$  = nivel de confianza

e = Error de estimación

Adicionalmente se considerará como informantes a dirigentes de la comunidad, funcionarios encargado de desarrollo de la comunidad o análogo del Municipio de Salinas.

## 2.5 MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El mecanismo para recolección de información para el caso de la encuesta será la entrevista personal con el sujeto de estudio, se estima que no tardará más de 5 minutos y será tomada en zona de playa.

### 2.5.1 Formato de encuesta

**Presentación:** La presente es una encuesta para tomar información que aporte en la organización del Centro de facilidades pesqueras de la parroquia Santa Rosa, es de tipo anónima y será breve, agradeceremos su participación.

- 1) Sexo: Hombre \_\_\_\_\_; Mujer: \_\_\_\_\_
- 2) ¿A qué se dedica?:  
\_\_\_\_\_
- 3) Considera que el CFP mejorará su situación laboral: SI \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_,  
Probablemente \_\_\_\_\_
- 4) ¿Qué beneficios le ofrecerá el CFP en su actividad?: \_\_\_\_\_
- 5) ¿Cada qué tiempo (días) usted realiza transacciones relacionadas con el puerto? \_\_\_\_\_
- 6) ¿Cómo sugiere que el CFP financiará sus actividades para su mantenimiento y permanencia?
  - a. Cuota: \_\_\_\_\_
  - b. Cada quien pague una tasa por los servicios \_\_\_\_\_
  - c. Se arriende locales: \_\_\_\_\_
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
- 7) ¿En su criterio cuál será el mayor aporte del CFP a la parroquia?

.....

## **2.6 PROCESAMIENTO Y TABULACIÓN**

Para la tabulación se utilizará herramientas de estadística descriptiva e inferencia estadística, los estadígrafos a utilizará serán las medidas de tendencia central y de dispersión. Para el procesamiento estadístico se utilizará el Statgraphics 5.0 para la presentación de resultados se utilizarán tablas y gráficos.

## **2.7 PRINCIPALES ACTIVIDADES**

Las principales actividades realizadas fueron las siguientes:

- Análisis del problema
- Definición del proceso metodológico
- Análisis documental
- Digitación de hojas electrónicas
- Tabulación de datos
- Elaboración de cuadros y figuras
- Aplicación de estadígrafos
- Redacción de documentos borrador
- Diseño de encuesta
- Diseño de guión de entrevistas

## CAPÍTULO III

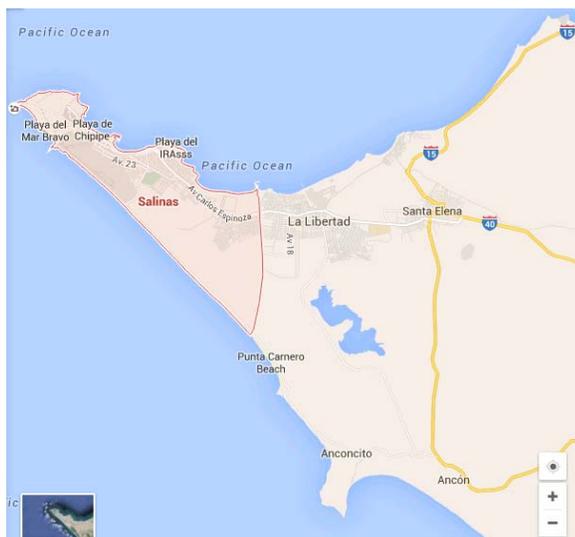
### RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 DESCRIPCIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL CANTÓN SALINAS

##### 3.1.1 Ubicación y población

El cantón Salinas a donde pertenece la parroquia urbana de Santa Rosa está ubicado en la provincia de Santa Elena; es un importante punto turístico y urbano de descanso para temporada de Playa y por su desarrollo inmobiliario e infraestructura es la ciudad balneario marina más importante del Ecuador (figura 4).

Figura 4. Mapa de ubicación de Salinas



Fuente: GoogleEarth

Al año 2010 la población del cantón se contabilizó en 70.621 individuos, se estima que hasta el año 2020 la población crezca a 94.590 habitantes con un crecimiento promedio anual de 2.97 % (Tabla 10). En los primeros años el crecimiento es superior pero se estima que disminuirá, una de las razones es su restricción en superficie en kilómetros cuadrados y el surgimiento de nuevos polos de crecimiento inmobiliario en la ruta Spondylus.

**Tabla 10. Salinas: Proyección de crecimiento de la población, 2010-2020**

Años	Población	Crecimiento anual
2010	70.621	
2011	72.835	3,14%
2012	75.095	3,10%
2013	77.393	3,06%
2014	79.734	3,02%
2015	82.112	2,98%
2016	84.531	2,95%
2017	86.991	2,91%
2018	89.485	2,87%
2019	92.017	2,83%
2020	94.590	2,80%
<b>Promedio</b>		<b>2,97%</b>

Fuente: INEC, 2013, Proyecciones de crecimiento de la población por cantones 2010-2020

Del 100 % de la población de Salinas, solamente el 50.56 % está clasificada como urbana, el 49.44 % es rural, en esta categoría están las parroquias Anconcito con una población de 11.822 habitantes y José Luís Tamayo con una población de 22.064 habitantes (Tabla 11).

**Tabla 11. Población de Salinas por áreas, 2010**

Área	Población	Participación
Rural	33.956	49,44%
Anconcito	11.822	
José Luís Tamayo (Muey)	22.064	
Urbana	34.719	50,56%
<b>Total</b>	<b>68.675</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: SIISE, Censo de Población y Vivienda, INEC, 2010.

### 3.1.2 Economía de Salinas

Una de las variables macroeconómicas que describe con bastante fidelidad lo que ocurre en la economía de una zona, en este caso el cantón, es el Valor Agregado Bruto (VAB) que mide lo que se agrega en cada uno de los sectores y subsectores a la producción.

En el año 2014 la construcción fue el que más contribuyó a la economía con una participación total del 23.83 %, seguido del comercio (21.02 %), la agricultura, ganadería, caza y pesca donde predomina esta última es el tercer sector en importancia cantonal con una participación del 17.50 %, en cuarto lugar las actividades de alojamiento y de comidas con el 10.10 %, las actividades de

enseñanza también constituyó un importante sector con el 9.20 %; la administración pública aportó con el 6.52 % y las actividades profesionales e inmobiliarias participaron con el 3.48 %; el sector transporte fue del 2.77 % de la economía (Tabla 12).

Estos ocho sectores constituyeron el 94.42 % del total del valor agregado bruto cantonal; no significando que el resto que aunque son de menor cuantía aportan, complementan y son servicios de apoyo que permite que la economía en su conjunto fluya.

**Tabla 12. Salinas: VAB cantonal, 2011-2014**

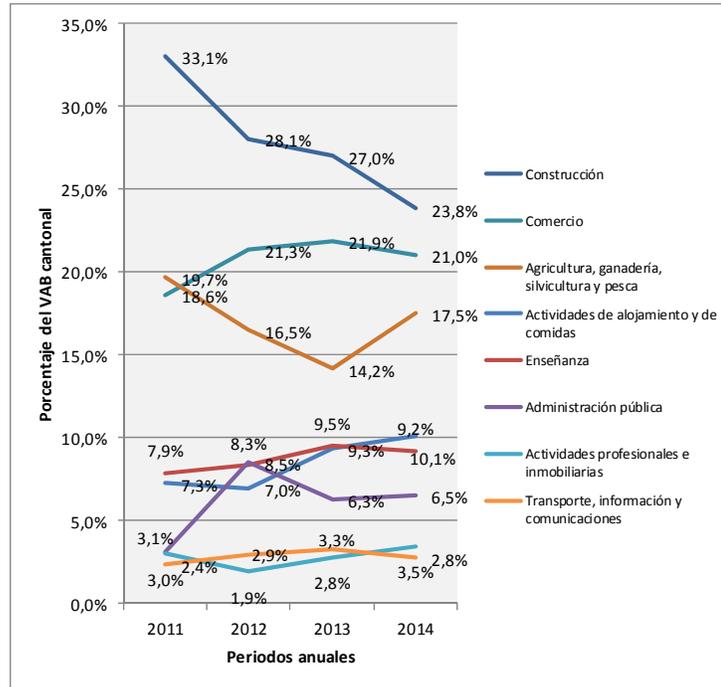
Subsector	2011	2012	2013	2014	Participación
Construcción	87.664	80.104	77.678	72.304	23,83%
Comercio	49.371	60.888	62.927	63.772	21,02%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	52.227	47.071	40.805	53.078	17,50%
Actividades de alojamiento y de comidas	19.261	19.926	26.853	30.631	10,10%
Enseñanza	20.901	23.780	27.335	27.923	9,20%
Administración pública	8.202	24.327	18.040	19.783	6,52%
Actividades profesionales e inmobiliarias	7.934	5.492	8.060	10.551	3,48%
Transporte, información y comunicaciones	6.246	8.308	9.411	8.410	2,77%
Salud	3.246	2.693	3.936	5.652	1,86%
Otros servicios	4.521	6.104	5.577	4.802	1,58%
Suministro de electricidad y de agua	2.501	3.132	3.823	2.629	0,87%
Actividades financieras	886	1.159	1.246	1.682	0,55%
Manufactura	1.535	1.738	1.482	1.540	0,51%
Explotación de minas y canteras	637	807	549	622	0,20%
<b>ECONOMÍA TOTAL (US\$)</b>	<b>265.131</b>	<b>285.530</b>	<b>287.723</b>	<b>303.378</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: BCE, Cuentas cantonales VAB, 2011-2014

La tendencia de los ocho principales subsectores de la economía de Salinas revela que el sector de construcción ha mantenido una tendencia decreciente en su participación desde el 33.1 % en el año 2011 hasta el 23.8 % en el año 2014. El comercio en cambio creció desde el 2011 al 2012 aunque en lo subsiguiente se mantuvo. El tercer subsector por su importancia fue el de agricultura, ganadería y pesca que aunque disminuyó en el año 2013 en el 2014 mejoró su participación. Un sector que ha crecido de manera sostenida durante el periodo fue el de actividades de alojamiento y comidas mismo que paso del 7.2 % al 9.2 %. La administración pública disminuyó su participación durante el periodo 2012-2014,

mientras que en el mismo periodo las actividades profesionales e inmobiliarias crecieron (Figura 5).

**Figura 5. Salinas: Tendencias de principales subsectores de la economía en VAB, 2011-2014**

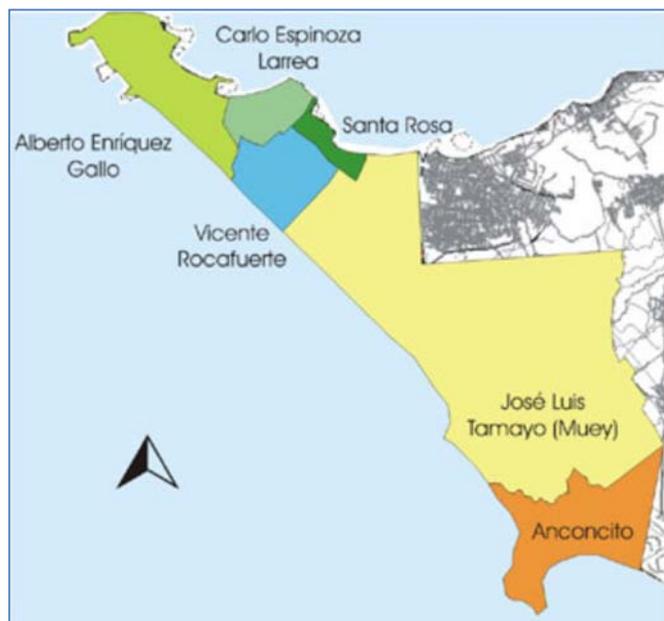


Fuente: BCE, Cuentas cantonales VAB, 2011-2014

### 3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PARROQUIA SANTA ROSA

Santa Rosa donde está ubicado el Puerto, es políticamente una de las cuatro parroquias urbanas de Salinas, cabecera cantonal del cantón de su mismo nombre de la provincia de Santa Elena (figura 6).

**Figura 6. Mapa de Puntilla de Santa Elena: Puerto Santa Rosa**



Fuente: PMRC, 2007: Diagnóstico socio-ambiental para Estudio para identificación y mitigación de la contaminación en la parroquia Santa Rosa

Se estima que la población de Santa Rosa es de 11.200 habitantes sin contar con la población flotante que está presente sobre todo en la temporada de enero-abril que se estima que podría ser de alrededor 11.000 habitantes. Adicionalmente está la población flotante que acude cada día a la adquisición y movilización de la pesca que se comercializa en el Puerto (Viceministerio de Acuicultura y Pesca, 2015).

Se estima que en el puerto existen 1000 embarcaciones de fibra de vidrio, y unos pocos de ellos tipo semi-industrial que actúan como nodrizas de las fibras de vidrio. El total de personas vinculados directamente con la actividad pesquera en el puerto de alrededor de 3.800; entre los que se encuentran pescadores, evisceradores, armadores, tripulantes, estibadores y otros (Viceministerio de Acuicultura y Pesca, 2015).

### 3.3 LA INFRAESTRUCTURA DE FACILIDADES PESQUERAS DE SANTA ROSA

La infraestructura del puerto Santa Rosa (figura 7) comprendió la construcción de un Rompeolas de 405 m., Vía de acceso de dos carriles de 946 m., dos muelles fijos para nodrizas, dos Muelles flotantes para fibras, 3.965 m<sup>2</sup> de planta de pre-proceso y facilidades portuarias en 1.8 ha. Con lo siguiente:

- Edificio de venta de mariscos
- Fábrica de hielo
- Edificio administrativo
- Almacenes y comedores
- Dispensario médico
- Estacionamiento vehicular
- Cisterna
- Estación de combustible
- Retén naval y policial
- Sala de reuniones y capacitación.

**Figura 7. Plano del proyecto del puerto pesquero de Santa Rosa**



Fuente: MAGAP. 2011, Viceministerio de Acuicultura y Pesca, consultada el 15 de febrero de 2016.

### 3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### Pregunta 1: Sexo de los encuestados

De un total de doscientos encuestados, 36 correspondieron al sexo femenino y la mayoría equivalente a 164 del sexo masculino; la actividad pesquera es principalmente masculina, las mujeres están vinculadas con tareas de comercio al por menor y procesos post-pesca, tales como limpieza y servicios de apoyo al pescador como es la alimentación (Tabla 13).

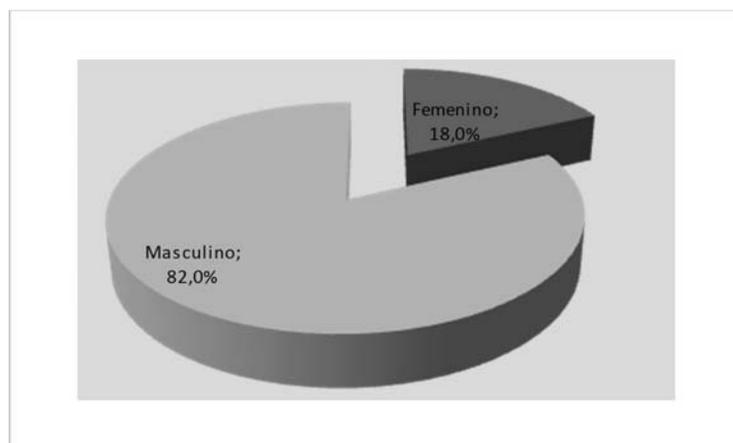
Tabla 13. Sexo de los encuestados

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	36	18,0%
Masculino	164	82,0%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

La distribución por sexo en términos de participación porcentual presenta una presencia masculina del 82 % y del 18 % de mujeres (Figura 8).

Figura 8. Participación por sexo de usuarios



Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## Pregunta 2: Actividad de los usuarios

Los usuarios del Puerto son variados, desde demandantes que normalmente son personas de otras poblaciones sea de la misma ciudad u otras, oferentes de pesca, pescadores y trabajadores de servicios de apoyo, por lo que las actividades son variadas como a continuación se presenta:

La actividad con mayor participación corresponde a la de comerciantes, mismas que constituyó el 26 % del total muchos de ellos de mariscos tanto mayoristas como minoristas. El segundo grupo es el de pescadores artesanales (16%), un tercer grupo correspondió a empleado privado que fue el 12.5 % y públicos del 7.5 %, muchos de ellos de la Subdirección de Pesca, Dirección de Medio Ambiente y del Municipio de Salinas (Tabla 14).

Otro grupo importante es el de obreros de puertos de actividades variadas como ser estibadores, evisceradores y otro tipo de actividades que se realizan, los propietarios de restaurantes son del 6 %, por el tipo de actividad requiere este servicio como apoyo. También hubieron amas de casa que se acerca al puerto a adquirir marisco, armadores de barcos que fueron del 4.5 % estudiantes (Tabla 14).

Tabla 14. Santa Rosa: Actividades económicas de potenciales usuarios

Grupo etario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa
Taller	1	0,5%	0,5%
Militar	1	0,5%	1,0%
Artesano	3	1,5%	2,5%
Estudiante	3	1,5%	4,0%
Armador	9	4,5%	8,5%
Ama de casa	9	4,5%	13,0%
Propietario de resta	12	6,0%	19,0%
Obrero de puerto	14	7,0%	26,0%
Empleado público	15	7,5%	33,5%
Empleado privado	25	12,5%	46,0%
Otros	24	12,0%	58,0%
Pescador artesanal	32	16,0%	74,0%
Comerciante	52	26,0%	100,0%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100,0%</b>	

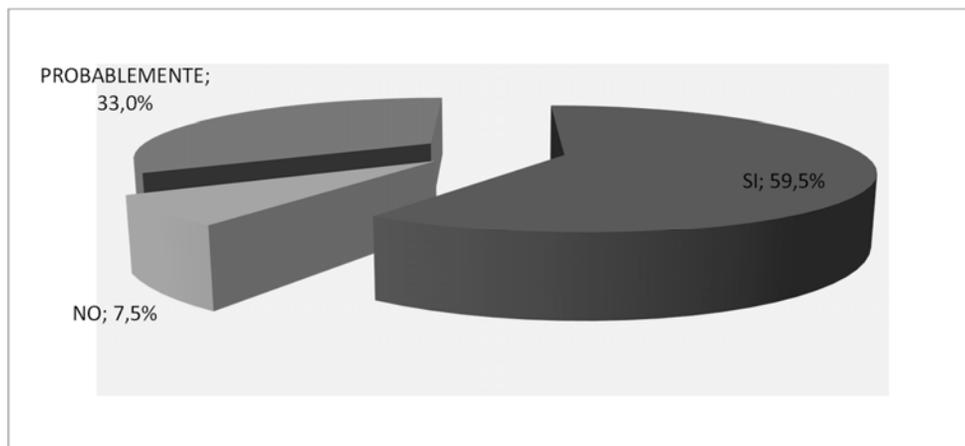
Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## 2) ¿Considera que el Centro de Facilidades Pesqueras (CFP) mejorará su situación laboral?

En general la mayoría de usuarios (59.5 %) del Puerto consideran que el CFP de alguna manera traerá alguna mejora a su situación laboral, para un 33 % es un “probablemente” y solamente para un 7.5 % contestan que de NO mejorará su situación laboral (figura 9).

Cabe destacar que conceptualmente el CFP busca mejorar las condiciones para el trabajador, para la calidad del producto, para el comprador y para el ambiente, con lo que toda la comunidad tendría una mejor calidad de vida al habitar en un ambiente más saludable y playas no utilizadas para esta actividad.

**Figura 9. Incidencia del CFP en la situación laboral**



Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## 5) ¿Qué servicios demandará al CFP?

Los servicios están orientados a disminuir costos de coordinación y de servicios para el pescado y mantenimiento de la calidad del producto, para ello se consideran dos niveles.

El CFP de Santa Rosa prevé dos tipos de servicios, el primero es el componente productivo orientado a los pescadores en cuanto a acoderamiento, provisiones, muelles, varaderos, talleres, preproceso, postmanejo, bodegas y baños.

Un segundo componente es de tipo comercial en que una vez listo el producto se procede a las transacciones sea mayorista o minorista, para ello los servicios son similares a un mercado en que se consideran patio de comida, locales comerciales general y de mariscos, bodegas, parqueadero y baños, adicionalmente oficinas de entidades públicas si fuera necesario.

Los servicios con mayor mención son faenamiento con el 15 %, de menciones, incluye el eviscerado, la limpieza, aleteo, entre otros; es más demandado por los comerciantes, pescadores artesanales y amas de casa que son demandantes.

Un segundo servicio es el de triturado de hielo mencionado por el 6.5 % de los encuestados sobretodo pescadores artesanales, armadores y comerciantes quienes tienen mayor preocupación por la calidad del producto, misma que se puede deteriorar rápidamente sino existe una adecuada cadena de frío.

El tercer servicio de tipo productivo es el de muelle con el 5.5 % de menciones provenientes de pescadores artesanales y armadores, para quienes se les facilitaría la disposición de muelles adecuados para acoderamiento, carga y descarga, lo que permitiría disminuir costos de estibada, pérdida de producto por aves desde las gavetas y maltrato del producto.

La balanza electrónica es otro de los servicios mencionados por un 4.5 % del total de encuestados, en su mayoría comerciantes minoristas y compradores finales del producto quienes tienen dudas sobre el sistema de negociación basado en el ojo antes que por peso.

El parqueo es otro de los servicios mencionados por un 3.5 % de los encuestados, quienes mencionaron este servicio son por lo general compradores,

quienes tienen que dejar el vehículo a mayor distancia del sitio de adquisición, lo que encarece el gasto por estibada.

El rastreo satelital fue mencionado por el 3 % la mayoría de ellos son pescadores artesanales, para quienes es un servicio apreciado debido a la alta inseguridad existente en las zonas de pesca por la piratería en que pierden tanto el producto de la pesca como los motores y en algunos casos la vida cuando son dejados a la deriva.

La seguridad es un servicio que es apreciado por el 3 % de los encuestados, sobre todo porque en este momento se realizan negociaciones a campo abierto sin ningún tipo de reservas y en muchos casos con poca presencia policial.

La cámara frigorífica es un servicio que fue mencionado por el 3 % de los encuestados, es importante por cuanto permitiría almacenar el producto de la pesca y no venderla en ese momento lo que impactaría positivamente en el precio.

Los servicios higiénicos que tendría el CFP es otro servicio requerido por un 1.5 % de los encuestados, por el tipo de actividad se requiere disponer tanto de servicios higiénicos y duchas para asearse al final de la jornada.

El servicio de talleres especializados fue mencionado por el 1 % de las personas encuestadas, esto para reparaciones de casco y motores cuando aplique.

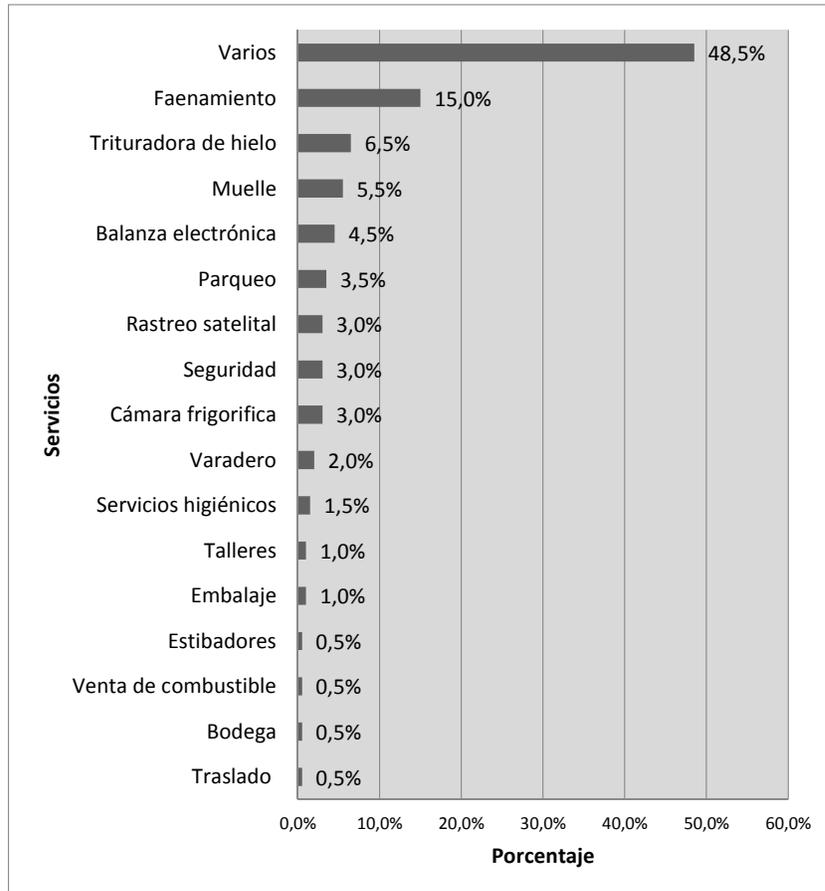
Embalaje también ha sido un servicio solicitado por un 1 % de los encuestados, en casos de algún tipo de producto que requiera cuidados especiales, sobre todo unidades grandes para que no se maltrate la carne en el transporte.

La estibada es otro servicio que demandará un 0.5 % de los usuarios, que se espera que en el CFP exista una oferta de estibada calificada, tanto maquinizada como montacargas como personal.

La venta de combustible, servicio de bodega y traslado fue mencionada por un 0.5 % de los encuestados en cada caso. Adicionalmente un 48.5 % mencionan otros servicios que responden a la problemática existente de insuficiente

organización, higiene y contaminación que genera el puerto en las condiciones actuales (Figura 10).

**Figura 10. Servicios a demandar al CFP**



Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
 Elaborado por: Juan Cobaña & Francisco Ávila

**6) En su opinión ¿Cuál es el servicio que ofrecerá el CFP que más beneficios traerá al Puerto?**

Los servicios que más beneficios traerán al Puerto Santa Rosa son los relacionados con la infraestructura, tales como los de cámara frigorífica, las vías de acceso, parqueos, muelles y la obra física en general fueron mencionadas por el 29 % de la población.

Otro de los beneficios para el Puerto son los servicios relacionados con la organización mencionados por el 15.5 % y orden en la actividad que se realiza en el Puerto, hasta ahora desarrollado en la tierra y en construcciones particulares informales, y desvinculadas entre si lo que genera mayor costo de transacción por el movimiento, además de pérdida de calidad del producto y confusión de los compradores.

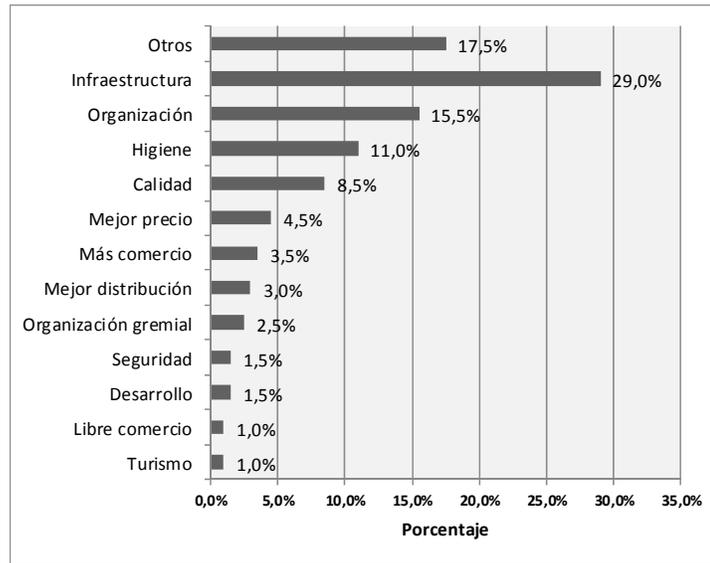
Los servicios del puerto aportarán higiene al Puerto fueron mencionados por el 11 %, por cuanto se realizará todo en un mismo sitio y en un espacio apropiado para una actividad que se desarrolla en un ambiente altamente húmedo y con abundantes residuos orgánicos.

Otra de los servicios que traerán beneficios al puerto serán los relacionados con la calidad por el 8.5 %.

Los servicios también traerán mejores precios en un 4.5 %; más comercio fue mencionado por el 3.5 %, mejor distribución por el 3 %, mejorará la organización gremial con un 2.5 %, también incidirá positivamente en la seguridad de las operaciones y transacciones que se realizan (1.5 %), impulsará el desarrollo pesquero en Salinas y la microrregión de la Península (1.5 %), otro aspecto que se impulsará es el libre comercio (1 %).

Adicionalmente, un 17.5 % mencionó temas variados que se incluyen en otros; en este rubro se menciona el mejoramiento de las comunicaciones, disminución de la contaminación, aumentan las oportunidad para la población, se califican a los comerciantes, entre otros aspectos.

**Figura 11. Impacto de los servicios en el Puerto**



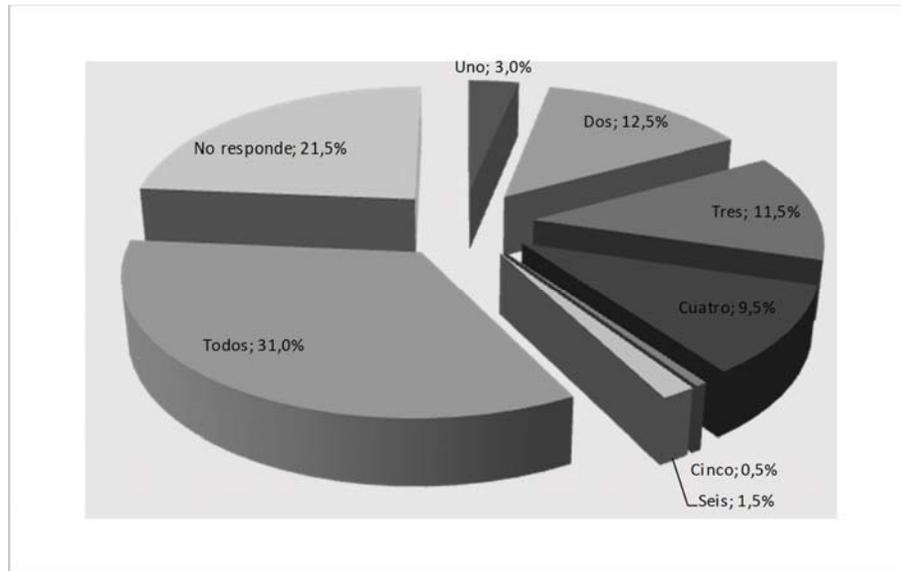
Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### **7) ¿Cada qué tiempo usted realiza negocios en el puerto?**

Los usuarios son comerciantes mayoristas que compran marisco en el puerto para llevarlo a mercados de otras ciudades, empacadoras para posterior exportación, restaurantes de la Península, sobre todo en época de temporada donde existe una fuerte demanda de alimentos.

Un 31 % de los usuarios indicaron que realizan negocios a diario en el Puerto, mientras que el 1.5 % lo hace seis días por semana, 0.5 % cinco días por semana, 9.5 % cuatro días por semana, 11.5 % tres días por semana, 12.5 % dos días por semana y 3 % un día por semana (figura 12).

**Figura 12. Frecuencia de realización de negocios en el Puerto**



Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### **8) En su criterio ¿cuál será el mayor aporte del CFP a la parroquia?**

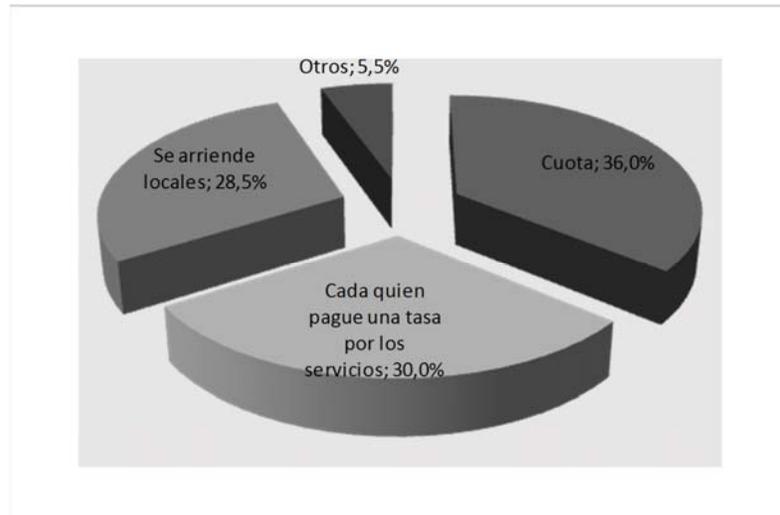
En cuanto a la forma de retribución por los servicios recibidos del CFP de Santa Rosa, un 30 % de los usuarios indica que cada quien pague una tasa por los servicios recibidos, para un 28.5 % los locales se deberían arrendar, de tal forma que sea el sector privado quien gestione los servicios, para un 36 % deberían pagar una cuota que financie el total de gastos que se realiza en el centro; 5.5 % indica “otras formas” (figura 13).

Las otras formas son variadas y una combinación de las anteriormente indicadas; tales como un arriendo de los locales y una alícuota por los gastos comunes tales como aseo, administración de baños públicos, seguridad, mantenimiento de instalaciones.

Otra forma es que la administración no sea directamente de la Empresa Pública de Infraestructuras Pesqueras sino que sea trasladado al Municipio de Salinas y a su vez sea entregado en Comodato a la Federación de Cooperativas Pesqueras de Santa Rosa.

Otra alternativa es la administración directa del municipio y los locales arrendarlos.

**Figura 13. Formas de retribución de tarifas**



Fuente: Encuesta a usuarios en Puerto Santa Rosa, diciembre 2015  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LAS FACILIDADES PESQUERAS EN SANTA ROSA**

##### **4.1.1 FODA del puerto pesquero de santa rosa**

El FODA es el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del puerto pesquero con respecto al CFP, como a continuación se detalla:

##### **FORTALEZAS**

- El puerto tiene condiciones naturales para el acoderamiento de embarcaciones,
- Desde Salinas se puede obtener pesca de profundidad a poca distancia, como es el atún, dorado, picudo y otros.
- La punta de Salinas donde se encuentra el puerto es el lugar geográfico de Sudamérica más al occidente;
- Salinas está bañada en verano por la corriente de Humboldt lo que genera aguas frías con alta riqueza ictiológica;
- Es un puerto de importancia que opera los 365 días del año y atrae clientela local y nacional;
- Su ubicación como parroquia urbana y en la Península de Santa Elena le permite proveer alimentos del mar en temporada de alta población flotante como son los meses enero-abril;
- Los pescadores están organizados en asociaciones y federaciones;
- Disponen de una red bancaria en el cantón;

## **OPORTUNIDADES**

- La pesca es uno de los rubros de exportación a Europa de mayor dinamismo;
- Está próximo a abrirse el acuerdo comercial Ecuador – Europa, lo que favorecerá exportaciones;
- Existen líneas de financiamiento para el sector pesquero en la banca de desarrollo del país;
- Existen seguros para motores de embarcaciones;
- La población ecuatoriana mantiene un crecimiento anual de alrededor 1.5% lo que significa un mercado en crecimiento;
- El ingreso per cápita del Ecuador ha estado en constante crecimiento lo que se expresa en un constante incremento de la demanda de alimentos proteicos como es el marisco;
- El centro de facilidades pesqueras se orienta a proveer a los pescadores de condiciones para mejorar la calidad y por ese medio el ingreso;
- El CFP mejorará las condiciones ambientales del puerto lo que incidirá en ofrecer otras posibilidades de desarrollo económico como es el turismo.

## **DEBILIDADES**

- La población está culturalmente habituada a la forma actual de procesar la pesca;
- La introducción del CFP requiere un cambio cultural de toda la población;
- La administración actual de CFP está a cargo de una empresa del gobierno central lo que resta eficiencia y eficacia al proceso;
- No se ha involucrado al Municipio de Salinas directamente como le corresponde;

## **AMENAZAS**

- El cambio climático constituye una amenaza a la sustentabilidad de la actividad pesquera

### **4.1.2 Análisis PESTA**

El análisis PEST constituye el análisis del entorno en que el puerto pesquero de Santa Rosa y su CFP desarrollarán sus actividades y se realizará el análisis político, económico, social y tecnológico.

**Análisis político:** En lo político el equipo gobernante que ha sido estable durante ocho años ha podido atender al sector pesquero en varias de los problemas que los han afectado como han sido los de infraestructura mediante la construcción de seis puertos pesqueros y 22 centros de facilidades pesqueras ubicados a lo largo del litoral ecuatoriano, sin duda es uno de los aportes más importantes al sector pesquero desde el sector público.

Otro aspecto que se ha fortalecido ha sido el de seguridad por medio de la organización y la implementación de tecnología moderna para acudir en auxilio de pescadores que han sido asaltados en el mar por bandas armadas.

Otra de las políticas que favorece al sector es la puesta en marcha de líneas de crédito para financiamiento del sector en áreas nuevas como es la acuicultura marina, “la Corporación Financiera Nacional ofrece líneas de crédito para infraestructura a 10 años plazo para activo fijo y capital de trabajo con una participación de hasta el 70% del proyecto” (MAGAP, 2013).

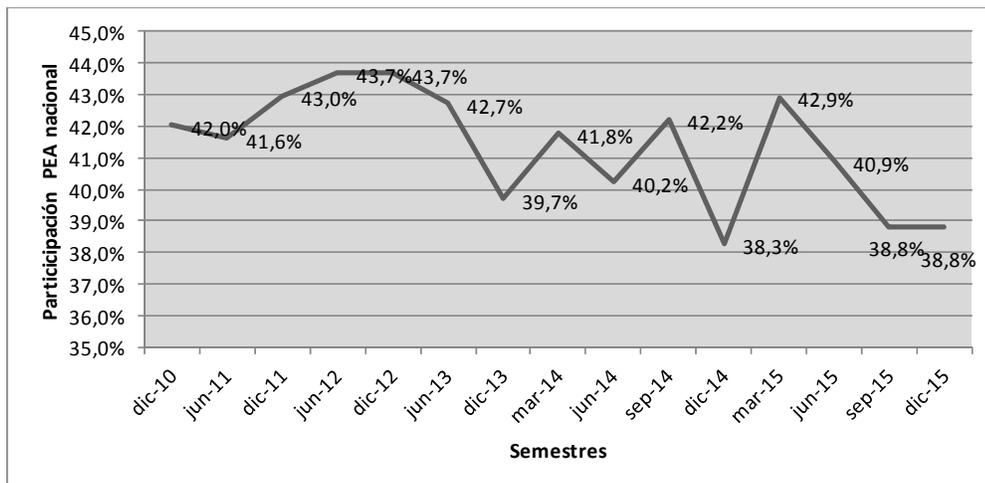
También la CFN dispuso una línea para el financiamiento de la pesca de arrastre, para ello puso a disposición del público “plazos de hasta diez años para reconversión de embarcaderos” (CFN, 2013).

**Análisis económico:** En lo económico es relevante el crecimiento de la economía ecuatoriana por medio del crecimiento del PIB per cápita mismo que define un crecimiento de la demanda interna; un segundo aspecto que constituye una oportunidad para el sector es el acuerdo comercial celebrado entre Ecuador y

Unión Europea que se espera inicie su cobertura a partir del año 2017, lo cual es importante para el sector pesca, por cuanto “el 58 % de las exportaciones de mariscos ingresan a ese mercado” (El Comercio, 2014).

**Análisis social:** En lo social, el sector pesquero cuyas cifras se incluyen en agricultura, ganadería, caza y pesca constituye un importante nicho laboral para la población del país, con una participación fluctuante entre el 43.7 % que ha sido la máxima y la mínima del 38.3 % del periodo diciembre del 2010 a diciembre del 2015 (figura 14).

**Figura 14. Ecuador: PEA de agricultura, ganadería, caza y pesca, 2010-2015**



Fuente: INEC, ENEMDU/Tabulados marco oficial.  
Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) por medio el Censo Económico, en Salinas existen dos empresas con empleados en el rango de 1-9 que realizan actividades de elaboración de productos derivados de la pesca y una dedicada a construcción de barcos e instalaciones flotantes con trabajadores entre 10 y 49.

**Análisis tecnológico:** En lo tecnológico el sector pesquero ha evolucionado teniendo acceso a las siguientes tecnologías que inciden positivamente en su actividad:

- El uso del sistema de posicionamiento global ha mejorado su ubicuidad tanto de pesca, como de la embarcación en caso de ocurrir un evento de fuerza mayor como es un daño y quede a la deriva o por acción delincencial;
- Se ha incorporado redes de arrastre y jareta, con métodos de técnicas acústicas, sonares, ecosondeo para detectar concentración de cardúmenes;
- Las redes tienen mayor durabilidad con la introducción del polietileno, lo que disminuye costos;
- Existen implementos para atraer concentración de peces como son las luces;
- Existen estudios sobre la biología marina y sus ciclos que ha permitido ser más respetuoso con aquello incorporando periodos de veda y de tal forma preservar la especie para las futuras generaciones.

**Análisis ambiental:** Lo ambiental es el punto más álgido que presenta el puerto Santa Rosa por el desorden como se ha desarrollado el manejo del producto de la pesca en tierra el PDOT del cantón (GAD Salinas, 2011-2016, p.12-13) indica sobre los problemas principalemtno por falta de infraestructura para el faenamamiento, evisceración, corte, lavado, actividades que en su mayoría son realizadas en la zona de playa con generación de efluentes y desechos orgánicos que al deteriorarse generan olores desagradables, proliferación de insectos, perros ambulantes y en general dan a la población una imagen no deseada además de un deterioro de la calidad de vida para los residentes, compradores y trabajadores del puerto.

Adicionalmente, este procesamiento del producto de la pesca en espacios no adecuados y en condiciones de insalubridad deteriora la calidad del producto lo que finalmente afecta los ingresos del sector.

## **4.2 OBJETIVOS DEL MODELO**

Proporcionar un instrumento para una administración eficiente y eficaz del centro de facilidades pesqueras del puerto de Santa Rosa de Salinas

## **4.3 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS**

### **4.3.1 Misión y visión**

La misión del CFP será la siguiente:

Aportar a la comunidad pesquera y población en general del puerto Santa Rosa de Salinas por medio de servicios de apoyo que aporten calidad al producto, mejoren la rentabilidad del sector, mantengan la demanda y bajo un respeto al medio ambiente.

La visión será la siguiente:

Al año 2020 el CFP del puerto de Santa Rosa es un modelo de servicios para procesos relacionados de apoyo al sector pesquero realizados bajo un concepto de sustentabilidad ambiental y sostenibilidad financiera.

### **4.3.2 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos están relacionados con los servicios, la sostenibilidad financiera, la sustentabilidad, la cultura de respeto al medio ambiente y el empoderamiento de la comunidad, como a continuación se detallan:

- Ofrecer una infraestructura de servicios de apoyo al sector pesquero en cuanto al manejo del producto en tierra, mantenimiento de la calidad y espacio saludable para un adecuado ambiente laboral y de negocios;
- Alcanzar el equilibrio financiero para que el CFP mantenga servicios de alta calidad para sus usuarios;

- Asumir las actividades inherentes al manejo de la pesca realizada en el puerto de Santa Rosa de Salinas bajo un concepto de sustentabilidad ambiental.
- Generar una imagen de respeto al medio ambiente que se transforme en un hábito y un valor para los usuarios del CFP y residentes de la parroquia Santa Rosa de Salinas.
- Generar un empoderamiento de la comunidad pesquera del puerto de Santa Rosa sobre el CFP por ser un ícono de mejora de su calidad de vida y de espacio de trabajo.

#### **4.4 Aspectos legales de la propuesta**

En términos conceptuales el CFP es una acción realizada desde el Gobierno Central en función de su competencia sobre las infraestructuras portuarias cuya administración será delegada al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, quien ejercerá tal actividad por medio de un ente especializado como será una empresa pública de administración para los puertos Santa Rosa y Anconcito, ambos pertenecientes al cantón.

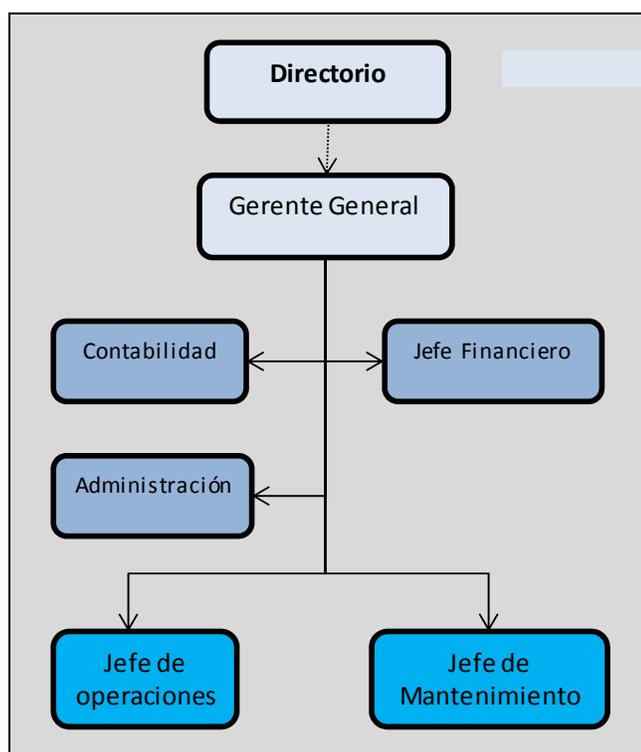
En términos legales la instrumentación de la propuesta requerirá los siguientes pasos.

- Una delegación de la competencia de gestión de administración de la infraestructura portuaria del puerto de Santa Rosa y Anconcito desde el Gobierno Central hacia el GAD Salinas;
- El GAD Salinas constituiría una empresa pública de administración de puertos, quien se encargará de la gestión del CFP de Santa Rosa y Anconcito, ambos en el cantón.
- La empresa pública de Salinas solicitará y obtendrá permiso otorgado por la Capitanía del Puerto de Salinas para la gestión del sector de playa en el área de influencia de los respectivos muelles de los CFP.

- La empresa pública emitirá los correspondientes reglamentos y tarifarios oficiales conforme los estudios indiquen para una operación eficaz y eficiente de los CFP.

## 4.5 ORGANIZACIÓN

Figura 15. Organigrama estructural



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

La figura 15 muestra el organigrama estructural propuesto, mismo que presenta tres áreas una de gobierno conformada por el Directorio y la Gerencia General, una segunda de apoyo que está conformada por contabilidad, jefe financiero y administración; y una tercera que es operativa constituida por la jefatura de operaciones y de mantenimiento.

**Directorio:** Estará establecida en la respectiva ordenanza de constitución de la empresa y conformado por un representante del GAD de Salinas, uno del gremio pesquero, uno de la Subsecretaría de Acuacultura y Pesca del Ministerio de

Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el Gerente General de la empresa quien ejercerá como secretario. Las funciones serán las siguientes:

- Aprobar planes y proyectos de trabajo;
- Aprobar el plan operativo anual de la empresa;
- Definir y aprobar el Plan estratégico quinquenal,
- Aprobar los estados financieros periódicos;
- Conocer y aprobar el informe de auditoría interna;
- Seleccionar y cesar de sus funciones al gerente general de la empresa,
- Aprobar las políticas institucionales.
- Otras relativas a su ámbito de competencia.

**Gerencia general:** Es el máximo representante ejecutivo de la empresa y representante legal de la misma; sus funciones son las siguientes:

- Representar legal y extralegalmente a la empresa;
- Liderar la ejecución de planes y programas
- Informar de sus gestiones al directorio;
- Custodiar los recursos de la empresa;
- Dirigir las acciones administrativas, financieras y operativas para la buena marcha operativa;
- Relacionarse con los gremios de la pesca y comunidades donde se encuesta ubicados los centros;
- Cumplir los planes y programas en un marco de sustentabilidad ambiental;
- Otros que compatibles con el cargo.

**Contabilidad:** Es un puesto del área de apoyo y es ejercido por un profesional de contabilidad con experiencia, sus funciones son las siguientes:

- Diseñar el plan de cuentas conforme las normas de contabilidad y de Contraloría;
- Diseñar el proceso contable;
- Diseñar el sistema de control interno de la empresa;
- Dirigir el proceso contable;
- Emitir productos de información financiera como son estados financieros,
- Otros compatibles con el cargo.

**Financiero:** Asume las funciones de administración de recursos financieros, sus funciones son las siguientes:

- Dirige el proceso de tesorería de la empresa;
- Responsable de la cobranza y pagos de valores relacionados con las operaciones ordinarias y extraordinarias;
- Custodiar los valores y cuentas encargadas;

**Administración:** Es un puesto encargado de los procesos generales de administración, sus funciones son las siguientes:

- Diseñar el sistema de gestión del talento humano;
- Dirigir el sistema de gestión del talento humano en todos sus subsistemas como son diseño de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación de desempeño y separación de la empresa;
- Dirigir los procesos de adquisiciones de bienes y servicios requeridos para la gestión de la empresa;
- Encargado de las áreas de recepción e información de la empresa y sus servicios;
- Otros compatibles con el cargo.

**Jefatura de operaciones:** Asume las funciones relacionadas con las operaciones de la empresa y son las siguientes:

- Negociar los locales en arrendamiento;
- Supervisar el cumplimiento de los reglamentos internos para usuarios del CFP;
- Gestionar el cumplimiento oportuno de las obligaciones por parte de los arrendatarios de locales;
- Controlar el cumplimiento de cancelación de tarifas de los usuarios de los servicios en general;
- Otros compatibles con el cargo.

**Jefatura de mantenimiento:** Asume la responsabilidad del mantenimiento y limpieza integral de las instalaciones del CFP, sus funciones son las siguientes:

- Liderar al equipo de mantenimiento y limpieza del CFP;
- Cumplir la reglamentación del estándar de mantenimiento de la empresa;
- Otros compatibles con el cargo.

#### **4.6 SERVICIOS A OFRECER**

El CFP pesqueras fue diseñado y construido conforme el estudio de necesidades que requería el sector pesquero de Santa Rosa en particular. Cabe destacar que su servicio es el ofrecer un espacio adecuado para las diversas actividades que se desarrolla alrededor de la pesca, no gestiona directamente el procesamiento a ninguno de ellos.

#### 4.6.1 Servicio de arrendamiento de locales

El CFP tiene 32 locales para venta de mariscos que tienen una dimensión de 1.8 ancho x 2.3 mts. de largo. Los 18 locales para venta de comida sus dimensiones son 2.3 ancho x 3 mts. Los locales de refrescos y varios son de 1.55 mts de ancho x 1.70 (Tabla 15).

**Tabla 15. Detalle de servicios de arrendamiento de locales**

Tipo de servicio	Descripción	Tarifa y mecanismo de fijación
Arrendamiento de locales	El CFO cuenta con tres tipos de locales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 locales para venta de mariscos;</li> <li>• 18 locales para venta de comidas preparadas;</li> <li>• 8 locales para venta de refrescos.</li> </ul>	El mecanismo de fijación de la tarifa es por metro cuadrado y por canon de arrendamiento mensual. En este caso los locales son homogéneos en tamaño, la tarifa propuesta es de US\$ 50,00 por mes; adicionalmente el de gastos proporcionales de agua, energía eléctrica y limpieza.

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.6.2 Instalaciones para provisión de hielo

Otra de las necesidades que requiere un centro de facilidades pesqueras es la permanente provisión de hielo para minimizar el deterioro del producto; para esto el CFP dispone de un espacio para sea se instale la fabricación o sea un espacio de bodega.

**Tabla 16. CFP: Detalle de servicio de arrendamiento de instalaciones para provisión de hielo**

Tipo de servicio	Descripción	Tarifa y mecanismo de fijación
Arrendamiento de espacio para fábrica de hielo	Se entregará en arrendamiento el local para la fábrica de hielo	Metro cuadrado mes no incluye servicio de agua ni energía eléctrica

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### 4.6.3 Servicio de balanza electrónica

Otro de los servicios es el de pesaje de tal forma que exista más transparencia y objetividad en la negociación; se dispondrá de balanza electrónica de hasta cuatro toneladas, se importante para el peso de carga al por mayor.

Tabla 17. CFP: Detalle de servicio de pesado

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tarifa y mecanismo de fijación</b>
Pesaje de carga	Es un servicio orientado tanto a compradores como vendedores y consiste en facilitar una balanza electrónica de hasta cuatro toneladas.	Incluido en tarifa de faenamiento y uso de muelle



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.6.4 Servicio de uso de muelles

Otro de los servicios orientado a mejorar las condiciones de operación del puerto son los muelles, de tal forma que la carga tenga un mejor manejo en su manipulación.

Tabla 18. CFP: Servicio de uso de muelle

Tipo de servicio	Descripción	Tarifa y mecanismo de fijación
Uso de muelle	Es el espacio de muelles disponible para embarcaciones	El mecanismo de fijación será en función de tipo de embarcación (fibra y lancha) y número de jornadas (media y una)
		

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.6.5 Servicio de uso de fondeadero

El otro servicio es el de fondeadero en la zona protegida por el espigón del puerto. Las condiciones son las siguientes:

**Tabla 19. CFP: Servicio de fondeadero**

Tipo de servicio	Descripción	Tarifa y mecanismo de fijación
Uso de fondeadero	Espacio para fondear botes y fibras	Jornada completa de botes y fibras



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### **4.6.6 Servicios de facilidades para faenamiento de la pesca**

El otro servicio es el de facilidades para el faenamiento, que consiste en mesones con terminales de agua potable para eviscerar y contenedores plásticos térmicos tanto para el desecho como para el producto.

Tabla 20. CFP: Servicio de facilidades para faenamiento

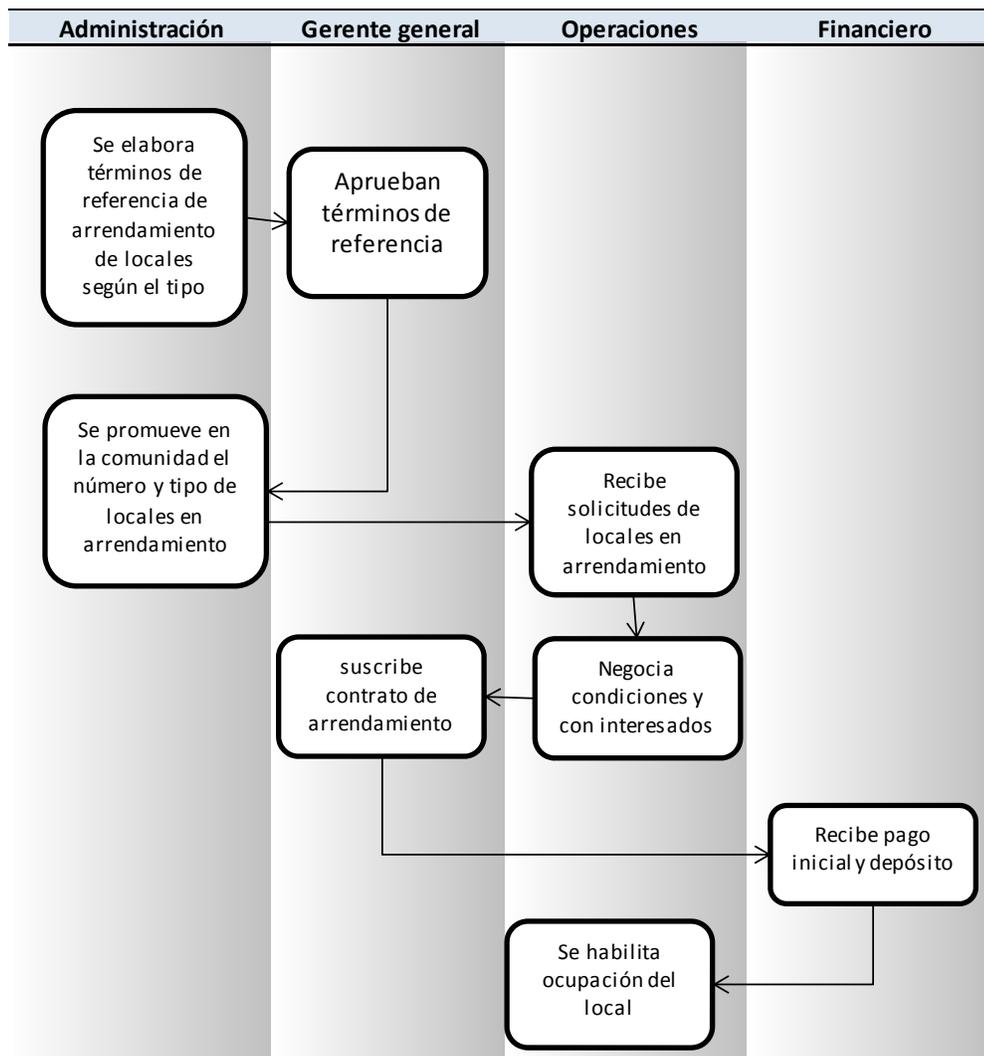
Espacio para faenamiento	Espacio provisto de mesón, agua y contenedor para desperdicios	Contenedor para desperdicios, tarifa por kilo
		

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## 4.7 GESTIÓN DE PROCESOS

### 4.7.1 Servicio de arrendamiento

Figura 16. Proceso de arrendamiento de locales



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

La figura 16 presenta el proceso de arrendamiento de los locales con las siguientes actividades:

**Elaboración de términos de referencia:** Consiste en determinar y redactar los términos de referencia necesarios para el proceso de contratación, en términos de

canon de arrendamiento, área de cada local, actividades específicas que se podrán realizar, fecha de vencimiento del canon, plazo de arrendamiento, entre otros.

**Aprobación de términos de referencia:** Es una formalidad, serán aprobados por parte de la gerencia general del CFP.

**Promoción de locales:** se realizará la promoción en la comunidad, preferentemente a comerciantes establecidos en los alrededores del puerto y que ya estén realizando actividades similares a las requeridas en el interior.

**Recepción de solicitudes:** En la secretaría se receptorán las solicitudes de los interesados en los locales.

**Negociación de locales:** El funcionario encargado del arrendamiento se encargará de atender a los interesados y dar a conocer los detalles de los locales en oferta.

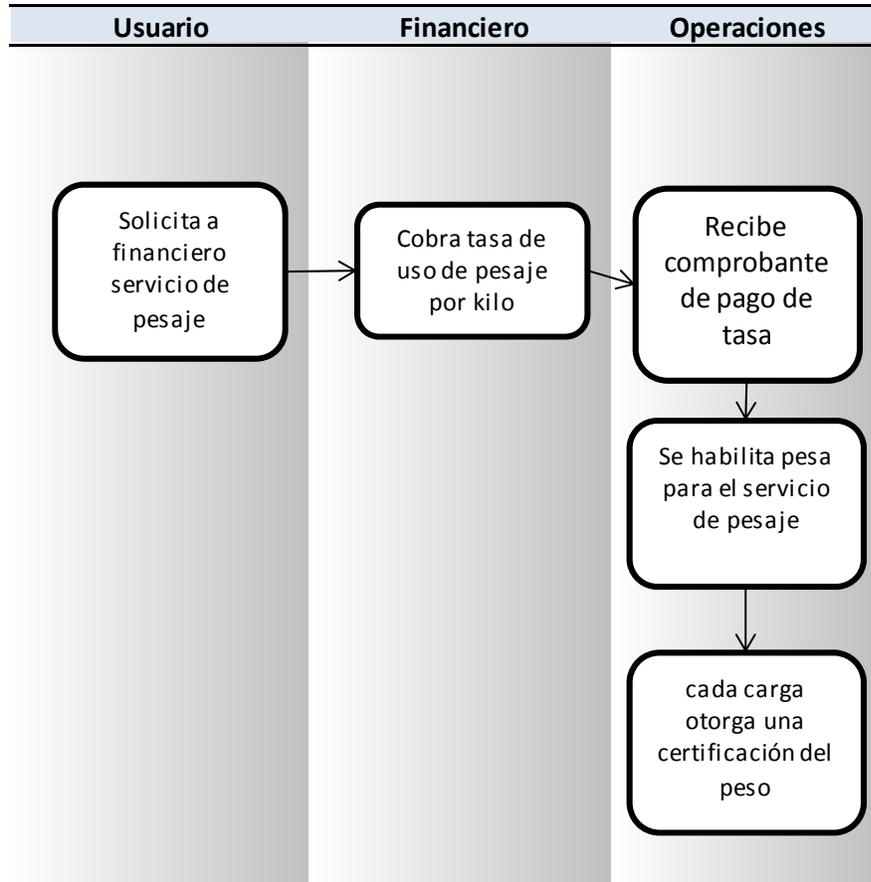
**Suscripción de contrato de arrendamiento:** una vez confirmadas las decisiones de oferente y demandante de concretar la negociación se preparará el respectivo contrato de arrendamiento.

**Recepción de pago inicial:** el arrendador recibirá los valores establecidos en los respectivos contratos de arrendamiento para posterior envío al banco para su respectivo depósito.

**Entrega de local:** Una vez realizado el perfeccionamiento de la transacción de arriendo y formalizado el instrumento contractual se procede a la entrega del local para la ocupación por parte del arrendatario.

#### 4.7.2 Servicio de pesaje

Figura 17. Servicio de pesaje



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

El servicio de pesaje es una actividad que se realiza para beneficio de los clientes, se trata de una pesa con capacidad de hasta cuatro toneladas (80 quintales).

**Solicitud de servicio de pesaje:** es el llenado de un formulario mínimo que se realiza poco antes de ejecutar el servicio.

**Cobrar tasa de uso de pesaje:** Se cancela en tesorería el valor del servicio de pesado.

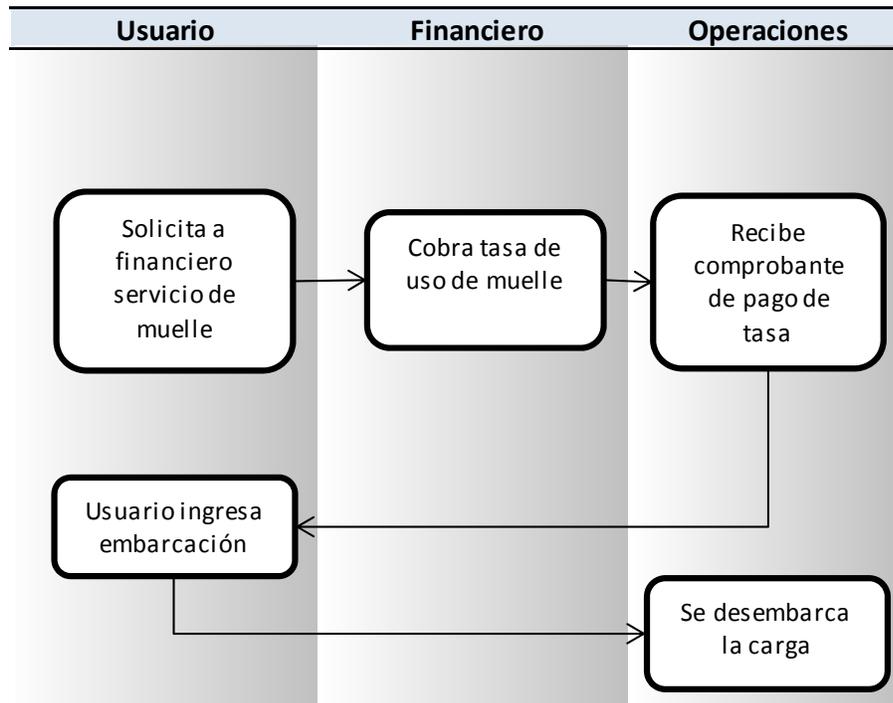
**Recepción de recibo:** El encargado de la pesa recibe el ticket de cancelación del servicio.

**Pesado:** Se habilita la pesa para proceder al servicio y se coloca la carga y se pesa.

**Certificación del peso:** Se certifica el peso total de la carga mediante la emisión del respectivo comprobante emitido por la pesa.

### 4.7.3 Servicio de uso muelle

Figura 18. Servicio de uso de muelle



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

**Solicitud de servicio:** es el llenado de un formulario mínimo que se realiza poco antes de ejecutar el servicio.

**Cobrar tasa de uso:** Se cancela en tesorería el valor del servicio solicitado.

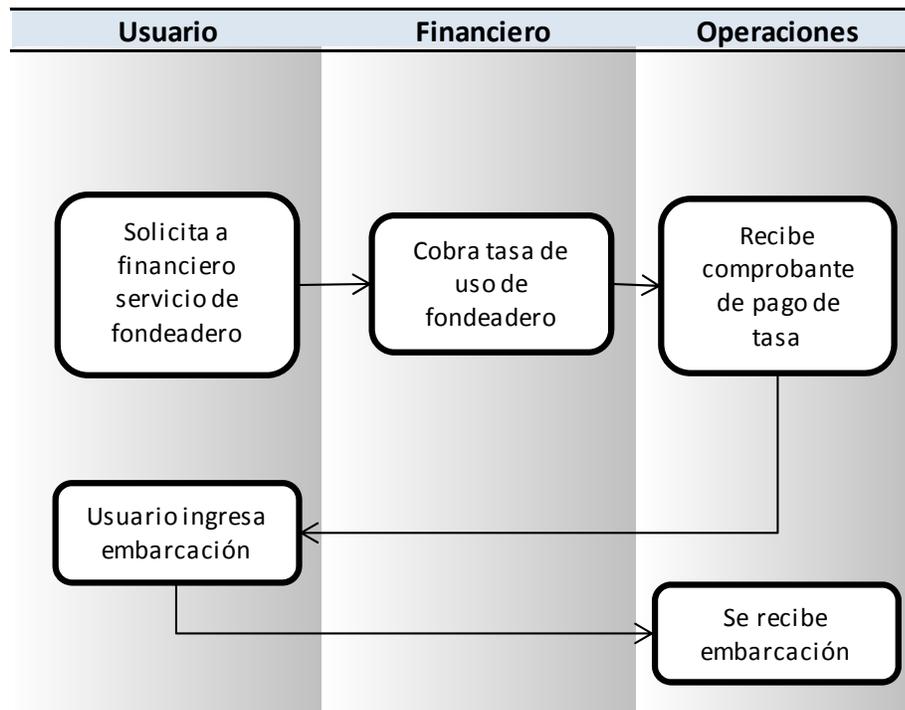
**Recepción de recibo:** El encargado del muelle recibe el ticket de cancelación del servicio.

**Ingreso de embarcación:** Se habilita el ingreso del usuario al muelle.

**Desembarque de carga:** Se procede al desembarque de la carga y transferencia para acciones posteriores.

#### 4.7.4 Servicio de uso de fondeadero

Figura 19. Proceso de uso de fondeadero



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

**Solicitud de servicio:** es el llenado de un formulario mínimo que se realiza poco antes de ejecutar el servicio.

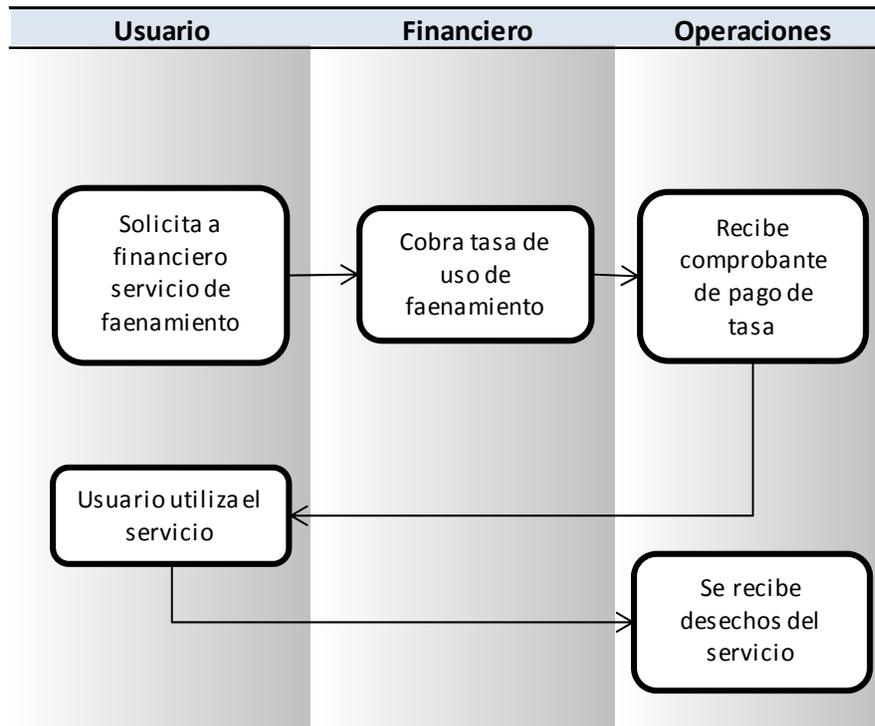
**Cobrar tasa de uso:** Se cancela en tesorería el valor del servicio solicitado.

**Recepción de recibo:** El encargado del fondeadero recibe el ticket de cancelación del servicio.

**Ingreso de embarcación:** Se habilita el ingreso del usuario al fondeadero.

#### 4.7.5 Servicio de facilidades de faenamiento

Figura 20. Proceso de servicio de facilidades de faenamiento



Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

**Solicitud de servicio:** Es el llenado de un formulario mínimo que se realiza poco antes de ejecutar el servicio.

**Cobrar tasa de uso:** Se cancela en tesorería el valor del servicio solicitado.

**Recepción de recibo:** El encargado de faenamiento recibe el ticket de cancelación del servicio.

**Utilización del servicio:** Se habilita el ingreso del usuario y carga al área de faenamiento.

**Recepción de desechos:** se reciben los desechos para posterior tratamiento y desecho.

## 4.8 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### 4.8.1 Inversión inicial

La inversión inicial que demandará el proyecto ascenderá a US\$ 502.734, de ella el 92.2 % será en inversión fija, 1 % en gastos pre operacionales y 6.8 % en capital de trabajo para la operación regular (Tabla 21).

Tabla 21: CFP: Detalle de inversión inicial

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
Inversión Fija	463.428,00	92,2%
Gastos Pre-Operacionales	5.000,00	1,0%
Capital de Trabajo	34.305,95	6,8%
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>502.733,95</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Avila

La inversión fija ascenderá a US\$ 463.428, de ella el mayor porcentaje corresponde al rubro de la obra civil que fue de US\$ 385.928 equivalente al 83.3% (Tabla 22).

El equipamiento ascenderá a US\$ 43.200 (9.3 %) es un rubro relativamente bajo por cuanto el CFP no procesará directamente sino que ofrecerá espacio y equipamiento para que sean los pescadores quienes realicen el proceso; el rubro involucra una balanza electrónica, cámara frigorífica, montacargas y contenedores plásticos térmicos (Tabla 22).

**Tabla 22. CFP: Detalle de inversión inicial**

ACTIVO TANGIBLE	Valor	No.	Valor Total	Participación	Porcentaje de depreciación	Valor Residual al	Vida Util (años)	Depreciación
	Unitario	Unidades				Sto. Año		
<b>EQUIPO</b>			<b>43.200,00</b>	<b>9,3%</b>		<b>\$ 16.700,00</b>		<b>3.650,00</b>
Balanza electrónica de 4 toneladas	1.200	1	1.200,00	0,3%	10,00%	\$ 600,00	10	60,00
Cámara frigorífica de 9m3	1.000	12	12.000,00	2,6%	10,00%	\$ 6.000,00	10	600,00
Montacarga de 1,8 toneladas	20.000	1	20.000,00	4,3%	20,00%	\$ 10.000,00	5	2.000,00
Contenedores plásticos térmicos	500	20	10.000,00	2,2%	50,00%	\$ 100,00	10	990,00
<b>OBRA</b>			<b>385.928,00</b>	<b>83,3%</b>		<b>\$ 337.687,00</b>		<b>9.648,20</b>
Construcción obra civil	385.928	1	385.928,00		2,50%	\$ 337.687,00	40	9.648,20
<b>AREA DE ADMINISTRACION</b>								
Equipo de Cómputo	600	10	6.000,00	1,3%	33,30%	0	3	2.000,00
Muebles de Oficina	280	10	2.800,00	0,6%	10,00%	0	10	280,00
Equipos de Oficina	50	10	500,00	0,1%	33,30%	0	3	166,67
Camión ligero 2,840 kg.	25.000	1	25.000,00	5,4%	20,00%	7.500	5	3.500,00
<b>TOTAL AREA ADMINISTRATIVA</b>			<b>34.300,00</b>	<b>7,4%</b>		<b>7.500</b>		<b>5.946,67</b>
<b>TOTAL ACTIVOS TANGIBLES</b>			<b>463.428,00</b>	<b>100,0%</b>		<b>361.887</b>		<b>19.244,87</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Otro rubro que es parte de la inversión inicial son los gastos pre operacionales, mismo que ascenderá a US\$ 5.000, el detalle consta en la tabla 23.

**Tabla 23: CFP: Detalle de gastos preoperacionales**

CUENTA	VALOR	PORCENTAJE
Estudio legal	3.500,00	70,0%
Constitución de empresa	500,00	10,0%
Trámites para operación	1.000,00	20,0%
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERACIONALES</b>	<b>5.000,00</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Para una operación regular de la empresa, esta requerirá de capital de trabajo, mismo que ascenderá a US\$ 34.305,95, para su cálculo se consideró una alícuota del total de egresos del año y las rotaciones de los diferentes rubros (tabla 24).

**Tabla 24. CFP: Detalle de capital de trabajo**

<b>COSTO ANUAL OPERACIONAL</b>	
COSTO DE PRODUCCION ANUAL	202.052,20
GASTOS ADMINISTRATIVOS	201.872,67
GASTOS DE VENTAS	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>403.924,87</b>

<b>CICLO EFECTIVO (DÍAS)</b>	
Dias de Aprovisionamiento y Adquisicion	0
Dias de Produccion	1
Dias de Venta	30
Dias de Cobro	30
(-) Dias de Pago	-30
<b>DIAS DE CICLO DE EFECTIVO</b>	<b>31</b>
Alícuota (DÍAS DE CICLO/365)	0,0849315
<b>CAPITAL DE TRABAJO=</b>	<b>34.305,95</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.8.2 Financiamiento

Un aspecto importante es el financiamiento de la inversión inicial, este fue ya financiado en alrededor de US\$ 385.928 (76.8 %) por el Gobierno central mediante los estudios y construcción de la obra civil. Los restantes US\$ 116.806 deberán ser aportados por el gobierno local o el concesionario que se encargue de la gestión del centro que podrá ser el gobierno seccional de Salinas o algún ente privado según sea el modelo de administración que se tenga previsto por parte del ejecutor del proyecto (Tabla 25).

**Tabla 25. Financiamiento de inversión inicial**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>502.734</b>	<b>100,0%</b>
(-) Gobierno Central	385.928	76,8%
<b>Financiamiento local</b>	<b>116.806</b>	<b>23,2%</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### 4.8.3 Determinación de ingresos

Los ingresos se determinan a partir del portafolio de servicio y los precios respectivos, por locales comerciales de mariscos se estima un ingreso anual de US\$ 10.800 (2 %); por arriendo de locales de comida se espera US\$ 19.200 (3.5%); por arriendo de locales de refrescos se espera US\$ 4.800 (0.9 %); la zona frigorífica se estima ingresar US\$ 6.000 (1.1 %); por pesaje el ingreso sería de US\$ 122.400 en el año (22.5 %); por uso de muelle US\$ 351.000 (64.6 %); por uso de fondeadero US\$ 28.800 (5.3 %); en total se estima un ingreso anual de US\$ 543.000 (Tabla 26).

**Tabla 26. CFP: Estimación de ingresos anuales**

Descripción	Locales comerciales	Locales comida	Locales refresco	Zona frigorífica	Pesaje	Muelle	Fondeadero	Total US\$
<b>Objeto</b>	Local	Local	Local	Local	Kilos	Embarcaciones	Embarcaciones	
<b>Unidad de medida</b>	mes	mes	mes	Mes	Día	Día	Día	
<b>Unidades totales</b>	18	32	8	1	6800	650	400	
<b>Porcentaje</b>	100%	100%	100%	100%	50%	50%	20%	
<b>Canon/tarifa US\$</b>	50	50	50	500	0,1	3	1	
<b>Total día</b>					340	975	80	
<b>Total mes</b>	900	1.600	400	500	10.200	29.250	2.400	45.250
<b>Total anual</b>	<b>10.800</b>	<b>19.200</b>	<b>4.800</b>	<b>6.000</b>	<b>122.400</b>	<b>351.000</b>	<b>28.800</b>	<b>543.000</b>
<b>Participación</b>	<b>2,0%</b>	<b>3,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,1%</b>	<b>22,5%</b>	<b>64,6%</b>	<b>5,3%</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### 4.8.4 Determinación de costos de servicios

Los servicios generarán costos directos en el primer año por US\$ 202.052,20, que se dividen en costo de mano de obra directa por US\$ 111.672 y costo indirecto de servicios por US\$ 90.380,20 (Tabla 27).

**Tabla 27. CFP: Costos de servicios**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo Mano de Obra Directa</b>	111.672,00	115.580,52	119.625,84	123.812,74	128.146,19
<b>Costo indirecto de servicios</b>	90.380,20	77.082,00	77.082,00	77.082,00	77.082,00
<b>COSTO PRODUCCION TOTAL</b>	<b>202.052,20</b>	<b>192.662,52</b>	<b>196.707,84</b>	<b>200.894,74</b>	<b>205.228,19</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

El costo de mano de obra se desglosa para el primer año en seis oficiales de operación, seis oficiales de mantenimiento y dos choferes (uno para montacarga y otro para camión) lo que totaliza en US\$ 9.306 por mes y US\$ 111.672 (Tabla 28).

**Tabla 28. CFP: Detalle de personal de servicios para el primer año**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA (FIJA)</b>	<b>Nº de Personal</b>	<b>Sueldo Mensual Bruto</b>	<b>Remuneración mensual</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
Oficiales de operación	6	500,00	639	3.834	46.008
Oficiales de mantenimiento	6	500,00	639	3.834	46.008
Choferes	2	650,00	650	1.638	19.656
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		<b>1.928</b>	<b>9.306</b>	<b>111.672</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Los costos indirectos corresponden a mano de obra indirecta, servicios básicos, uniformes de personal de planta y depreciación de planta, lo cual suma US\$ 90.380,20 para el primer año, según detalle en tabla 29.

**Tabla 29: CFP: Detalle de costo indirecto de servicios**

<b>COSTO INDIRECTO DE SERVICIOS</b>	<b>VALOR MES</b>
Mano de obra indirecta	2.860,00
Energía eléctrica para producción	1.500,00
Agua (m3 x 100)	360,00
Combustible y Lubricantes	157,50
Varios	86,00
Útiles de seguridad industrial	660,00
Insumos para manten. y aseo planta	300,00
<b>SUB-TOTAL MENSUAL</b>	<b>5.923,50</b>
<b>SUBTOTAL COSTO INDIRECTO ANUAL</b>	<b>71.082,00</b>
(+) Uniformes Personal Planta	6.000,00
<b>COSTO INDIRECTO FCION. ANUAL</b>	<b>77.082,00</b>

**COSTO INDIRECTO DE SERVICIOS**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo indirecto de servicios	77.082,00	79.779,87	82.572,17	85.462,19	88.453,37
Depreciación de maquinaria	13.298,20	13.298,20	13.298,20	13.298,20	13.298,20
<b>TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN</b>	<b>90.380,20</b>	<b>77.082,00</b>	<b>77.082,00</b>	<b>77.082,00</b>	<b>77.082,00</b>
Inflación anual estimada		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.8.5 Determinación de costos de administración

Los gastos de administración incluyen la nómina del personal administrativo, suministros, servicios básicos de administración, capacitación al personal, depreciación de activo depreciable de administración, amortización anual y asesoría lo cual suma al primer año US\$ 201.872,67; en los años subsiguientes los gastos crecen por efectos de una inflación anual estimada en el 3.5 % (Tabla 30).

Tabla 30. CFP: Detalle de gastos de administración

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos- Anual	151.746,00	157.057,11	162.554,11	168.243,50	174.132,03
Suministros de Oficina Anual	6.000,00	6.210,00	6.427,35	6.652,31	6.885,14
Transporte Personal Anual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios Basicos Anual	6.480,00	6.529,68	6.579,36	6.629,04	6.678,72
Capacitacion Anual	600,00	601,03	602,06	603,09	604,12
Depreciacion Anual	5.946,67	5.946,67	5.946,67	5.946,67	5.946,67
Gasto de Amortizacion Pre-Op	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Asesoría Anual	18.000,00	18.012,42	18.024,84	18.037,26	18.049,68
<b>TOTAL DE GASTOS US\$</b>	<b>201.872,67</b>	<b>222.301,91</b>	<b>229.057,46</b>	<b>236.047,25</b>	<b>243.279,47</b>
Inflación anual		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

La nómina administrativa asciende a US\$ 151.746, en el primer año, incluye el cargo por gerencia general, jefaturas de contabilidad, financiera y administrativa, asistentes (3) y guardias (6), según el detalle en tabla 31.

Tabla 31. CFP: Detalle de nómina de administración del primer año

Puesto	Salario	13er	14to.	Fondo				TOTAL	Número	TOTAL	TOTAL
	nominal	sueldo	Sueldo	Vacaciones	de	IECE	SETEC	COSTO	de	COSTO	COSTO
					reserva			MENSUAL	puestos	MES	ANUAL
Gerente	1.650	138	30	69	138	8	8	2.041	1	2.041	24.486
Jefe de contabilidad	1.150	96	30	48	96	6	6	1.432	1	1.432	17.182
Jefe financiero	1.150	96	30	48	96	6	6	1.432	1	1.432	17.182
jefe administrativo	1.150	96	30	48	96	6	6	1.432	1	1.432	17.182
Asistentes	650	54	30	27	54	3	3	821	3	2.464	29.562
Guardias	500	42	30	21	42	3	3	641	6	3.846	46.152
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>6.250</b>	<b>522</b>	<b>180</b>	<b>261</b>	<b>521</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>7.798</b>	<b>13</b>	<b>12.646</b>	<b>151.746</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

Los otros rubros que conforman los gastos de administración se detallan ampliamente en la tabla 32.

**Tabla 32. CFP: Detalle anual de gastos de administración**

<b>SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos/mes	12.645,50	13.088,09	13.546,18	14.020,29	14.511,00
Sueldos- Anual	151.746,00	157.057,11	162.554,11	168.243,50	174.132,03
<b>Inflación</b>		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

<b>GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Suministros de Oficina/mes	500,00	517,50	535,61	554,36	573,76
Suministros de Oficina Anual	6.000,00	6.210,00	6.427,35	6.652,31	6.885,14
<b>Inflación</b>		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

<b>GASTOS DE UNIFORMES</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Uniforme por Trabajador	2.700,00	2.794,50	2.892,31	2.993,54	3.098,31
Gastos Uniformes	8.100,00	27.945,00	28.923,08	29.935,38	30.983,12
<b>Inflación</b>		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

<b>GASTOS DE SERVICIOS BASICOS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Energía Eléctrica	80,00	81,04	82,07	83,11	84,14
Agua Potable	60,00	61,04	62,07	63,11	64,14
Teléfono Fijo y Celular	350,00	351,04	352,07	353,11	354,14
Internet	50,00	51,04	52,07	53,11	54,14
Servicios Basicos/ mes	540,00	544,14	548,28	552,42	556,56
Servicios Basicos Anual	6.480,00	6.529,68	6.579,36	6.629,04	6.678,72
<b>Inflación anual</b>		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

<b>GASTOS DE CAPACITACION</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Capacitación Anual	600,00	601,03	602,06	603,09	604,12
<b>Inflación anual</b>		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%

<b>GASTOS DE DEPRECIACION AREA ADMINISTRATIVA</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depreciación Anual	\$ 5.946,67	\$ 5.946,67	\$ 5.946,67	\$ 5.946,67	\$ 5.946,67

<b>GASTOS DE AMORTIZACION PRE-OPERACIONAL</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gasto de Amortizacion Pre-Op	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<b>GASTOS DE ASESORIAS LEGALES Y CONTABLES</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Asesoría/mes	1.500,00	1.501,04	1.502,07	1.503,11	1.504,14
Gastos Asesoría Anual	18.000,00	18.012,42	18.024,84	18.037,26	18.049,68
<b>Inflación anual</b>		3,5%	3,5%	3,5%	3,5%

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.8.6 Resultados proyectados

El estado de resultados proyectado a cinco años indica que en ese periodo los ingresos a obtener ascenderán a US\$ 2'911.818,97, el costo de venta de servicios a US\$ 997.545,49; los gastos de administración por US\$ 1'132.558,75; la utilidad operacional por US\$ 781.714,73, misma que se reinvertirá para mejoras del centro y de la comunidad (tabla 33).

Cabe destacar que por tratarse de una empresa pública el excedente no está gravado con participación a trabajadores (Ley Orgánica de Empresas Públicas, art. 25) ni con impuesto a la renta (Art. 9, numeral 2 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).

Tabla 33. CFP: Proyección del estado de resultados, periodo de 5 años, US\$

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ventas	543.000,00	562.005,00	581.675,18	602.033,81	623.104,99	2.911.818,97
(-) Costo de Ventas	202.052,20	192.662,52	196.707,84	200.894,74	205.228,19	997.545,49
(=) Utilidad Bruta	340.947,80	369.342,48	384.967,34	401.139,06	417.876,80	1.914.273,48
(-) Gastos Administrativos	201.872,67	222.301,91	229.057,46	236.047,25	243.279,47	1.132.558,75
(=) Utilidad Operacional	139.075,13	147.040,57	155.909,88	165.091,81	174.597,33	781.714,73
Participacion Trabajadores (15%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad Gravable	139.075,13	147.040,57	155.909,88	165.091,81	174.597,33	781.714,73
Impuestos Renta (0%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>139.075,13</b>	<b>147.040,57</b>	<b>155.909,88</b>	<b>165.091,81</b>	<b>174.597,33</b>	<b>781.714,73</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## 4.9 VIABILIDAD DEL PROYECTO

### 4.9.1 Flujo de fondos proyectado

La viabilidad del proyecto se obtiene a partir del flujo proyectado de fondos que en este caso por tratarse de una inversión de alrededor US\$ 500.000 se estableció un horizonte de planificación de cinco años (tabla 34);

**Tabla 34. CFP: Proyección del flujo de fondos, cinco años**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	<b>-502.733,95</b>					
Utilidad		139.075,13	147.040,57	155.909,88	165.091,81	174.597,33
(+) Depreciacion de Planta		13.298,20	13.298,20	13.298,20	13.298,20	13.298,20
(+) Depreciacion A. Adm.		5.946,67	5.946,67	5.946,67	5.946,67	5.946,67
(+) Amortizacion		5.000,00				
(+) Valor Residual Activos Tangibles						361.887,00
(+) Recuperacion Capital Trabajo						34.305,95
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-502.733,95</b>	<b>163.320,00</b>	<b>166.285,44</b>	<b>175.154,74</b>	<b>184.336,68</b>	<b>590.035,14</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

#### 4.9.2 Indicadores de evaluación

**VAN Y TIR:** En función de los horizonte proyectado y las bases de la propuesta y considerando un costo de oportunidad del 11 % que es la rentabilidad promedio de las empresas controladas por la Superintendencia de Compañías de la rama de servicios de apoyo al año 2013, el Valor Actual Neto resultante ascendería a US\$ 379.019,24 y la tasa interna de retorno (TIR) por 32 % (tabla 27); en términos de inversión privada se considera que es una inversión adecuada, en términos de inversión pública es sostenible financieramente además de satisfacer un servicio público con un excedente que permitiría una reinversión y mejoramiento del servicio en el tiempo (tabla 35).

**Tabla 35. CFP: Evaluación financiera**

<b>Costo de oportunidad</b>	<b>11,0%</b>
<b>Valor actual neto</b>	<b>379.019,24</b>
<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>32,0%</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

**Periodo de recuperación de la inversión:** En los términos propuesto el periodo de recuperación de la inversión sería de tres años, nueve meses y cinco días (tabla 36).

**Tabla 36. CFP: Periodo de recuperación de la inversión**

<b>Periodo</b>	<b>Flujos nominales</b>	<b>Flujos descontados</b>	<b>Recuperación</b>
0	-502.733,95	-502.733,95	-502.733,95
1	163.320,00	147.135,14	-355.598,81
2	166.285,44	134.960,99	-220.637,82
3	175.154,74	128.071,64	-92.566,18
4	184.336,68	121.428,28	28.862,10
5	590.035,14	350.157,14	379.019,24

<b>Años</b>	<b>3</b>
<b>Meses</b>	<b>9</b>
<b>Días</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

**Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio de ingresos de la propuesta sería por US\$ 383.961,59, en que el costo fijo es por US\$ 335.764,87 y el variable por US\$ 48.196,73, el costo total sería por US\$ 383.961,59; en esta situación el resultado sería igual a cero, esto es que no habría ni ganancias ni pérdidas (Tabla 29).

En otro escenario en que las ventas sean de un 20 % por debajo del punto de equilibrio, se registraría una pérdida de US\$ 67.152,97 y en el caso contrario que las ventas sean un 20 % por encima del punto de equilibrio se registraría una ganancia de US\$ 67.152,97 (Tabla 37).

**Tabla 37. CFP: Punto de equilibrio financiero (año 1)**

<b>Escenario</b>	<b>Ventas</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo total</b>	<b>Resultados</b>
Antes del equilibrio (-20 % de ventas)	307.169,27	335.764,87	38.557,38	374.322,25	-67.152,97
Equilibrio	383.961,59	335.764,87	48.196,73	383.961,59	0,00
Después del equilibrio (+20% de ventas)	460.753,91	335.764,87	57.836,07	393.600,94	67.152,97

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

### 4.9.3 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomó la variable central que son los ingresos donde se concentra la mayor incertidumbre de un proyecto, adicional al escenario conservador que es el presentado se ha estimado un escenario pesimista en que los ingresos caen en un 10 % durante el primer año; y, un escenario optimista en que los ingresos crecen en un 10 % también, ambos. En ambos casos el VAN se mantiene positivo, la TIR bastante por encima del costo de oportunidad y además de moverse el punto de equilibrio y el periodo de recuperación de la inversión (Tabla 38).

El análisis de sensibilidad refleja que aún en un escenario pesimista como el planteado el proyecto mantiene sus indicadores financieros atractivos para la inversión.

**Tabla 38. CFP: Análisis de sensibilidad**

Escenarios	Variable modificada: Precio	VAN	TIR	PUNTO EQUILIBRIO (Ingresos)	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN
Optimista	10% más que conservadora	592.719,41	44%	379.015,68	Dos años, 8 meses y 27 días
Conservador	Propuesta central	379.019,24	32%	383.961,59	Tres años, 9 meses y 5 días
Pesimista	10% menos que conservadora	165.319,07	20%	390.184,74	Cuatro años, 5 meses y 20 días
	Tasa de oportunidad		11%		

Elaborado por: Juan Cobeña & Francisco Ávila

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación a partir de los objetivos planteados se concluyen en lo siguiente:

- Para una administración eficiente y eficaz se requiere que estén plenamente establecidos los objetivos, servicios, el proceso de prestación y la organización física y humana para su realización en condiciones de sostenibilidad financiera.
- Los servicios que serán demandados al centro por parte de los pescadores y usuarios del puerto de Santa Rosa del cantón Salinas fueron el de muelle, pesaje, fondeadero, eviscerado; además de encontrar una infraestructura que brinde de servicios complementarios como son los de comidas y bebidas, además de tener servicios de seguridad, de salud y otros relacionados con la Capitanía del Puerto.
- El cantón Salinas tendrá dos puertos el uno es el de Santa Rosa y el otro el de Anconcito, que son dos de los más importantes en pesca artesanal; por tanto la propuesta es que sería lo más adecuado se la ejecute por medio de una empresa pública de administración de centros de facilidades portuarias que sería constituida por el GAD de Salinas y esta sería la entidad que administre el centro de facilidades pesqueras.
- El proyecto presenta los aspectos organizativos, de procesos mismos que están claramente detallados basados en el metodología de BPM; adicionalmente se incorporaron todos los estudios financieros, incluida su evaluación para determinar la viabilidad, mismo que es totalmente viable en términos financieros: El análisis de sensibilidad revela que aún en condiciones de un 10% de baja de los ingresos se mantiene indicadores de VAN y TIR atractivos para la inversión.

## RECOMENDACIONES

- Aunque está clara la demanda de servicios, es importante que el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas emita ordenanzas de uso de suelo en la parroquia Santa Rosa y realice una estrecha vigilancia para que no se ocupe la zona de playa para actividades de faenamiento y manejo de productos de la pesca a la intemperie y en condiciones de insalubridad para que de esta forma se establezca un hábito y se ocupe adecuadamente las instalaciones y los servicios del centro de facilidades pesqueras.
- Para que el GAD de Salinas administre el centro, debería solicitar la competencia de servicios de infraestructuras portuarias al Gobierno Central; adicionalmente solicitar también a la Capitanía del Puerto el permiso para uso y control de la zona de playa y bahía para el radio de acción de ambos puertos.
- Aunque en el proyecto no está establecido el cobro de parqueo por uso del espacio de estacionamiento ubicado en las afueras del puerto, ni tampoco por el uso del montacargas. A futuro será necesario evaluar la demanda y factibilidad de establecer tarifa para ambos servicios de tal forma que se los utilice con mesura.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J. C. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales: Teoría y práctica de la empresa a través de la estrategia, los procesos y los valores corporativos*. Madrid: FC.
- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral, Balance Scorecard*. Madrid: ESIC.
- Arnoletto, E. (2007). *Diccionario de conceptos políticos usuales*. Buenos Aires: EUMEDNET.
- Asamblea Nacional. (11 de Octubre de 2009). *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
- BCE. (2013). *Cuentas Nacionales No. 25*. Quito: BCE.
- CEI. (2010). *Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua*. Managua: CEI.
- CFN. (2013). *Programa para el sector de pesca de arrastre*. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de [http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1470:programa-financiamiento-sector-pesca-arrastre&catid=122:credito-directo&Itemid=843](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1470:programa-financiamiento-sector-pesca-arrastre&catid=122:credito-directo&Itemid=843)
- Congreso Nacional. (2004). *Código de Policía Marítima*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (10 de Septiembre de 2004). *Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental. R.O. suplemento 418*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso nacional.
- Congreso Nacional. (17 de Noviembre de 2004). *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, codificación 26*. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.

- Conservación Internacional. (2014). *Conservación Internacional*. Recuperado el 28 de Febrero de 2016, de <http://conservation.org.ec/franja-costera/>
- El Comercio. (20 de Junio de 2014). La captura del atun fortalece al sector pesquero ecuatoriano. págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/captura-atun-pesca-ecuador-cifras.html>.
- FAO. (2003). *Resumen informativo sobre la pesca por países*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.fao.org/fi/oldsite/FCP/es/ecu/profile.htm>
- FAO. (2012). *Pesca de captura y tecnología*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/006/ac442s/AC442s34.htm>
- Gabin, M. A. (2009). *Administración Pública* (Segunda ed.). Madrid: Paraninfo.
- GAD Salinas. (2011-2016). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Salinas*. Salinas: GAD Salinas.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero*. Quito, Pichincha, Ecuador: H. Congreso Nacional.
- Hitpass, B. (2014). *Business Process Management* (Tercera ed.). Santiago de Chile: BHH.
- Hudson, J. (Octubre de 2010). Formulaciones teórico-conceptuales de la autogestión. *Rev. Mex. Sociología*, 72(4).
- MAGAP. (2011). *Viceministerio de Pesca*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de <http://puertos.viceministerioap.gob.ec/6-santa-rosa.html>
- MAGAP. (4 de Octubre de 2013). *MAGAP y CFN abren líneas de crédito para acuicultura marina*. Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.viceministerioap.gob.ec/subpesca1660-magap-y-cfn-abren-linea-de-credito-para-acuicultura-marina.html>

- MAGAP. (2014). *Puertos y facilidades pesqueras*. Recuperado el 20 de marzo de 2015, de Viceministerio de Acuicultura y Pesca: <http://puertos.viceministerioap.gob.ec/6-santa-rosa.html>
- Portal Náutico. (2013). *Portal náutico*. Recuperado el 2015, de [http://www.portalnautico.net/puertos\\_pesqueros.htm](http://www.portalnautico.net/puertos_pesqueros.htm)
- Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Rosario: Universidad del Rosario.
- Viceministerio de Acuicultura y Pesca. (2015). *Viceministerio de Acuicultura y Pesca*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.viceministerioap.gob.ec/la-institucion/base-legal>
- Viceministerio de Acuicultura. (2015). *Viceministerio de Acuicultura y Pesca*. Recuperado el 20 de Agosto de 2015, de <http://www.viceministerioap.gob.ec/la-institucion/base-legal>
- VMAP. (2014). *Situación actual de la pesca en Ecuador*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: VMAP.

**Anexo 1: Imagen del centro de facilidades pesqueras de Santa Rosa de Salinas**



Fuente: MAGAP, Viceministerio de Acuicultura y Pesca