



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y
GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO DE
MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
Y GESTION EN COMERCIO EXTERIOR**

**“EL DESARROLLO DEL PUERTO DE MANTA COMO POLO
DE ATRACCIÓN A LAS EMPRESAS NAVIERAS
INTERNACIONALES”**

AUTOR:

ING. MARÍA FERNANDA CASTILLO RUPERTI

TUTOR:

ECON. RENÉ AGUILAR AZUERO, MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

ABRIL – 2015



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 CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO: "EL DESARROLLO DEL PUERTO DE MANTA COMO POLO DE ATRACCIÓN A LAS EMPRESAS NAVIERAS INTERNACIONALES".		
AUTORA: INGENIERA MARÍA FERNANDA CASTILLO RUPERTI	REVISORES: Econ. René Aguilar Azuero, MSc.	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.	FACULTAD: Ciencias Económicas	
CARRERA:		
Maestría en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Abril de 2015	Nº DE PÁGINA: 149	
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN:	
ÁREAS TEMÁTICAS: ECONOMIA, COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS.		
PALABRAS CLAVE: Comercio Internacional, Empresas navieras, Puertos, Turismo		
RESUMEN: El presente trabajo de investigación contempla un análisis de la situación actual del puerto de Manta y determina las estrategias a seguir con el fin de lograr un mejoramiento de su nivel competitivo, para ello, se realizó una evaluación de los factores de atracción que ofrece este puerto a las agencias navieras internacionales, se estableció el comportamiento de las importaciones y exportaciones, la vialidad actual para la logística de movilidad, los niveles competitivos con otros puertos del país y de la región; así tenemos que en el primer capítulo la situación en que se encuentra el puerto de Manta; en el capítulo segundo se realiza una evaluación del estado de los factores de atracción que ofrece el puerto de Manta a las agencias navieras internacionales; en el capítulo tercero se determinan y proponen estrategias para lograr mejoras a nivel competitivo y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0983570460	Mail: fercas715@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: Facultad de Ciencias Económicas	Nombre: Econ. Natalia Andrade Moreira, MSc.	
	Teléfono: 2293052	
	Mail: nandramo@hotmail.com	

INFORME DEL TUTOR

Guayaquil, 13 de abril de 2015

Economista
MARINA MERO FIGUEROA, MSc.
DECANA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Guayaquil
Ciudad.

De mi consideración:

En mi calidad de tutor de la tesis titulada “**EL DESARROLLO DEL PUERTO DE MANTA COMO POLO DE ATRACCIÓN A LAS EMPRESAS NAVIERAS INTERNACIONALES**”, de la **Ing. María Fernanda Castillo Ruperti**, previo a la obtención del grado académico de **MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONES Y GESTIÓN EN COMERCIO EXTERIOR**, tengo a bien manifestar que ha concluido el trabajo de investigación en todas sus partes, el cual cumple con todos los requerimientos establecidos por la facultad.

Particular que comunico a usted para los fines consiguientes.

Atentamente,

Econ. René Aguilar Azuero, MSc.
TUTOR

RENUNCIA A DERECHO DE AUTORÍA

Yo, MARIA FERNANDA CASTILLO RUPERTI portadora de la C.C. # 1310269715 renuncio a mis derechos de autor de la tesis de grado de magister en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior cuyo tema es: "EL DESARROLLO DEL PUERTO DE MANTA COMO POLO DE ATRACCIÓN A LAS EMPRESAS NAVIERAS INTERNACIONALES".

Derechos de autoría que renuncio a favor de la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, para que haga uso de la misma como considere pertinente.

MARIA FERNANDA CASTILLO RUPERTI
INGENIERA COMERCIAL
C.C. #. 1310269715

AGRADECIMIENTO

En primera instancia elevo mi agradecimiento a Dios, por ser mi fuente de fortaleza e inspiración para llevar cabo el trabajo de investigación presentado.

A mis padres, quienes con ejemplos de lucha, tenacidad, fortaleza, han contribuido en mi crecimiento profesional y personal.

A mis maestros, quienes con sus enseñanzas impartidas han contribuido al crecimiento de mis conocimientos que se ven reflejados día a día en el entorno laboral en el cual me desarrollo.

A mi director de tesis, Econ. René Aguilar Azuero, quien a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación siempre estuvo presente dirigiendo y compartiendo sus conocimientos que hoy se ven plasmados en mi trabajo de investigación.

Y finalmente extendiendo mi agradecimiento a la Universidad de Guayaquil porque día a día abre sus puertas a los jóvenes del país preparándonos para llegar a ser profesionales de excelencia.

María Fernanda

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de tesis a Dios sobre todas las cosas
por ser el forjador de mi vida, quien guía mi camino,
me acompaña y me levanta ante cualquier
circunstancia.

A mis padres, por quienes he llegado a donde estoy.
Mis logros y éxitos se los debo a ustedes,
porque siempre me motivaron a luchar
por mis ideales, a cumplir mis metas,
llegar a ser cada día mejor persona
y una excelente profesional.

María Fernanda

ÍNDICE DE CONTENIDO

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	II
INFORME DEL TUTOR.....	III
RENUNCIA A DERECHO DE AUTORÍA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
CAPÍTULO I	1
LOCALIZACIÓN DEL PUERTO.....	1
1.1. EL PUERTO DE MANTA.....	1
1.1.1. Infraestructura Portuaria.....	1
1.1.2. Área de almacenaje	4
1.1.3. Vías de ingreso	6
1.2. MEGAPUERTO DE TRANSFERENCIA INTERNACIONAL DE CARGA.....	6
1.2.1. Ventajas para el Ecuador	9
1.2.2. Aspectos geográficos.....	11
1.2.3. Aspectos económicos.....	12
1.3. FUNDAMENTOS DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA EN EL PUERTO DE MANTA.....	13
1.3.1. Servicios Portuarios: oferta VS demanda.....	13
1.3.2. Principales modelos de organización portuaria.....	21
1.3.3. El papel de Autoridad de Manta.....	24
CAPÍTULO II	28
MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1. COMERCIO MUNDIAL.- GENERALIDADES	28
2.2. DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR	29

2.2.1.	Comportamiento de las exportaciones e importaciones en el Ecuador 2003 – 2012.....	30
2.2.2.	Análisis del movimiento de la carga en el puerto de Manta 2003-2012	37
2.3.	DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE UNA OPERADORA DE COMERCIO EXTERIOR	49
2.4.	BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE OFRECE AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA PARA EL COMERCIO EXTERIOR	50
2.5.	ÁREAS QUE CONTEMPLA AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA PARA EL COMERCIO EXTERIOR.....	51
2.6.	EL SECTOR PORTUARIO INSTITUCIONAL EN EL PUERTO DE MANTA.....	53
2.6.1.	Configuración del sector portuario en el Ecuador	63
2.6.2.	Modelo operacional portuario vigente en Manta.....	64
	CAPÍTULO III	74
	PLAN DE DESARROLLO EN EL PUERTO DE MANTA PARA ATRAER MERCADO NAVIERO INTERNACIONAL	74
3.1.	ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO POR PARTE DEL USUARIO	74
3.1.1	ANÁLISIS FODA	88
3.2	PLAN DE DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN PORTUARIA EN EL PUERTO DE MANTA	89
3.2.1	Objetivo general.....	89
3.2.2	Objetivos específicos	90
3.2.3	Principios orientadores.....	91
3.2.4	Selección de las áreas involucradas en el Plan	95
3.2.5	Estrategias a implementar	98
3.3	ESTUDIO TÉCNICO	99
3.3.1	EQUIPO E INSTALACIONES.....	99
3.3.2	PERSONAL	100
3.3.3	TECNOLOGÍA	101

3.4	ORGANIZACIÓN.....	101
3.4.1	Misión, Visión y objetivos organizacionales	101
3.4.2	Estructura organizativa	102
3.5	RESULTADOS ESPERADOS	103
3.6	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	109
3.6.1	MEJORAMIENTO DE TARIFAS	109
3.6.2	AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ACTUAL: MIX DE INVERSIÓN PÚBLICA-PRIVADA	110
3.7	ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	120
3.8	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	140
	CAPÍTULO IV.....	143
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
	COMENTARIOS FINALES.....	143
	CONCLUSIONES.....	143
	RECOMENDACIONES.....	146
	BIBLIOGRAFÍA.....	147
	ANEXOS	150
	FICHA DE ENCUESTA.....	151
	TARIFARIO DE TRÁFICO NACIONAL (PUERTO PESQUERO Y CABOTAJE)	153
	TARIFARIO DE TRÁFICO INTERNACIONAL	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación geográfica del Puerto de Manta en el mundo	1
Figura 2: Muelles 1 y 2 del Puerto de Manta	2
Figura 3: Muelles marginales del Puerto de Manta	3
Figura 4: Alternativas de almacenamiento externo en APM	5
Figura 5: Características del Megapuerto	8
Figura 6: Servicios a los buques.....	14
Figura 7: Servicios a los contenedores.....	15
Figura 8: Servicios a la carga.....	16
Figura 9: Servicio a los pasajeros	16
Figura 10: Servicios complementarios.....	17
Figura 11 Exportaciones primarias e industrializadas.....	32
Figura 12 Evolución de las exportaciones	33
Figura 13: Ilustración 24: Caracterización de la plataforma logística del puerto de Manta	65
Figura 14: Modelo operacional actual de APM.....	67
Figura 15: Modelo Propuesto para APM (Después de la Delegación)	67
Figura 16: Estructura de trabajo APM.....	68
Figura 17: Estructura Organizacional actual de APM	68
Figura 18: Caracterización de los tipos de encuestados	77
Figura 19: Montos monetarios aproximados que mueve mensualmente el Puerto de Manta.....	78
Figura 20: A actividades portuarias regulares desde el puerto de Manta.....	79
Figura 21: Satisfacción de servicios que oferta el puerto de Manta	80
Figura 22: Instalaciones actuales del puerto de Manta permiten actividades adecuadas	81
Figura 23: Instalaciones del puerto de Manta “vs” aceptación de empresas navieras internacionales	82
Figura 24: Son atractivas las tarifas para las operaciones en el puerto de Manta	83
Figura 25: Nivel de influencia de otros puertos del país para atraer empresas navieras	84
Figura 26: La infraestructura del puerto de Manta atrae a actores del comercio exterior	85
Figura 27: Existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano imputables a las actividades portuarias en el puerto de Manta.....	86
Figura 28: Resultados relativos al desarrollo del puerto de Manta	87
Figura 29: Caracterización de los principios orientadores.....	92

Figura 30: Componentes del Modelo de Gestión.....	93
Figura 31: Lineamientos estratégicos de la Gestión Administrativa	93
Figura 32: Caracterización de los equipos y maquinarias	100
Figura 33: Proyecto de la estructura de la cadena de valor de APM.....	103
Figura 34: Evolución del tráfico de contenedores en Ecuador	105
Figura 35: Situación actual del Puerto de Manta	112
Figura 36: Ampliación del puerto de Manta (fase 0 al 2015)	113
Figura 37: Ampliación del puerto de Manta (fase 1 al 2017)	114
Figura 38: Ampliación del puerto de Manta (fase 1 al 2019)	115
Figura 39: Ampliación del puerto de Manta (fase 2 al 2022)	116
Figura 40: Ampliación del puerto de Manta (fase 2 al 2024)	117
Figura 41: Relación de las fases de inversión propuesto	118

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Caracterización de las dimensiones de los muelles del Puerto de Manta	4
Cuadro 2: Principales destinos de las exportaciones del puerto de Manta	18
Cuadro 3: Principales destinos de las exportaciones del puerto de Manta	20
Cuadro 4: Principales destinos de las exportaciones del puerto de Manta	20
Cuadro 5: Exportaciones primarias e industrializadas	32
Cuadro 6: Evolución de las exportaciones.....	33
Cuadro 7: Importaciones.....	35
Cuadro 8: Balanza comercial petrolera.....	36
Cuadro 9: Buques internacionales arribados al puerto de Manta	37
Cuadro 10: Número de buques mercantes arribados al puerto de Manta	38
Cuadro 11: Cargas de importación y exportación.....	39
Cuadro 12: Comparativo de carga movilizada por el puerto de Manta	40
Cuadro 13: Comparativo por tipo de carga movilizada en el puerto de Manta	41
Cuadro 14: Comparativo de Contenedores y TEUS movilizados por el puerto de Manta	42
Cuadro 15: Número de buques turísticos - pasajeros que arribaron al puerto de Manta	43
Cuadro 16: Variación del total de buques internacionales	44
Cuadro 17: Variación de las cargas de importación y exportación	44
Cuadro 18: Variación de gráneles de importación y exportación	45
Cuadro 19: Variación de la carga general de importación y exportación.....	45
Cuadro 20: Variación del movimiento de vehículos y maquinarias.....	46
Cuadro 21: Variación de contenedores y TEUS movilizados en puerto de Manta	46
Cuadro 22: Variación del movimiento turístico en el puerto de Manta	47
Cuadro 23: Historial de los buques y carga movilizados	47
Cuadro 24: Tipos de carga de importación y exportación movilizadas	48
Cuadro 25: Calculo de la muestra	76
Cuadro 26: Caracterización de los tipos de encuestados	77
Cuadro 27: Escala de montos monetarios que se mueven por el puerto de Manta	78
Cuadro 28: Realización de actividades portuarias regulares desde el puerto de Manta	79
Cuadro 29: Satisfacción del servicio y facilidades que brinda el puerto de Manta	80

Cuadro 30: Instalaciones del puerto de Manta permiten realizar actividades adecuadas	81
Cuadro 31: Instalaciones actuales del puerto de Manta ataren empresas navieras internacionales.....	82
Cuadro 32: Son atractivas las tarifas del puerto de Manta para las operaciones	83
Cuadro 33: Nivel de influencia de los otros puertos del país para atraer a las empresas navieras internacionales.....	84
Cuadro 34: La infraestructura del puerto de Manta atrae a actores del comercio exterior	85
Cuadro 35: Existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano imputables a las actividades portuarias en el puerto de Manta.....	86
Cuadro 36: Dependencia de la concesión para el desarrollo del puerto de Manta	87
Cuadro 37: Análisis FODA de APM	88
Cuadro 38: Caracterización de equipo y maquinarias	99
Cuadro 39: Línea base para proyecciones nacionales de tráfico de carga contenerizada durante los próximos 20 años (TEUS).....	104
Cuadro 40: Escenarios de inversión en el puerto de Manta	111
Cuadro 41: Caracterización de la inversión privada y sus fases.....	112
Cuadro 42: Inversiones de la fase 1.....	118
Cuadro 43: Inversiones de la fase 2.....	119
Cuadro 44: Total del proyecto	119
Cuadro 45: Resumen detallado de la inversiones	120
Cuadro 46: Actores del proyecto	126
Cuadro 47: Costo del recorrido del buque desde la ruta internacional hasta el muelle.....	130
Cuadro 48: Costo adicional por señalética, seguridad y dragado de mantenimiento en canal de acceso.....	130
Cuadro 49: Costo promedio adicional por demora durante salida/ingreso del puerto	131
Cuadro 50: Costo de transportación interna hasta el puerto de Manta.....	133
Cuadro 51: Costo promedio de transportación interna hasta el puerto de Guayaquil (Carga origen sierra y costa central).....	134
Cuadro 52: Costo promedio de transportación interna desde Guayaquil hasta el puerto de Manta (Carga origen Guayaquil).....	134
Cuadro 53: Indicadores económicos del Escenario 1	138
Cuadro 54: Indicadores económicos del Escenario 2	139

RESUMEN EJECUTIVO

Con el objetivo de analizar la situación actual del puerto de Manta y determinar estrategias para lograr un mejoramiento de su nivel competitivo, se contempló el análisis de la situación problemática, donde se exploró a través de la observación y del trabajo de campo; para el efecto, se evaluó el estado actual de los factores de atracción que ofrece el puerto de Manta a las agencias navieras internacionales, se estableció el comportamiento de las importaciones y exportaciones, la vialidad actual para la logística de movilidad, los niveles competitivos y comparativo con otros puertos del país y de la región; se formula una propuesta de estrategias para alcanzar el objetivo propuesto.

La hipótesis planteada sobre la eficiencia y la sistematización de los servicios portuarios que brinda Autoridad Portuaria de Manta junto con la implementación de un plan de gestión logística integral crearán condiciones para mejorar el nivel de servicio, de rentabilidad y de competitividad del Puerto de Manta reflejó el trabajo de campo y exploratorio.

Para mejor comprensión del lector este documento se estructuró en cinco capítulos:

En el Capítulo 1, se describe la “localización del puerto de Manta”, donde se muestran los detalles de los componentes integrales desde su infraestructura hasta los servicios que brinda.

En el Capítulo 2, se expone el “marco general de la investigación”, en el mismo se aborda la temática del comercio mundial, la situación de la operadora Autoridad Portuaria de Manta y el sector portuario ecuatoriano.

En el Capítulo 3, se analiza y determina el “Plan de desarrollo en el puerto de Manta para atraer al mercado naviero internacional”, allí se determina el análisis de percepción del servicio, las encuestas y sus resultados, el análisis FODA, el modelo de gestión propuesto; finalmente se examinan los resultados de la información diligenciada y la verificación de la hipótesis.

Por último, se describen las conclusiones y recomendaciones. Además, el documento se complementa con la presentación de cuadros y figuras, la incorporación de anexos y la referencia bibliográfica revisada y utilizada.

CAPÍTULO I

LOCALIZACIÓN DEL PUERTO

1.1. EL PUERTO DE MANTA

Haciendo un repaso a la historia, recordamos aquel pueblo aborigen llamado Jocay (entrada de los peces) que fue encontrado por los primeros conquistadores españoles por el año 1526, es el mismo pueblo aborigen que con el pasar del tiempo se ha convertido en un pueblo emprendedor que va dejando frutos en la costa ecuatoriana y en la provincia de Manabí. Manta ha sido catalogada como una ciudad futurista, que avanza en el siglo 21, cuenta con una gran ventaja competitiva ante los demás puertos del Ecuador por su posición geográfica, su cercanía de 25 millas a la línea internacional de navegación le da la posibilidad de poder lograr la conexión con Brasil (Manaos) y las potencias internacionales asiáticas.

El puerto de Manta cuenta con ventajas favorables en comparación con los demás puertos del Ecuador, como es el contar con un acceso de mar abierto a 25 millas náuticas de la ruta internacional de tráfico marítimo, 24 horas del canal de Panamá, condiciones que le ayudan a poder obtener un desarrollo portuario competitivo, a más de esto sus aguas cuentan con unas profundidades naturales de 12 metros en el área más baja, lo que ayuda favorablemente al ingreso de naves de gran calado a los muelles internacionales.

Adicional a lo mencionado cuenta con dos zonas francas: Zona franca Manta ubicada a 3.5 Km y ZOFRAMA ubicada a 22 Km de distancia del

puerto de Manta, más un aeropuerto internacional que cuenta con instalaciones con capacidad para operar grandes cantidades de carga.

Figura 1: Ubicación geográfica del Puerto de Manta en el mundo



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2007)
Elaboración: Autora

Sin embargo, con todas las ventajas que presenta actualmente el puerto de Manta y de sus condiciones de mar abierto, el puerto no registra a la actualidad un nivel importante de movimiento de carga contenerizada en comparación a los demás puertos nacionales. (Sánchez, 2010)

1.1.1. Infraestructura Portuaria

La infraestructura del puerto de Manta está constituida por:

- ✓ 2 muelles Internacionales (Muelle Internacional 1 y 2)
- ✓ 5 muelles marginales

Muelle Internacional 1 y 2.

Construidos en hormigón armado, cada muelle ofrece 4 atracaderos de 200 metros, que en total suman 800 metros lineales capaces de recibir hasta 4 embarcaciones al mismo tiempo.

Figura 2: Muelles 1 y 2 del Puerto de Manta



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)
Elaboración: Autora

PROFUNDIDADES Y CARGA: 45 metros de profundidad.

PROFUNDIDADES

CARGA

Atracadero 1 =	11 metros	Contenedores
Atracadero 2 =	12 metros	Turístico
Atracadero 3 =	11 metros	Gráneles, aceiteros
Atracadero 4 =	11 metros	Pesqueros, carreros

DIMENSIONES (ÁREA: 9000,00 M²):

Longitud : 200 metros
Ancho : 45 metros

CAPACIDAD DE APILAMIENTO: 400 TEUS x muelle

NÚMERO DE TEUS (CONTENEDORES DE 20 PIES)

Llenos: Área 1: 110 TEUS
Área 2: 110 TEUS
Apilados en un solo nivel

Vacíos: Área 1: 220 TEUS

 Área 2: 220 TEUS

Apilados en dos niveles

Muelles Marginales.

El puerto de Manta cuenta con 5 muelles marginales con una profundidad de 5,4 hasta 9,8 metros (MLWS), es así que estos muelles tienen un frente de atraque de 620 metros, en el cual se reciben naves de pesca de altura, artesanal, y servicios de cabotaje.

Figura 3: Muelles marginales del Puerto de Manta



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)
Elaboración: Autora

PROFUNDIDAD : Desde 4,40 hasta 9,60 metros.

ÁREA : **7.440,00 M2**

DIMENSIONES : LONGITUD: 620 Metros

 ANCHO: 12 Metros

Cuadro 1: Caracterización de las dimensiones de los muelles del Puerto de Manta

Longitud abscisado Metros	Profundidad Metros
0,00 -100	2,4 - 4,4
100-200	4,4 - 5,20
200-300	5,20 - 5,4
300-400	5,4 - 5,7
400-500	5,5 - 8,3
500-620	8,3 - 9,6

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)

Elaboración: Autora

CARGA : Pesquero y Cabotaje

RESISTENCIA : 2 Ton/m²

1.1.2. Área de almacenaje

El puerto de Manta cuenta con 119.980 m² de áreas para almacenamiento entre patios y cubiertas, cuenta con 12 hectáreas para bodegaje de mercaderías que comprenden los patios 200, 300, 400, 500, 600, 700, 800.

También cuenta con dos zonas francas, que aseguran la existencia de 50 hectáreas de áreas de almacenaje, y que se ubican a pocos kilómetros del puerto, en las principales vías de acceso a la ciudad.

Dentro de las infraestructuras portuarias, el puerto cuenta con áreas de almacenaje para el manejo de las cargas de importación y de exportación. (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)

Áreas de almacenamiento externas.

ALMACENERAS

- ENSISALES S.A.
- EXPORCAFE.
- C. BERMEO.
- EXPORTADORA MANTA.
- P. CARMELITA
- DELGADO S.A.
- ALMESA
- MORARROS.
- ALMECENERA DEL PACÍFICO.
- EMINSALV
- AGROPROGRAN
- LA IDEAL.
- P. BOWEN.

Figura 4: Alternativas de almacenamiento externo en APM



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2007)
Elaboración: Autora

1.1.3. Vías de ingreso

Vías Terrestres.-

Existen 4 principales vías de acceso: la Avenida Velasco Ibarra (4 de Noviembre), que conecta la cabecera cantonal con el sureste de la provincia, y con la vía circunvalar periférica. Al este cruza la vía hacia Rocafuerte y las zonas este y norte de la provincia. Hacia el oeste, existe la extensión de la vía marginal de la costa, acceso que comunica con los poblados rurales del cantón y con el sur de la provincia. Vía inter-barrial y la Puerto - Aeropuerto.

Aeropuerto Eloy Alfaro de Manta.-

Manta tiene conexión aérea diaria con la ciudad de Quito. El aeropuerto está ubicado en el extremo noreste de la ciudad, y aunque cumple con los requisitos para ser catalogado como aeropuerto internacional de pasajeros y carga, al momento se lo utiliza solo como nacional de pasajeros, y nacional e internacional de carga.

Puerto Marítimo.-

Manta cuenta con un puerto marítimo, construido principalmente para recibir y distribuir carga, aunque se lo utiliza y piensa adecuar de mejor manera para recibir y despachar pasajeros, tal como ha ocurrido con los cruceros turísticos internacionales que han llegado a la ciudad.

1.2. MEGAPUERTO DE TRANSFERENCIA INTERNACIONAL DE CARGA

Es un terminal de contenedores que por hallarse ubicado en un punto estratégico en las rutas navegables de los distintos puertos continentales,

sirve de puerto de desembarque de contenedores que vienen en buques de gran calado denominados de "Quinta Generación", concepto recientemente aplicado en el comercio marítimo internacional por efecto de minimizar costo y maximizar el transporte de carga.

El objetivo final del proyecto es dotar a la costa occidental del Pacífico Sudamericano, en territorio ecuatoriano, de un "Megapuerto de Transferencia Internacional", que satisfaga la demanda derivada de las estrategias navieras, en materia de triangulación global de las cargas con origen/destino en Asia y Sudamérica.

El objetivo inmediato es proveer al comercio exterior ecuatoriano de un "Puerto de Aguas Profundas" que reduzca los sobre costos actuales del mismo, producto del empleo de puertos de trasbordo para las mercaderías con origen o destino Ecuador, en países de la costa occidental de Sudamérica, en Centroamérica y en el Caribe. (BOGLIA, 2007)

Características del proyecto.

Manta, con esta propuesta se proyecta ser el puerto que facilitaría la participación del Ecuador, en el nuevo ordenamiento de la región, su ubicación geográfica privilegiada y sus condiciones naturales de puerto abierto al mar, de aguas profundas, lo convierten en una solución de vida útil ilimitada.

Figura 5: Características del Megapuerto



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

El Proyecto del Megapuerto presentaba las características que se indican a continuación:

- Enfoca las inversiones a un plan de desarrollo acorde con los mercados del transporte marítimo internacional y del comercio exterior del país
- Concebido para atraer un concesionario de primera línea internacional para que se haga cargo del proyecto completo y a largo plazo, del desarrollo del Puerto de Transferencia.
- Contempla apoyo del Estado para la construcción de la infraestructura de la primera fase, con el aval del Ministerio de Economía y Finanzas, para la obtención de un préstamo en base a la recaudación del 1% CIF de las mercaderías que ingresen por el puerto de Manta, dejando al concesionario el costo de las súper estructuras y el equipamiento.

- Es un atractivo a la participación privada, debido a una real proyección de manejo de carga y a un diseño de puerto moderno adecuado para el manejo de contenedores, produciendo como resultado mayores ingresos que justifiquen el monto de las inversiones.
- Aprovecha las excelentes características naturales del puerto de Manta y las facilidades y procedimientos para su desarrollo y construcción que, a menor tiempo y a más bajo costo comparado con los proyectos de desarrollo de los otros puertos de la región, permitirá atender las nuevas exigencias del transporte marítimo.
- Contribuye al fortalecimiento del Proyecto de Transporte Multimodal Manta-Manaos, como uno de los factores de integración regional y de desarrollo económico y social.
- Promueve la integración del puerto, del aeropuerto y de las dos zonas francas existentes, en una zona de importantes actividades productivas y comerciales que cubrirán con sus servicios la región.
(Escutia, R., 2011)

1.2.1. Ventajas para el Ecuador

De acuerdo con la Autoridad Portuaria de Manta, el Puerto de Manta presenta excelentes condiciones para lograr con gran éxito un desarrollo competitivo para la prestación de servicios portuarios eficientes, cuenta con ventajas comparativas que están relacionadas con tener un acceso de mar abierto a 25 millas náuticas de la ruta internacional de tráfico marítimo, sin canales y con profundidades naturales de 12 metros en la marea más baja, que permiten el ingreso de naves de gran calado las 24 horas del día, los 365 días al año, sin tiempos de espera, que lo hacen un puerto atractivo para las inversiones.

Es así que las empresas transportadoras asiáticas han demostrado su interés en que el puerto de Manta se convierta en un puerto de transferencia sudamericano; por su parte la Autoridad Portuaria de Manta, busca modernizar la infraestructura portuaria a fin de mejorar el manejo de carga con métodos modernos y ágiles.

Por lo mencionado, el puerto de Manta representa un atractivo para la inversión privada, presentado ventajas competitivas con respecto a otros puertos:

Las ventajas del Megapuerto en Manta son:

- Presenta menores costos y tiempos de transporte entre puertos asiáticos, australianos o neozelandeses (60 % del comercio mundial) y Manaos.
- Es una de las más importantes obras de infraestructura continental, alineada al Plan de Iniciativa de Integración Regional Sudamericana (IIRSA)
- Menor costo del transporte y de movilización de capital en cargas de alto valor.
- Es un puerto moderno con instalaciones adecuadas para el manejo de contenedores, lo que generará mayores ingresos que justifiquen los montos de las inversiones para el país.
- Nuevas oportunidades de negocios, al ejecutarse el proyecto de intercambio de mercaderías entre Asia y Sudamérica logrando la unión entre los océanos Pacífico y Atlántico, lo que incrementará el comercio y la integración entre los dos continentes.

- Desarrollo turístico, el puerto de Manta en la actualidad se ha desarrollado significativamente en el sector turístico, pues la frecuencia de los cruceros de última generación aumentó en un 150%, de igual forma el número de buques carreros se incrementó.
- Desarrollo de servicios al contar con un Megapuerto de transferencia, el país, en general, tendrá una gran oportunidad para incrementar nuevos productos de exportación, esto a su vez incentivará a las líneas navieras a recalar en el puerto de Manta, extendiendo los servicios y las rutas, lo que facilitará a los exportadores e importadores el envío y recepción de carga al resto del mundo.
- Desarrollo tecnológico, incorporará tecnología moderna que permitirá la reactivación de los sectores de la pesca y agricultura en el país.
- Creación de fuentes de trabajo, el proyecto de Megapuerto de transferencia causará un efecto económico multiplicativo que mejorará el nivel de vida de los ecuatorianos, generando plazas de empleo y a su vez generara puestos indirectos de trabajo y dinamización del comercio.

1.2.2. Aspectos geográficos.

- Puerto más próximo de toda Sudamérica a los grandes terminales de transferencia internacional del lejano oriente.
- A 25 millas náuticas de la ruta internacional de tráfico.
- Equidistante de los puertos de mayor tráfico de la costa occidental de Centro y Sudamérica.
- Ubicación central respecto a los puertos ecuatorianos.

- A sólo 600 millas del Canal de Panamá
- Sin canal de acceso
- A dos horas de la ruta internacional.
- Las profundidades de 15 y 18 metros se encuentran a solo 150 metros y 400 respectivamente de los muelles actuales.
- Profundidad disponible de 12 m dragable a 13 m.
- Dos muelles tipo espigón de 200 m de longitud con capacidad para recibir 4 naves simultáneamente.
- Excelente posición geoestratégica y características físicas.
- A 56 millas de la línea equinoccial.
- A 24 horas del Canal de Panamá.
- Ahorra 20 días de navegación marítima.

1.2.3. Aspectos económicos.

Los objetivos que se quiere lograr mediante su construcción son los siguientes: (INECO, 2013)

- ✓ Servir de puerto de desembarque de los contenedores que vienen en buques de gran tonelaje de países extranjeros y luego distribuirlos a puertos foráneos mediante buques de menor capacidad.

- ✓ Minimizar costos y maximizar el transporte de carga desde distintos puertos de origen tanto en Asia, Europa, EEUU., para y desde América del Sur.
- ✓ Crear un nuevo polo de desarrollo económico regional que impacte positivamente no sólo a la provincia de Manabí sino al país en general.
- ✓ Desarrollar la imagen y presencia de los puertos ecuatorianos en el ámbito de los negocios navieros internacionales.
- ✓ El impacto socioeconómico de la inversión en el país, no solamente en las inversiones en obras de infraestructura, superestructura y equipamiento que se revertirán al Estado, se dinamizará la economía a través de la adquisición de bienes y servicios nacionales, pago de remuneraciones al trabajador ecuatoriano, pago de obligaciones tributarias, y a otras entidades públicas y privadas.

1.3. FUNDAMENTOS DE LA ACTIVIDAD PORTUARIA EN EL PUERTO DE MANTA

1.3.1. Servicios Portuarios: oferta VS demanda

Dentro de los servicios que actualmente presta el puerto de Manta se encuentran:

Servicios a los buques, sean estos portacontenedores, graneleros, carreros, pesqueros y cruceros.

Acceso

Fondeadero

Practicaje

Muellaje (Arme-desarme)

Remolcador

A continuación se muestran las ilustraciones sobre los servicios a los buques que oferta el puerto de Manta:



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)
Elaboración: Autora

Servicios a los contenedores:

Estiba y desestiba

Carga y descarga

Movimiento de carga

Mano de obra para transferencia de carga

Almacenaje

Tomas eléctricas

En las siguientes ilustraciones se detallan servicios a los contenedores que se ofrecen en el puerto de Manta:

Figura 7: Servicios a los contenedores



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Servicios a la carga, sea esta al granel, vehículos y pesca.

Carga

Descarga

Movimientos de carga

Transbordo y re estiba

Almacenaje (vehículos)

En las figuras siguientes se muestran los servicios a la carga:

Figura 8: Servicios a la carga



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Servicio a los pasajeros, se les brinda seguridad física a los turistas, atención médica. Además de coordinar con las agencias navieras, operadores turísticos, municipio y policía nacional, eventos y ferias como atracción turística para los visitantes del puerto.

A continuación se ilustra los servicios a los pasajeros.

Figura 9: Servicio a los pasajeros



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Servicios Complementarios, a más de los servicios indicados, el puerto de Manta brinda otros servicios como:

- ✓ Recolección de basura
- ✓ Aproveccionamiento de víveres
- ✓ Seguridad física
- ✓ Mantenimiento de naves y equipos
- ✓ Inspección a la carga
- ✓ Suministro de energía
- ✓ Salvamento
- ✓ Tarja
- ✓ Aproveccionamiento
- ✓ Bunkereo

Figura 10: Servicios complementarios



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Sin duda alguna, el puerto de Manta cuenta con instalaciones portuarias que brindan los servicios tanto para embarcaciones como a turistas que los requieran; realizando un análisis de los principales destinos de las exportaciones realizadas por el puerto de Manta, tenemos: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)

Cuadro 2: Principales destinos de las exportaciones del puerto de Manta

PUERTO	PAIS
PUERTO CABELLO	VENEZUELA
LISBOA	PORTUGAL
RIO HAINA	REPUBLICA DOM.
ROTTERDAM	HOLANDA
LA UNION, EL SALVADOR	EL SALVADOR
VERACRUZ	MEXICO
MARIN-PONTEVEDRA	ESPAÑA
VALENCIA	ESPAÑA
BILBAO	ESPAÑA
DUNKERQUE	FRANCIA
DUNKERQUE	FRANCIA
HAMBURGO	ALEMANIA
LIVORNO	ITALIA
AMBERES	BELGICA
HOUSTON	EEUU

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)

Elaboración: Autora

El puerto de Manta cuenta con un potencial de carga equivalente de 280.000 TEUS.

Con relación al nivel de carga manejado desde el periodo 2009-2011 como puerto público, se evidencia que el nivel de carga se incrementó en un 11%, de un nivel de carga de 813.271 toneladas se amplió a 902.670 toneladas.

Cabe recalcar que esto se dio porque el puerto no solo maneja contenedores sino que brinda servicio a más tipos de carga.

El ingreso anual de carga que recibe el puerto se ha incrementado de 7.113.700 dólares en el 2010 a 8.799.483 en el 2011.

Entre los principales productos que se transportan por el puerto de Manta están: banano, atún, cacao y sus derivados, brócoli, productos siderúrgicos, palmitos, malangas y yucas, productos poliméricos y plásticos, legumbres, piña, productos lácteos, papel y cartón, café y sus derivados, maracuyá, productos de caucho, textil y confecciones, confiterías, maquinaria industrial, detergentes y cosméticos, bebidas y refrescos.

En la actualidad el puerto que tiene movimiento de carga de exportaciones e importaciones es el puerto de Guayaquil, puerto que concentra el 83% del volumen de carga que se maneja dentro del país.

A continuación podemos ver el total de exportaciones e importaciones mensuales del año 2011 y 2012 con su respectiva balanza comercial, lo cual constituye una oportunidad para captar carga hacia el puerto de Manta. (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

**Cuadro 3: Principales destinos de las exportaciones del puerto de Manta
2011 - TON-USD**

AÑO – MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	TONELADAS	FOB	TONELADAS	FOB	CIF	XFOB – MFOB
2011-01	2,309,041.63	1,621,543.58	1,067,901.95	1,619,479.80	1,724,195.33	2,063.78
2011-02	2,275,843.09	1,690,476.64	1,084,056.53	1,511,770.45	1,605,752.83	178,706.19
2011-03	2,555,781.65	2,032,005.06	1,226,137.08	1,888,364.98	2,002,902.36	143,640.08
2011-04	2,082,129.87	1,831,303.66	1,103,608.23	1,854,159.50	1,959,918.82	-22,855.84
2011-05	2,386,512.69	2,009,483.62	1,204,852.87	1,942,480.78	2,049,341.48	67,002.84
2011-06	2,268,435.64	1,863,189.08	1,276,732.78	1,981,629.81	2,094,784.63	-118,440.73
2011-07	2,395,715.86	1,974,010.37	1,077,128.92	1,803,156.48	1,903,528.91	170,853.89
2011-08	2,276,238.58	1,772,258.38	1,150,181.24	2,008,119.62	2,123,043.55	-235,861.24
2011-09	2,276,219.51	1,856,081.73	1,366,525.00	2,075,503.83	2,193,489.21	-219,422.10
2011-10	2,159,617.38	1,827,860.05	1,253,421.52	2,035,988.56	2,155,038.12	-208,128.51
2011-11	2,111,688.67	1,868,972.76	1,289,622.74	2,135,950.43	2,263,113.19	-266,977.67
2011-12	2,213,808.31	1,975,163.02	1,373,378.99	2,089,190.10	2,210,954.21	-114,027.08
TOTAL GENERAL:	27,311,032.83	22,322,347.89	14,473,547.81	22,945,794.28	24,286,062.59	-623,446.39

Fuente: (Banco Central del Ecuador (BCE), 2014)

Elaboración: Autora

**Cuadro 4: Principales destinos de las exportaciones del puerto de Manta
2012 - TON-USD**

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	TONELADAS	FOB	TONELADAS	FOB	CIF	XFOB – MFOB
2012-01	2,676,823.25	2,121,574.89	1,248,131.13	2,011,428.73	2,120,272.93	110,146.16
2012-02	2,330,441.93	2,025,454.49	1,071,266.27	1,773,593.81	1,870,733.77	251,860.68
2012-03	2,273,822.61	2,058,385.89	1,140,959.88	1,937,109.95	2,040,659.98	121,275.94
2012-04	2,304,896.18	2,069,239.02	1,040,594.75	1,835,991.69	1,935,924.80	233,247.33
2012-05	2,509,655.71	2,142,418.25	1,254,997.70	2,180,015.40	2,296,703.58	-37,597.15
2012-06	2,334,916.20	1,839,245.20	1,209,126.58	2,029,700.94	2,147,006.62	-190,455.74
2012-07	2,214,470.51	1,872,899.85	1,197,946.85	2,057,463.21	2,170,098.05	-184,563.36
2012-08	2,293,711.29	1,968,544.37	1,349,974.84	2,220,858.90	2,340,283.41	-252,314.53
2012-09	2,319,592.74	2,065,755.29	1,080,996.04	1,999,306.70	2,101,963.37	66,448.59
2012-10	2,116,751.53	1,788,170.57	1,148,915.74	1,869,405.89	1,964,085.63	-81,235.32
2012-11	2,082,096.97	1,761,888.18	1,267,258.65	2,138,588.72	2,248,331.22	-376,700.54
2012-12	2,464,577.16	2,051,180.23	1,272,434.48	1,964,829.00	2,068,139.56	86,351.23
TOTAL GENERAL:	27,921,756.03	23,764,756.18	14,282,602.86	24,018,292.88	25,304,202.88	-253,536.70

Fuente: (Banco Central del Ecuador (BCE), 2014)

Elaboración: Autora

Podemos notar que el volumen de las exportaciones en relación al año 2011 se incrementó en un 2,24% lo que representa un incremento en la demanda de servicios portuarios y una oportunidad para captar la carga que puede manejarse desde el puerto de Manta.

La demanda de los servicios portuarios depende también de la calidad de los servicios, de los costos, de la eficiencia y la disponibilidad de la infraestructura portuaria para que tanto los consignatarios como los armadores puedan realizar sus actividades de forma eficiente.

Se debe prestar atención a dos puntos importantes de los que depende la decisión de elegir un puerto, el monetario que está relacionado a los costos de tarifas portuarias y la eficiencia en la prestación de los servicios, este está relacionado a la espera necesaria para obtener el servicio (velocidad con que la carga atraviesa las instalaciones portuarias), puntos importantes que deben ser tema de análisis para las autoridades encargadas de promocionar el puerto de Manta a los usuarios.

1.3.2. Principales modelos de organización portuaria

Aunque en el pasado no había ninguna razón tecnológica que justificara su control, el crecimiento de la demanda de los servicios portuarios derivada del incremento de los flujos del comercio internacional, unido a su mayor sofisticación y a la tendencia natural de los puertos a convertirse en monopolios, lo que normalmente se aconseja es que el diseño del sistema portuario de cada país se lo haga de manera centralizada, lo que además permite disminuir que la competencia establecida entre las instalaciones para atraer hacia ellas a los tráficos provoque excesos de capacidad instalada en el conjunto nacional.

Para ello, todas las decisiones que se tomen al respecto han de surgir de un proceso de planificación complejo, en el que se consideren tanto las

variables directamente controlables por los gestores portuarios como aquellas otras totalmente ajenas a sus decisiones, tales como el proceso de generación del tráfico, la ubicación de las instalaciones o su conexión con los centros de producción y de consumo, cuya influencia sobre la actividad de los muelles, aunque se reconoce, no ha sido investigada en la medida que cabría esperar dado el interés suscitado por los puertos a raíz de la elaboración de los estudios de impacto de su actividad sobre la economía de su entorno.

La planificación de un sistema portuario conlleva la fijación de objetivos, el análisis y la cuantificación de la demanda actual y esperada de sus servicios, la determinación de sus posibilidades de sustitución por los ofrecidos desde otros medios así como de las conexiones con los sistemas de transporte terrestres.

En definitiva, conlleva al estudio de todos aquellos aspectos que contribuyan a decidir entre las alternativas de inversión viables según el calendario y los recursos previstos para el desarrollo de cada puerto. Y precisamente por ello, y dada la relevancia económica de la actividad desarrollada en ellos, en todos los países se ha procedido a su regulación.

Consecuentemente, las competencias de los gestores portuarios no sólo dependen de la naturaleza del comercio desarrollado a través de las instalaciones que están bajo su responsabilidad, que normalmente se agrupan en torno a un único puerto formado por un conjunto de muelles, sino que también están condicionadas por el grado de control que la administración ejerza sobre él.

Ciertamente, un puerto no es una estructura aislada, sino que compite con otros por atraer hacia sus instalaciones el tráfico marítimo. La variedad de los servicios prestados en los puertos dependerá siempre, en

cualquier caso, de la magnitud y de las características del tráfico que se reciba.

Asimismo, tanto la naturaleza de los puertos, que les permite disfrutar de cierto poder de mercado sobre las zonas geográficamente más próximas, como el conflicto de intereses que surge entre sus usuarios y sus gestores respecto a la relación óptima entre la capacidad de las instalaciones y los tiempos de espera a que se somete la mercancía a su paso por ellas, contribuyen también a condicionar las características de los modelos de administración portuaria. Por ello, estos no son tan homogéneos como cabría esperar dado que los criterios de cada gobierno acerca del grado de control que directamente deba ejercer sobre estas instalaciones, el nivel de responsabilidad de sus gestores directos o los medios empleados para su financiación no tienen por qué coincidir.

Cuando se opta porque el sector público esté presente en la gestión portuaria, el carácter más o menos centralizado de su intervención dependerá de que se quiera prevenir un incremento excesivo de la capacidad de los puertos (derivado del intento que desde cada uno de ellos se haga para resaltar el atractivo de sus instalaciones) o de que se prefiera tener un conocimiento más detallado de los problemas que puedan surgir en cada uno de ellos.

En el primer caso, la intervención de la Administración del Estado puede servir para evitar un derroche de recursos a nivel nacional, pero limita el margen de actuación de cada gestor portuario para competir por el tráfico, y esto puede restar eficiencia al sistema; en el segundo, la actuación de las administraciones de ámbito local posibilita una mayor capacidad de respuesta ante hipotéticas alteraciones del entorno más inmediato de cada puerto, pero favorece el gasto y los excesos de capacidad si para atraer tráfico se apuesta desde todos ellos por realizar actuaciones sobre su infraestructura.

Ambas concepciones de organización portuaria presentan limitaciones, pero las dos pueden ser igualmente eficientes siempre que se respeten los principios de racionalidad económica en los procesos de inversión y de fijación de precios. Desde el punto de vista de la maximización del beneficio social, la conciliación de ambas posturas se resume en dos objetivos: utilizar la capacidad instalada hasta el punto en que se igualen en el corto plazo el coste marginal social y el beneficio marginal de los usuarios de la instalación, y en planificar adecuadamente la inversión a realizar para que dicha igualdad se mantenga en el largo plazo. (Escutia, R., 2011)

1.3.3. El papel de Autoridad de Manta

En el desarrollo de sus competencias, la Autoridad Portuaria de Manta se encarga de la gestión y la planificación de los servicios públicos ofrecidos desde el puerto. APM debe cumplir su rol de órgano de impulso y desarrollo del comercio exterior, para lo cual debe promocionar el puerto de Manta internacionalmente, hacer conocer sus ventajas competitivas y los servicios que ofrecen.

Desarrollar estrategias claras y a mediano plazo en materia logística y de servicio es una de las perspectivas de la Autoridad Portuaria de Manta, con esto se pretende enfrentar el crecimiento del transporte marítimo y el manejo de contenedores. Uno de los objetivos de la Autoridad Portuaria de Manta es convertir el puerto de Manta en eje de transferencia de mercaderías entre Asia y Sudamérica, ser el punto de inicio de la vía multimodal Manta-Manaos.

La estrategia competitiva implica también que la Autoridad Portuaria construya las terminales portuarias dejando que sea la iniciativa privada quien luego las explote por periodos previamente determinados de tiempo que, no debieran superar los diez años de duración. Si bien esta

alternativa es la más adecuada para promover un sistema competitivo que prime la eficiencia en la prestación de los servicios portuarios y que al tiempo asegure a los gestores de las instalaciones unos ingresos y hacer frente a mejoras que beneficiasen a los usuarios de su infraestructura, a cambio complica el sistema de gestión, favorece los excesos de capacidad instalada en los puertos y no garantiza que se interpreten correctamente

Pero independientemente de la estrategia seguida en la organización del sistema portuario y, por tanto, del papel asignado a la Autoridad Portuaria, ésta también persigue objetivos de índole económico en el desarrollo de su actividad; objetivos que diferirán en cada caso dependiendo de las características del puerto bajo su gestión. En este sentido, se apuntan tres posibilidades: la maximización de su tráfico, la optimización del uso de los recursos en la cadena de transporte y la promoción económica de su entorno.

Implícitamente se tiende a aceptar que toda Autoridad Portuaria tratará siempre de aumentar el tráfico de sus instalaciones para poder así maximizar el rendimiento del puerto que tiene a su cargo. Esto significa que tratará de promover todas las iniciativas a su alcance, que permitan incrementar el margen de beneficio de la inversión realizada, evitando que se mantenga ociosa parte de la capacidad instalada.

Sin embargo, la maximización del tráfico portuario atendido en cada instalación, equivalente a la maximización del output de cualquier empresa y objetivo prioritario en el juego de la competencia inter portuaria, depende supuestamente de factores que podrían ser controlados por la Autoridad Portuaria, tales como la capacidad técnica del puerto para recibir un tráfico dado, las tarifas cobradas por los servicios ofrecidos en el o la existencia de programas de promoción de los mismos; pero también depende de factores cuya evolución está fuera de

su alcance, como son los cambios producidos en las redes de transporte de acceso al puerto o en el funcionamiento general de la economía.

Aun así, estos *agentes* siempre tratarán de sacar adelante aquellos programas de inversión que consideren más adecuados para satisfacer las necesidades que pudieran tener los usuarios potenciales de los servicios prestados en sus instalaciones. Para alcanzar este objetivo, la Autoridad Portuaria de Manta, tiene que coordinar su actuación con la del resto de agentes que componen la industria portuaria, procurando que la evolución de la capacidad del puerto sea la adecuada para adaptarse a los avances que sucesivamente se vayan produciendo, tanto en el ámbito del transporte marítimo como en el de la manipulación de la carga de los buques.

La experiencia demuestra que la ausencia de operadores privados en la organización de los servicios portuarios suele favorecer su encarecimiento y la congestión de las instalaciones. En este sentido, la teoría económica sugiere que lo preocupante no será tanto la tendencia natural de los puertos a adoptar la estructura de monopolio, como la falta de alternativas para la prestación de los servicios portuarios dentro de cada uno de ellos.

Esto es así porque la competencia, aunque sólo sea potencial, basta para que el monopolista no se aproveche de su situación, ya que sabe que si obtuviera beneficios extraordinarios atraería a más empresas hacia el mercado y perdería su poder sobre el mismo. En este caso, el problema radica en el hecho de que las barreras del sector portuario son muy importantes, tanto monetarias como legales, y para que este mecanismo funcione es necesario que haya libertad de entrada y salida en el sector.

Pero en tanto lo verdaderamente especializado e inmóvil en las inversiones portuarias es la infraestructura, es posible que parte de estos servicios pueda prestarlos la iniciativa privada, y que esta lo haga en

régimen de verdadera competencia. Y de esta forma, potenciando la competencia intraportuaria se podría impulsar la interportuaria. Por este motivo se tiende a implicar cada vez más a las empresas privadas en la prestación de los servicios portuarios mediante la oferta de concesiones de larga duración. Finalizado el periodo de concesión, la empresa está obligada a transferir los activos a la Autoridad Portuaria, quien puede realizar otro concurso para seleccionar a un nuevo operador privado. (INECO, 2013)

CAPÍTULO II

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. COMERCIO MUNDIAL.- GENERALIDADES

El comercio mundial inicia con el intercambio de bienes y servicios entre 2 o más países o personas, este proceso económico se inició históricamente a finales del Neolítico, dando como resultado la interrelación entre países y mercados internacionales.

La influencia de factores como los niveles de producción de los países, consumo, políticas e innovaciones tecnológicas, influyen de manera sorprendente en el comercio mundial, permitiendo que incremente el intercambio entre los países de manera más intensa.

A partir del año 1945, la economía mundial se fue “reglobalizando” de manera progresiva después de la devastación originada por la segunda guerra mundial y la depresión económica; sin embargo, el inicio de la globalización trajo consigo la creación de las primeras instituciones internacionales como: FMI, Banco Mundial, Naciones Unidas, GATT (posteriormente OMC) instituciones cuyo objetivo era el de limitar el nacionalismo económico, mantener la paz y definir las políticas económicas de los países vecinos.

Uno de los principales motores que ha impulsado la integración económica mundial ha sido la tecnología, tanto en el ámbito de las comunicaciones como en el transporte, lo que ha permitido que cada día la globalización esté latente.

Según datos de la OMC, el valor en dólares del comercio mundial de mercancías aumentó un promedio de 7% anual (cifras brutas) entre los años 1980 y 2011, alcanzando un promedio de 18 billones de dólares.

En cuanto al comercio mundial de servicios, este creció aún más en relación al comercio de bienes, aumentó en un promedio de 8% anual, alcanzando un promedio de 4 billones de dólares.

2.2. DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR EN EL ECUADOR

El Ecuador sin ser república, adaptó estructuras productivas de la colonia, marcando hitos referenciales de las tendencias a priori, que determinan el futuro comercial del Ecuador. (Ordoñez Iturralde D. , 2013).

Es evidente que los resultados adversos de la época colonial y republicana, se acentuaron más en la época contemporánea. Esta brecha de los períodos actual y colonial, es evidente, no se aplicó e implementó políticas relacionadas al comercio internacional. En sus inicios, el comercio exterior estuvo afectado por la falta de autonomía propia de la colonia, aislándose de los países vecinos ante la prohibición que otros reinos tengan contacto con la América Española. Agregar el bloqueo para la venta del cacao ecuatoriano impuesto por decreto desde Caracas, penalizando aproximadamente por tres siglos a la agricultura de la costa ecuatoriana. Ante la insuficiente y mala planificación de los gobiernos para establecer el comercio exterior, Ecuador era considerado un país desconocido para los europeos que importaban materias primas y productos originarios de nuestro país. (Ordoñez Iturralde D. , 2013).

Fue evidente la mala concepción de negociar con nuestros productos en el mercado internacional, y que a pesar de la deficiente comercialización del sombrero de paja toquilla manabita y cuencano, a partir de la segunda

mitad del siglo XIX se convirtió en el segundo o tercer ingreso más importante de divisas para el Ecuador, y por un deficiente “marketing”, se conoció en los mercados internacionales como el “Panamá hat”. En conclusión, Ecuador a pesar de ser un país pequeño de extensión territorial pero con grandes recursos primarios, no aprovechó el *statu quo*, más bien obtuvo poder y ejerció el control de las actividades políticas y económicas. La época de la bonanza en el país no sirvió para generar el desarrollo económico e industrial. En la época republicana, en la *Guerra del Pacífico*, influyó en el tráfico mercante favoreciendo al comercio internacional ecuatoriano. No se aprovechó el auge de las exportaciones para convertirnos en un país industrializado por el despilfarro de fondos, y por la falta de planificación y la aplicación de modelos de otros países sin resultados; a esto se suman las guerras internacionales, epidemias, inestabilidad política interna, guerra civil y los golpes de estado. (Ordoñez Iturralde D. , 2013).

2.2.1. Comportamiento de las exportaciones e importaciones en el Ecuador 2003 – 2012.

El 9 de enero del año 2000 inicia la dolarización de manera oficial en el Ecuador, luego de la crisis económica a finales de la década de los 90, una vez devaluada su anterior moneda.

Es evidente que la dolarización mostró ventaja, se ha estabilizado la economía y ha existido un relativo crecimiento del 4,6%, producto de las remesas de los emigrantes ecuatorianos y el favorable incremento del precio del petróleo que en los últimos años contribuyó a paliar la problemática de los efectos de la dolarización.

La inflación es elevada previo al período de la dolarización, siendo la más alta con el 55% en el año 1992 y la más baja de 24% en el año 1995, y a partir de este año la inflación incrementa hasta llegar al 91% en el año

2000, el porcentaje de inflación más alto que se ha tenido durante la historia del Ecuador.

Después del proceso inflacionario en los 80 y 90, la inflación a partir del 2000 ha disminuido del 91%, a menos de un dígito en los últimos 8 años. El comercio exterior se dinamizó, las exportaciones crecieron hasta llegar en el 2013 a más de 24.000 millones de dólares. Otra variable que permitió estabilizar la economía y crecer fue la inversión. Desde hacen ya siete años, la inversión pública se incrementó considerablemente, especialmente en lo social e infraestructura. Es de resaltar que los niveles de desempleo han disminuido al 5%, junto con los niveles de pobreza extrema que han disminuido considerablemente.

Es importante recalcar que en la década de los setenta, al iniciar las explotaciones petroleras, este se convierte en el principal producto de exportación; en los años ochenta, noventa y hasta la presente, se mantiene la estructura del comercio ecuatoriano, sin embargo se incorporan productos como el camarón, banano y las flores entre los principales.

En el cuadro siguiente se ratifica lo dicho, de 2003 a 2012, las exportaciones crecieron de 6.222 a 23.769 millones de dólares, sin embargo el grueso de los mismos los constituyen las exportaciones primarias, mismos que representan en el periodo de análisis, en promedio al 76%. El 24% restante lo constituyen las exportaciones industriales.

Esta caracterización del comercio exterior ecuatoriano es estructural y vulnerable, es volátil a los precios del mercado, fenómenos naturales, situaciones políticas y otros factores externos que no podemos controlar.

Cuadro 5: Exportaciones primarias e industrializadas

2003-2012
Millones de dólares

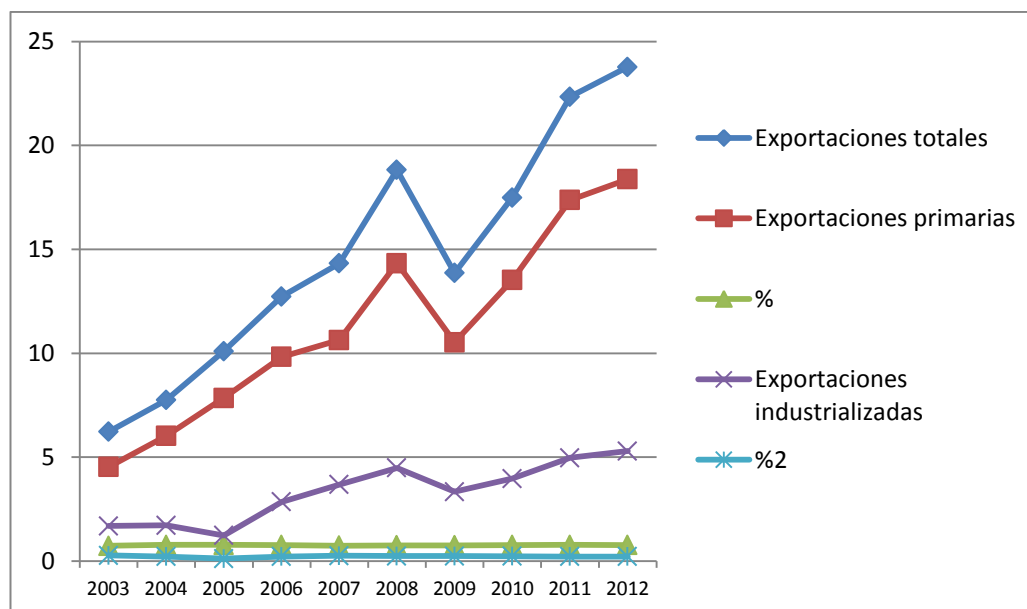
Año	Exportaciones totales	Exportaciones primarias	%	Exportaciones industrializadas	%
2003	6.222	4.532	73%	1.685	27%
2004	7.752	6.022	78%	1.723	22%
2005	10.100	7.850	78%	1.231	12%
2006	12.728	9.826	77%	2.854	22%
2007	14.321	10.637	74%	3.684	26%
2008	18.818	14.335	76%	4.484	24%
2009	13.863	10.525	76%	3.338	24%
2010	17.490	13.521	77%	3.969	23%
2011	22.345	17.375	78%	4.969	22%
2012	23.769	18.375	77%	5.290	22%

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística mensual
Elaboración: Autora

Figura 11 Exportaciones primarias e industrializadas

2003-2012

Millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística mensual
Elaboración: Autora

Cuadro 6: Evolución de las exportaciones

2007-2012

Millones de dólares

Año	Exportaciones totales	Exportaciones petroleras	Exportaciones no petroleras	Exportaciones tradicionales	Exportaciones no tradicionales
2003	6.222	2.606	3.615	1.737	1.878
2004	7.752	4.233	3.518	1.673	1.845
2005	10.100	5.869	4.230	1.925	2.304
2006	12.728	7.544	5.183	2.200	2.983
2007	14.321	8.328	5.992	2.447	3.545
2008	18.818	11.790	7.097	2.966	4.131
2009	13.863	6.964	6.898	3.436	3.462
2010	17.490	9.673	7.816	3.705	4.110
2011	22.345	12.913	9.432	4.528	4.873
2012	23.769	13.791	9.977	4.397	5.580

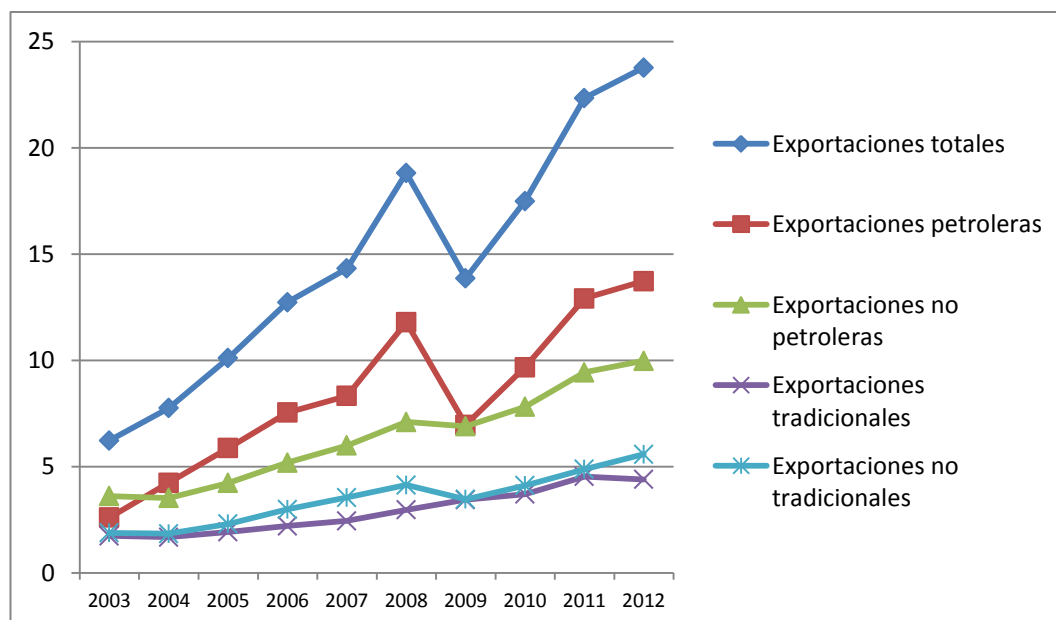
Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística mensual. No. 1921. Marzo 2012

Elaboración: Autora

Figura 12 Evolución de las exportaciones

2007-2012

Millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística mensual. No. 1921. Marzo 2012

Elaboración: Autora

Rol fundamental en las exportaciones juega el petróleo, producto básico en el sostenimiento de la economía y en el sistema de dolarización. En muchas variables ha quedado demostrado la importancia del petróleo, así, en la generación del PIB, su aporte al Presupuesto General del Estado y en las exportaciones.

En cuanto a las exportaciones, son las petroleras las más importantes en el período de análisis, representan en promedio el 58% del total, se justifica su incremento por el aumento de precios del hidrocarburo en el mercado mundial.

También es evidente que las exportaciones no petroleras crecieron en el periodo 2003-2012 pasando de 3.615 a 9.977 millones de dólares con sus rubros de las exportaciones tradicionales y no tradicionales que también crecieron ostensiblemente, en relación a las exportaciones totales representan el 42%.

En cuanto a las exportaciones no tradicionales primarias e industrializadas también se incrementaron, incluso más que las exportaciones tradicionales, y contribuyeron a diversificar la oferta exportable.

En general, el destino del 70% de las exportaciones ecuatorianas es América, a Europa el 20% y el 10% restante se distribuye a Asia, África, Oceanía y otros. De todos ellos, el socio comercial de mayor importancia es Estados Unidos, donde las ventas oscilan por el 39%, y las ventas para la Comunidad Andina de Naciones, CAN también son de gran importancia.

En cuanto a las importaciones, las mismas las constituyen los bienes de consumo, combustibles y lubricantes, materias primas, bienes de capital y bienes diversos. El aparato productivo se reactiva a partir de la

implementación de la dolarización, después de la caída de las importaciones a 2.786 millones de dólares en 1999.

Cuadro 7: Importaciones

2007-2012

Millones de dólares

Año	Totales	Bienes de consumo	Materias primas	Bienes de capital	Combustibles y lubricantes
2003	6.102	1.701	2.114	1.764	607
2004	7.282	1.943	2.688	2.047	724
2005	9.549	2.555	3.031	2.336	1.714
2006	11.266	2.828	3.511	2.585	2.380
2007	12.986	2.901	4.093	3.319	2.578
2008	17.552	3.852	5.827	4.501	3.357
2009	14.071	3.094	4.060	3.926	2.338
2010	19.278	4.116	5.915	5.129	4.042
2011	22.945	4.743	7.321	5.844	5.086
2012	24.017	6.417	7.280	4.824	5.441

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística mensual. No. 1921. Marzo 2012
Elaboración: Autora

El año 1999 fue crítico, las importaciones decayeron de 5.198 a 2.786 millones de dólares. La estabilidad y crecimiento se evidencia a partir el año 2000, pasando de 6.102 millones de dólares en el 2003 y a 24.017 millones de dólares en el 2012, es decir se cuadruplicó.

Las materias primas fueron las importaciones con más dinámica, pasando de 2.114 a 7.280 millones de dólares. El segundo rubro más dinámico fueron los bienes de capital, pasando de 1.764 llegó a 5.844 en el 2011 y decreció a 4.824 millones de dólares en el 2012. Y en tercer lugar están los bienes de consumo, pasando de 1.701 en el 2003 a 6.417 millones de dólares en el 2012.

Finalmente, la estructura de la balanza comercial petrolera, en el esquema de la dolarización mejoró ostensiblemente por el escenario económico externo, al generar divisas para la operatividad de las

actividades productivas. Es primordial que los sectores públicos y privados apliquen políticas económicas que permitan afrontar supuestos riesgos de liquidez ante la falta de divisas.

Ante esta situación, la balanza de pagos ayudará en la toma de decisiones para controlar el movimiento de divisas que ingresan o salen del país; por tanto, el resultado de la balanza de pagos estará determinado por el progreso de la balanza comercial que depende en un alto nivel por las exportaciones petroleras.

Cuadro 8: Balanza comercial petrolera

2007-2012

Millones de dólares

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial petrolera
2003	2.606,8	607,6	1.999,2
2004	4.233,9	724,5	3.509,4
2005	5.869,8	1.714,9	4.154,9
2006	7.544,5	2.380,8	5.163,7
2007	8.328,5	2.578,3	5.750,2
2008	11.720,6	3.357,8	8.362,8
2009	6.964,6	2.338,3	4.626,3
2010	9.673,2	4.042,8	5.630,4
2011	12.944,8	5.086,5	7.858,3
2012	13.791,9	5.441,5	8.350,4

Fuente: Banco Central del Ecuador. Información Estadística mensual. No. 1921. Marzo 2012
Elaboración: Autora

De 2003 a 2012 las exportaciones de petróleo crecieron ostensiblemente, se sextuplicaron al pasar de 2.606 a 13.791 millones, en este incremento juegan un rol fundamental los altos precios y el incremento de la extracción y transporte en la construcción del *Oleoducto de Crudos Pesados*. Aunque por la crisis financiera mundial del 2008, las exportaciones se redujeron significativamente.

Sin embargo de ser país petrolero, debemos importar combustibles y lubricantes, estos crecieron de 607 a 5.441 millones. Esto confirma lo que un analista económico dice: “vendemos choclos y compramos humitas”. La importancia del petróleo se confirma cuando evidenciamos que es positiva en 8.350 millones en 2012, y permite contrarrestar el enorme déficit comercial de la balanza comercial no petrolera, mismo que bordea los 9.000 millones de dólares.

2.2.2. Análisis del movimiento de la carga en el puerto de Manta 2003-2012

Cuadro 9: Buques internacionales arribados al puerto de Manta

2012

Meses	Buques				Total Buques	% de variac mensual
	Merc.	Pesq.	Turíst.	Sin carga		
Enero	9	5	4	8	26	-28%
Febrero	10	13	3	7	33	27%
Marzo	18	13	4	10	45	36%
Abril	9	12	2	9	32	-29%
Mayo	16	5	0	8	29	-9%
Junio	10	6	0	3	19	-34%
Julio	10	12	0	4	26	37%
Agosto	11	13	0	4	28	8%
Septiembre	12	9	0	9	30	7%
Octubre	15	5	2	6	28	-7%
Noviembre	11	12	1	7	31	11%
Diciembre	11	10	3	8	32	3%
TOTAL	142	115	19	83	359	
%	40	32	5	23	100	

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

En relación al tráfico de buques, en el 2012 se puede observar la evolución mensual de enero a diciembre y notamos lo siguiente:

- Al puerto de Manta arribaron 359 buques, los meses de febrero y marzo son los de más afluencia de tráfico y específicamente con barcos mercantes y pesqueros.
- El 40% de los arribos corresponde a buques mercantes, mientras que el 32% corresponde a buques pesqueros internacionales. Los buques que arriban por otras causas distintas a la movilización de carga como la realización de operaciones de mantenimiento, avituallamiento o abastecimiento (buques sin carga) representan el 23% del tráfico y los buques turísticos tienen la menor participación en el total de arribos con el 5%.
- El tráfico de buques mercantes ha sido generado principalmente por buques carreros con un 51%, seguido de los buques de gráneles líquidos con una participación del 24%, y de los gráneles secos con el 17%. Los buques de contenedores y carga general han tenido una participación muy baja con el 4% cada uno.

Cuadro 10: Número de buques mercantes arribados al puerto de Manta

2012

BUQUES MERCANTES	# BUQUES
GRANELES LÍQUIDOS	34
GRANELES SECOS	24
CONTENEDOR	5
CARREROS	73
CARGA GENERAL	6
TOTAL	142

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

1. Carga movilizada: Volúmenes movilizados

En cuanto a las estadísticas de movilización de carga se establece lo siguiente:

- De enero a diciembre de 2012 se han movilizado 727.970 toneladas, incluyendo la carga de transbordo, siendo los meses de marzo y mayo los que registran los mayores volúmenes movilizados.

Cuadro 11: Cargas de importación y exportación

Toneladas

2012

Meses	Carga (toneladas)			Total Carga	% de variación mensual
	Importación	Exportación	Transbordo		
Enero	22.134	5.471	1.914	29.519	-43%
Febrero	41.230	806	5	42.041	42%
Marzo	118.574	6.618	2.485	127.677	204%
Abril	17.626	2.413	-	20.039	-84%
Mayo	115.271	9.222	-	124.493	521%
Junio	56.768	2.524		59.292	-52%
Julio	56.287			56.287	-5%
Agosto	59.939	2.635		62.574	11%
Septiembre	44.708	6.289		50.997	-19%
Octubre	52.793	888	4	53.685	5%
Noviembre	31.108	9.674	722	41.504	-23%
Diciembre	57.666	2.196		59.862	44%
TOTAL	674.104	48.736	5.130	727.970	
%	92,6%	6,7%	0,7%	100%	

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

- La carga de importación representa el 92% en el período mientras que la de exportación representa el 7% y la carga de transbordo el 1%.

Cuadro 12: Comparativo de carga movilizada por el puerto de Manta

Toneladas

2003-2012

Año	Importación	Exportación	Transbordo	Total desembarques nacionales	Total carga internacional	Total carga internacional y nacional	% de variación
2003	466.819	130.958	23.185	139.247	620.962	760.209	12,09
2004	424.164	133.412	3.805	111.302	561.381	672.683	- 11,51
2005	457.037	219.321	3.680	132.197	680.038	812.235	20,75
2006	521.217	179.429	12.625	124.792	713.271	838.063	3,18
2007	451.931	134.048	9.452	118.084	595.431	713.515	- 14,86
2008	597.028	56.384	132	146.471	653.544	800.015	12,12
2009	591.723	75.434	269	145.845	667.426	813.271	1,66
2010	753.791	63.748	7.226	120.562	824.765	945.327	16,24
2011	674.104	48.736	5.130	171.545	727.970	899.515	- 4,85
2012	741.514	54.097	5.900	151.336	801.511	952.847	5,93

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

- Considerando los productos que se movilizan, el trigo es el rubro que registra mayores volúmenes y corresponde el 100 % de la carga de importación, con 674.184 toneladas en 2011.
- Los aceites vegetales se ubican como segundo rubro con 141.318 toneladas y corresponde al 71% de las importaciones y el 29% a las exportaciones.
- Pescados y mariscos congelados constituyen el tercer rubro en volúmenes movilizados con 115.006 toneladas. El 98% constituye importaciones y el 2% a las exportaciones.
- Vehículos y maquinarias se ubican en cuarto lugar con 61.788 toneladas. Este grupo incluye vehículos aproximadamente de 3 toneladas y maquinaria, constituyendo el 100% de las importaciones. Considerando unidades de vehículos mayores a 3 toneladas incluyendo camionetas, automóviles, jeeps, hasta diciembre de 2011 se han movilizado 37.297 unidades, principalmente importaciones. El resto de productos tiene participaciones menores.

Cuadro 13: Comparativo por tipo de carga movilizada en el puerto de Manta

**Carga Internacional VS Nacional
Toneladas**

Año	Pesca Internacional	Granel Líquido	Total carga internacional	Pesca Nacional	Carga Internacional + Nacional
2003	108.477	69.847	597.777	139.247	737.024
2004	109.724	70.076	557.576	111.302	668.878
2005	88.528	132.976	676.358	132.197	808.555
2006	116.443	185.267	700.646	124.792	825.438
2007	131.976	145.717	585.979	118.084	704.063
2008	118.704	130.732	653.412	146.471	799.883
2009	137.814	142.052	667.157	145.845	813.002
2010	122.324	159.621	817.539	120.562	938.101
2011	114.334	144.896	722.840	171.545	894.385
2012	129.197	152.141	744.948	209.285	954.233

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

La pesca internacional se mantuvo en el orden de las 100.000 Toneladas desde el 2003 al 2012, excepto en el 2005. Por otro lado, el granel líquido también sobrepasó la barrera de las 100.000 toneladas en ese período, a excepción de los años 2003 y 2004; en cuanto a la pesca nacional la misma estuvo por encima de las 100.000 toneladas; sin embargo, en el 2012 creció a 209.285 toneladas.

Contenedores y TEUS movilizados por el Puerto

Hasta diciembre de 2011 se movizaron 498 contenedores equivalentes a 913 TEUS. El 32% corresponde a importaciones y el 68% a exportaciones.

Cuadro 14: Comparativo de Contenedores y TEUS movilizados por el puerto de Manta

CONTENEDORES				
Año	Importaciones	Exportaciones	Tranbordo	Total
2003	7.524	8.136	1.041	16.701
2004	6.828	7.320	1	14.149
2005	9.535	11.643	1	21.179
2006	2.408	5.997	540	8.945
2007	164	1.750	617	2.531
2008	185	778	4	967
2009	832	1.394		2.226
2010	724	1.389	447	2.560
2011	158	340		498
2012	180	374		554

TEUS				
Año	Importaciones	Exportaciones	Tranbordo	Total
2003	13.796	13.804	1.395	28.995
2004	12.807	12.226	1	25.034
2005	18.283	20.465	1	38.749
2006	4.360	9.905	850	15.115
2007	246	2.666	1.023	3.935
2008	361	1.281	8	1.650
2009	1.434	2.490		3.924
2010	1.218	2.590	735	4.543
2011	284	629		913
2012	306	663		969

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)
Elaboración: Autora

Buques turísticos

- Hasta diciembre de 2011 arribaron al puerto de Manta 19 buques cruceros, movilizand o 16.572 pasajeros y 8.927 tripulantes.

Cuadro 15: Número de buques turísticos - pasajeros que arribaron al puerto de Manta

1997-2011			
AÑO	# buques	pasajeros	tripulantes
2002	12	9.660	4.806
2003	14	9.297	6.476
2004	14	9.406	5.806
2005	11	9.621	5.456
2006	9	9.691	5.383
2007	15	14.431	6.734
2008	26	22.431	12.901
2009	21	23.473	12.254
2010	19	16.114	8.582
2011	19	16.572	8.927
2012	26	22.677	12.216

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

Comparativo de movimiento de carga enero-diciembre 2010 y 2011:

Comparando los volúmenes de carga movilizad os por el puerto en los muelles de aguas profundas en el período indicado se determina lo siguiente:

- Se evidencia un crecimiento de tráfico de buques del 1.41%, sin embargo la carga tiene un decrecimiento del 11.74% en relación al período anterior.

**Cuadro 16: Variación del total de buques internacionales
y carga movilizadas en el puerto de Manta**

2010-2011

AÑO	BUQUES INTERNACIONAL	TOTAL CARGA (TON)
2010	354	824.765
2011	359	727.970
%	1,41%	-11,74%

Incluye Trasbordo

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

- En cuanto a las importaciones y exportaciones (sin transbordo) en estos períodos de análisis se observa un decrecimiento del 10.57% en las importaciones y del 23.55% en las exportaciones.

**Cuadro 17: Variación de las cargas de importación y exportación
movilizadas por el puerto de Manta**

2010-2011

Toneladas

AÑO	CARGA DE IMPORTACIÓN	CARGA DE EXPORTACIÓN	TOTALES DE IMP-EXP
2010	753.791	63.748	817.539
2011	674.104	48.736	722.840
%	-10,57%	-23,55%	-11,58%

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

- Respecto a las importaciones y exportaciones acumulados, los gráneles sólidos y líquidos, decrecen en un 13.61% y en un 6.53% los gráneles sólidos vegetales y pesca internacional respectivamente; y, del 9.22% en los gráneles líquidos con relación al período del año anterior.

**Cuadro 18: Variación de graneles de importación y exportación
movilizados por el puerto de Manta**

**2010-2011
Toneladas**

AÑO	GRAN. SÓLIDOS VEGY OTROS	GRANELES SÓLIDOS PESCA	GRANELES LÍQUIDOS	TOTAL GRANELES
2010	433.686	122.324	159.621	715.631
2011	374.662	114.334	144.896	633.892
%	-13,61%	-6,53%	-9,22%	-11,42%

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)
Elaboración: Autora

- En cuanto a la carga general que incluye vehículos y maquinarias hay un crecimiento del 20.63% en relación al período del año anterior; sin embargo, es necesario aclarar que dicho incremento se ha registrado por la importante contribución de la movilización de carga que generaron CELEC y ADELCA, ya que al considerar los vehículos mayores a tres toneladas se observa un decrecimiento del 10.81%.

Cuadro 19: Variación de la carga general de importación y exportación

2010-2011

AÑO	CARGA GENERAL (TON)
2010	67.308
2011	81.196
%	20,63%

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)
Elaboración: Autora

Cuadro 20: Variación del movimiento de vehículos y maquinarias

2010-2011

AÑO	NÚMERO DE VEHÍCULOS
2010	40.694
2011	36.297
%	-10,81%

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

- Los contenedores y TEUS registran un decrecimiento del 80.55% y 79.90%, respectivamente, en relación al año anterior, siendo el movimiento que se ha registrado este año de manera esporádica debido a la falta de líneas navieras que no desean operar en el puerto de Manta.

Cuadro 21: Variación de contenedores y TEUS movilizados en puerto de Manta

2010-2011

AÑO	CONTENEDORES	TEUS
2010	2.560	4.543
2011	498	913
% VARIACIÓN	-80,55%	-79,90%

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

- En cuanto al movimiento turístico, se evidencia un crecimiento del 2.84% en número de pasajeros, 4.02% en número de tripulantes y en el número de cruceros arribados al puerto de Manta.

Cuadro 22: Variación del movimiento turístico en el puerto de Manta

2010-2011

AÑO	TURISMO # PASAJEROS	TURISMO # TRIPULANTES	# DE BUQUES
2010	16.114	8.582	19
2011	16.572	8.927	19
%	2,84%	4,02%	0,00%

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

Comparativo histórico de Carga y Buques: Los datos históricos de Autoridad Portuaria de Manta APM, reflejan que en número de buques de mayor afluencia fueron los años 2005 y 2006. En movimiento de carga, los años 2010 y 2011 fueron en los que se movilizó mayor cantidad de carga, a pesar de que el movimiento de contenedores disminuyó considerablemente porque la línea naviera Maersk ya no recala en el puerto de Manta.

Cuadro 23: Historial de los buques y carga movilizados

por el puerto de Manta

Toneladas

BUQUES INTERNACIONALES					
Año	Mercantes	Pesqueros	Turísticos	Buque sin carga	Total
2003	175	158	14	104	451
2004	147	140	14	106	407
2005	175	139	11	213	538
2006	153	202	9	246	610
2007	109	127	15	98	349
2008	122	119	26	82	349
2009	144	141	21	87	393
2010	156	118	19	61	354
2011	142	115	19	83	359
2012	148	121	28	88	385

A continuación se presenta la carga movilizada por toneladas,.

TOTAL CARGA (toneladas)

Año	Importaciones	Exportaciones	Transbordo	Total
2003	466.819	130.958	23.185	620.962
2004	424.164	133.412	3.805	561.381
2005	457.037	219.321	3.680	680.038
2006	521.217	179.429	12.625	713.271
2007	451.931	134.048	9.452	595.431
2008	597.028	56.384	132	653.544
2009	591.723	75.434	269	667.426
2010	753.791	63.748	7.226	824.765
2011	674.104	48.736	5.130	727.970
2012	741.514	52.635	5.746	799.895

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

En cuanto al tipo de carga se observa que en carga general, los años de mayor movimiento fueron el 2003 y el año 2012. La carga containerizada tuvo su mejor año en el 2005. El granel sólido, que incluye graneles secos como soya, trigo, cemento y pesca internacional, repuntó en el año 2010. Los graneles líquidos, tuvieron su mejor movimiento los años 2006 y 2010.

Cuadro 24: Tipos de carga de importación y exportación movilizadas por el puerto de Manta
Toneladas

Año	General	Container	granel sólido	granel líquido	total
2003	75.594	55.531	301.331	34.363	466.819
2004	31.572	55.485	296.871	40.236	424.164
2005	20.568	72.397	321.801	42.271	457.037
2006	29.497	11.040	377.122	103.558	521.217
2007	33.267	1.926	368.947	47.791	451.931
2008	58.307	447	436.378	101.896	597.028
2009	38.304	773	450.785	101.861	591.723
2010	67.299	2.971	556.010	127.511	753.791
2011	81.183	1.340	488.203	103.378	674.104
2012	95.796	1.352	522.377	124.054	743.579

Fuente: (Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta , 2013)

Elaboración: Autora

2.3. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DE UNA OPERADORA DE COMERCIO EXTERIOR

Según la definición elaborada por ANADIF y Deloitte, “operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministros (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución, e incluso ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnologías y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con estos y es su interlocutor directo”

Una operadora portuaria se encarga de la descarga, carga, transporte y almacenamiento de mercancía en un puerto, entre las actividades principales.

Toda persona jurídica mercantil constituida, para prestar servicios en terminales portuarias público o privados, debe estar habilitado por medio de una matrícula en la Autoridad Portuaria Nacional. (Ley General de Puertos. Ecuador, 1976)

Las líneas navieras desempeñan un papel fundamental en el comercio exterior, donde su principal función es la de transportar carga desde un puerto de origen hasta un puerto de destino a nivel regional e internacional.

Históricamente, los operadores portuarios, en conjunto con las líneas navieras, se han visto en la necesidad de racionalizar sus itinerarios,

eliminando o minimizando recaladas y frecuencias a puertos que no justifican ingresos sustentables por los fletes captados, y se ha tenido que priorizar operaciones a puertos de transferencia para distribuir a otros puertos del tráfico, con buques de menor capacidad.

Actualmente no es atractivo para las líneas navieras el manejo de carga del *Puerto de Manta*, y optan por recalar en puertos como el de Guayaquil, Esmeraldas o donde se centre el mayor porcentaje de carga a nivel nacional. Se estima que el manejo de carga en el puerto no supera las expectativas, y aunque Manta cuenta con un puerto de aguas profundas no es representativo para sus operaciones y costos administrativos en conjunto, por lo que representa pérdidas económicas.

2.4. BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE OFRECE AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA PARA EL COMERCIO EXTERIOR

Actualmente el puerto de Manta está operado por Autoridad Portuaria de Manta APM, que es el organismo encargado de la operadora logística, por ende vamos a analizar los beneficios que ofrece Autoridad Portuaria de Manta.

Se estima que el puerto de Manta genera los siguientes beneficios económicos a usuarios de la provincia:

APM.- Recibe ingresos como resultado de la producción de los bienes concesionados denominados:

- Canon fijo anual.
- Canon variable, cuyo valor es proporcional a los tráficos movilizados en el mes anterior al que se paga.

- Los ingresos percibidos son por los servicios de cargas: contenedores, carga general, vehículos, maquinarias, trasbordo y almacenamiento.

Sector exportador.- Con concesión o sin ella, hasta el momento no es representativo algún beneficio económico, para los usuarios y la provincia; actualmente existe poca frecuencia de líneas navieras, lo cual dificulta el comercio, por lo que la mayoría han decidido movilizar la carga a través del puerto de Guayaquil, aunque representa extra costos en transportación.

Sector importador.- En la actualidad no ha representado ningún beneficio, debido a las pocas líneas navieras que utiliza el Puerto de Manta, por esta razón los importadores optan por fletar buques para traer su mercadería, sin embargo los costos se elevan por este servicio casi exclusivo.

Líneas navieras.- Al comparar los servicios ofrecidos por otros puertos en Ecuador, se evidencia significativamente una reducción de costos debido a la agilidad del proceso de desembarque, puesto que al estar paralizado en un puerto en espera de descargar la mercadería, les representa altos costos operativos. (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)

2.5. ÁREAS QUE CONTEMPLA AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA PARA EL COMERCIO EXTERIOR

Actualmente, Autoridad Portuaria de Manta APM, con las inversiones que está realizando el Estado ecuatoriano proyecta incrementar los beneficios para el sector de comercio exterior y su cadena logística.

En vista que en el circuito del comercio exterior se observa: el movimiento o flujo de las mercaderías, de la información (documentación), de los

fondos; el accionar de los auxiliares del comercio, del servicio aduanero y también en ciertas ocasiones la intervención de otros organismos de control, APM prevé dotar de todos los medios y facilidades que conllevan a una eficiente operatividad para el comercio exterior.

Si existen garantías al respecto, las organizaciones decidirán internacionalizarse, realizando compras en el extranjero o vendiendo sus productos fuera del país, deben realizar tareas previas a la operación aduanera de importar o exportar.

Todas estas actividades están relacionadas con el área de compras, ventas y con el área de comercio exterior de la organización y los aspectos comerciales que debe tener en cuenta para poder concretar las operaciones.

La toma de decisiones se fundamenta en el comercio marítimo internacional que ha cambiado significativamente en estos últimos años, ya sea por la evolución de las infraestructuras, de la tecnología, de las embarcaciones, de las rutas, motivado principalmente por la contenerización de la carga, y por economía de escala entre las principales razones.

Sin duda alguna es evidente que 1|en las economías de escala, es más notoria en el transporte marítimo y fluvial: debido a que este medio es el más económico de todos. Sin embargo, APM y en general en Ecuador, las rutas interoceánicas no están articuladas al tránsito de las grandes embarcaciones, con capacidad por encima de 5 mil TEUS.

Además, el Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad, está trabajando en el proyecto de la nueva visión portuaria nacional, para definir y guiar el desarrollo sostenido de los puertos nacionales frente a los retos futuros de nuestro hinterland

portuario, por medio de una NUEVA LEGISLACIÓN PORTUARIA-NUEVO MODELO DE GESTIÓN.

2.6. EL SECTOR PORTUARIO INSTITUCIONAL EN EL PUERTO DE MANTA

Autoridad Portuaria de Manta, es una institución emblemática de la ciudad, la misma fue creada el 24 de octubre de 1966, mediante Decreto Ejecutivo N° 1373. Su primer directorio inició funciones el 12 de noviembre del mismo año haciendo realidad el puerto de Manta.

Los servicios portuarios se inician el 20 de febrero de 1968 con la llegada al puerto del buque de bandera colombiana “Ciudad de Buenaventura”.

Se delega por parte del Estado, mediante concesión, a una compañía internacional privada (Hutchinson) el uso de las facilidades y de la prestación de servicios portuario el 1 de febrero del 2007.

Posteriormente, el 1 de abril del 2010, Autoridad Portuaria de Manta retoma el liderazgo y control absoluto en la operatividad, administración y desarrollo del puerto, una vez que el directorio, en sesión efectuada el 9 de marzo de 2010, resolviera la terminación unilateral del contrato de concesión. (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014).

La Autoridad Portuaria de Manta tiene la siguiente filosofía:

Misión: Oferta de servicios portuarios que contribuyen a la competitividad del comercio exterior del Ecuador.

Visión: Ser reconocido en el ámbito nacional e internacional como el puerto de aguas profundas del Ecuador: puerto Gateway multipropósito de tercera generación con opción de trasbordo para la costa oeste del Pacífico sur.

Entre los objetivos estratégicos se tienen los siguientes:

Desarrollar y consolidar al Puerto de Manta, como puerto nacional multipropósito de aguas profundas (Puerto Gateway).

Posicionar al puerto de Manta, como puerto de aguas profundas, concentrador de carga de contenedores con destino y/o provenientes de Asia y del Pacífico oriental norte, a ser distribuida en la costa oeste del Pacífico sur.

Convertir al puerto de Manta en un puerto de tercera generación y en un nodo logístico fundamental para consolidar el corredor logístico multimodal central del Ecuador (Manta-Manaos).

Promover/agenciar el fomento de las cadenas productivas de importación y exportación ubicadas dentro del hinterland del puerto de Manta.

Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructura, organización/servicios, tarifas/costos y marco legal e institucional.

Las estrategias a desarrollar para el logro de los objetivos operativos se detallan a continuación:

Objetivo 1. Incrementar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios a los buques.

Estrategias:

Mejorar los procesos de prestación de servicios portuarios.

Desarrollar y consolidar al puerto como un puerto nacional multipropósito de aguas profundas (Puerto Gateway).

Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructuras para servicios portuarios a los buques.

Objetivo 2. Incrementar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios a las cargas.

Estrategias:

Fortalecer y desarrollar la infraestructura, superestructura y equipamiento para la operación portuaria.

Convertir al puerto de Manta en un puerto de tercera generación y en un nodo logístico fundamental para consolidar el corredor logístico multimodal central del Ecuador (Manta- Manabí).

Promover/agenciar el fomento de las cadenas productivas de importación y exportación ubicadas dentro del hinterland del Puerto de Manta.

Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructuras para servicios portuarios a las cargas.

Objetivo 3. Incrementar los niveles de seguridad integral en el Puerto.

Estrategias:

Asegurar el cumplimiento de las normativas de la certificación PBIP.

Asegurar el cumplimiento de las normativas de la certificación BASC.

Implementar procesos de gestión ambiental en la operación del Puerto.

Definir e implementar el plan de seguridad industrial y gestión de riesgos operacionales.

Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructuras para la seguridad integral en los puertos

Objetivo 4. Incrementar el uso eficiente del presupuesto.

Estrategias:

Mejorar los mecanismos de planificación, seguimiento y control de la ejecución presupuestaria en el marco del plan estratégico y planes operativos.

Objetivo 5. Incrementar el desarrollo del talento humano.

Estrategias:

Fortalecer la gestión de los subsistemas del talento humano.

Asegurar el cumplimiento de lo establecido en la LOSEP.

Objetivo 6. Incrementar la eficiencia operacional.

Estrategias:

Generar propuestas de proyectos de reformas a leyes, reglamentos y normas aplicables al sector portuario nacional.

Implementar un Plan de Tics acorde a las necesidades institucionales.

Implementar un sistema de inteligencia de negocios (BI) y procesamiento transaccional de la organización.

Fortalecer la gestión documental.

Fomentar la cultura organizacional de planificación y gestión por procesos.

Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de procesos para prestación de servicios.

Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de marco legal institucional y estructura organizacional. (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014).

Competencias en el sector portuario

Las competencias del puerto de Manta con el resto del sector portuario se establecen en el ámbito regional local y a nivel internacional.

Puerto de Guayaquil.- Este puerto marítimo está localizado en la costa occidental de América del uSr, en un brazo de mar y el Estero Salado, en la ciudad de Guayaquil. Se prevé que en esta urbe se desarrolla el 60% de la actividad industrial y económica del país; esto adicional al movimiento de contenedores y carga propia; sin embargo, su ubicación en el interior del río Guayas, las limitaciones de distancia y calado de su canal de acceso determinan su amenaza como factores externos.

Este puerto cuenta con una infraestructura moderna, que le permite brindar servicios a todo tipo de naves, manipular y almacenar contenedores o cualquier tipo de carga seca o refrigerada de forma adecuada, que contribuye al desarrollo del comercio internacional, cuya logística es óptima para sus operaciones.

Por el puerto de Guayaquil se moviliza aproximadamente el 70% del comercio exterior del país; cabe indicar que en la provincia del Guayas existen actualmente 17 puertos privados, mismo que están ubicados en el canal del río Guayas, en los esteros del Muerto y Santa Ana. Entre los principales están Banapuerto, Fertisa, Trinipuerto, Terminal Portuario del Guayas y los pesqueros de las atuneras Salica y Nirsa.

El 26% de la carga de TEUS se moviliza por el puerto de Guayaquil, cuyo destino es los Estados Unidos. (Cantos J., Semiglia S., Vera S., 2009, pp. 43-45).

Puerto de Esmeraldas.- Tiene una ubicación geoestratégica con relación a los mercados de Asia y equidista con los mercados del Sur, Centro y Norteamérica, siendo considerado muy favorable para el desarrollo de la actividad marítimo portuaria.

Abarca la principal terminal para la exportación de petróleo y moviliza las exportaciones de banano. Del total de carga movilizada, aproximadamente el 78% es de importación; siendo los productos segmentados de hierro-acero y otros metales, vehículos y maquinarias que representan más del 97% de las importaciones totales, mismos que ingresan como carga.

Junto al puerto de Manta compiten por la carga de vehículos y maquinaria dirigida a la sierra norte ecuatoriana, principalmente a la provincia de Pichincha.

A pesar de contar con actividades pesqueras, en la provincia de Esmeraldas, no se cuenta con industrias de procesamiento representativas, y las exportaciones de este rubro no son significativas. (Cantos J., Semiglia S., Vera S., 2009, p. 46).

Puerto Bolívar.- Está localizado en el borde este del estero Santa Rosa frente a la isla de Jambelí, cuenta con instalaciones portuarias modernas, diseñadas para buques de hasta 20.000 toneladas de peso muerto y 9.1 metros de calado. Con el 18,8% de carga movilizada por este, actualmente es el segundo puerto con mayor movimiento de carga en el país. Está dedicado casi en su totalidad a la exportación, en 2003 operó el 94%; su principal producto de exportación es el banano, que representa el

99.6% de su carga movilizada y el 93.8% de la carga total transportada por otro puerto.

Puerto Bolívar se encuentra localizado en la provincia de El Oro en una región agrícola destinada a la siembra del banano. El alto índice de sus cargas corresponden a productos no industrializados que se transportan como carga general y la misma es movilizada en contenedores. La Zona de influencia de este puerto está fuera del área de maniobra del puerto de Manta, por lo que no se lo considera como competidor directo. (Cantos J., Semiglia S., Vera S., 2009, pp. 47-48)

Puerto de Posorja: Sus características atractivas lo hace una fuerte competencia para el puerto de Manta. Cuenta con un proyecto de concesión que ha sido presentado y estará a cargo de la empresa extranjera Alianza Internacional Portuaria Alinport, y contempla la construcción de un puerto de aguas profundas en la parroquia Posorja, provincia del Guayas.

Posorja es una zona natural para la construcción de un terminal de aguas profundas, cuenta con un área marítima con una profundidad de hasta 12 metros, lo que permite el ingreso de buques tipo Panamax¹.

Además, la zona tiene condiciones climáticas favorables y está a poca distancia de la demanda de empresas relacionadas al negocio exportador². Las mismas, se verán beneficiadas al concluirse los trabajos del puerto, implicando ahorro de sobrecostos por transporte y movilización de sus productos³.

¹ Soporta alrededor de 65.000 toneladas métricas de carga.

² Atuneras Negocios Industriales Real (NIRSA), Sálida del Ecuador y Empresa Pesquera Ecuatoriana (EMPESEC), entre otras

³ Representa una inversión en transporte estimado en aproximadamente medio millón de dólares.

La construcción del puerto está dividido en dos fases, se estima iniciar a mediados del 2015, la primera contará con un muelle de 595.000 metros, más 262.000 metros para el patio de contenedores. La obra, que incluye el arreglo de las vías de acceso a la parroquia, estará finalizada en aproximadamente tres años con una inversión contemplada en USD 450 millones. (Cantos J., Semiglia S., Vera S., 2009, pp. 48-49).

Puerto de Callao – Perú: Es considerado como puerta de Lima hacia el exterior y futuro HUB del Océano Pacífico en América, se lo considera uno de los más seguros y espaciosos de América del Sur. Está ubicado a 1.126 millas náuticas de Buenaventura - Colombia, 712 millas náuticas de Guayaquil - Ecuador, 593 millas náuticas de Arica - Chile, 813 millas náuticas de Antofagasta - Chile y 1.306 millas náuticas de Valparaíso - Chile.

Los volúmenes de carga movilizada son los siguientes:

Más del 50% de la carga marítima del Perú.

Más de 22 millones de TON al año.

Más de 1.1 millones de TEUS al año.

Cuenta con una múltiple infraestructura, compuesta por 8 muelles, 18 sitios de atraque y una capacidad de almacenaje de 264.473 m², lo que le permite atender naves de full container, graneleras, petroleras y carga general. Moviliza en la actualidad el 70% de la carga marítima del país y el 50% del comercio exterior; se especializa en el manejo de textiles, cereales, maquinaria, papel y alimentos procesados.

Uno de sus principales problemas es la congestión de tráfico, lo que genera sobre costos para los importadores por la demora en la entrega de su carga y del flete extra pagado en recoger su carga en los puertos vecinos. Actualmente su productividad es de aproximadamente 18 movimientos de contenedores por hora, reduciendo a diez movimientos en

horas de mayor congestión.

Puerto de Buenaventura – Colombia: Este es un puerto multipropósito, de transporte multimodal. Permite el manejo y almacenamiento seguro y adecuado de todo tipo de carga en contenedores, en gráneles sólidos y líquidos, carga general y refrigerada.

Posee un canal de acceso de 21 millas de longitud totalmente señalizado, con una profundidad promedio de 34 pies, zonas de maniobras amplias y zona de fondeo con una profundidad variable de 30 y 40 pies.

Cuenta con una longitud de muelles de 2001 metros, posee 12 atracaderos y amplia zona de aproche. Es un puerto especializado en gráneles líquidos y una capacidad para buques de hasta 200 metros de eslora. El Puerto está ubicado cerca del Canal de Panamá, equidistante entre las Américas del Norte y Sur. Es uno de los puertos más cercanos al lejano Oriente, está en el centro del mundo y cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta de Norte a Sur y de Oriente a Occidente.

Sus condiciones geográficas le permiten ser un puerto concentrador y de transbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte. Su diseño estructural y las condiciones geométricas del muelle permiten el arribo de embarcaciones de última generación. (Cantos J., Semiglia S., Vera S., 2009, pp. 50-52)

A nivel nacional se estima que la mayor cifra de carga portuaria de exportación sale por Guayaquil con 204.043 TEUS, en Puerto Bolívar 8.288 TEUS, Manta con 2.206 TEUS y Esmeraldas 1.780 TEUS.

En cuanto a la eficiencia portuaria, lamentablemente el mayor tiempo en puerto (131,89 por horas buque) lo tiene Manta, a diferencia de los otros

puertos que mantienen un acelerado embarque/desembarque de contenedores. Lo que suma además que aumente el tiempo en muelles (Hrs/buq) y disminuya el promedio de carga movilizada y por ende el tiempo de operación. (Cantos J., Semiglia S., Vera S., 2009, pp. 54-55).

La política portuaria en el Ecuador

El marco institucional del sector portuario en varios países de la región permite establecer el contexto actual y estimar conjeturas para la formulación de políticas portuarias. En las dos últimas décadas, la organización de los sistemas portuarios nacionales se ha beneficiado de amplios procesos de reforma y modernización. A pesar de ser una industria estándar en cuanto a la tipología de los servicios básicos que provee, y en general un mismo modelo de gestión Landlord pero con diferentes soluciones e intensidad en su aplicación, la institucionalidad portuaria en la región y la estructura del gobierno público tienen diferencias de formatos, donde las ideas iniciales que dieron origen a los procesos de modernización también marcan diferencias.

Cada país presenta un marco institucional consolidado, pero establecen un diseño particular. El factor común es que los puertos son de propiedad del Estado, salvo algunas excepciones en donde se permite además la propiedad privada de los terrenos portuarios⁴, pero donde las obras marítimas están sujetas a régimen de concesión marítima. Otro aspecto común se refiere a los grados de descentralización, desconcentración desde una autoridad central y única de la administración de los puertos, siendo un modelo muy extendido el gobierno portuario, con mayores grados de autonomía. Los países que presentan mayor fortaleza en la planificación estratégica nacional en el sector portuario son Brasil, México y Perú. A excepción de Chile y Ecuador, todos los países cuentan con una Ley de Puertos.

⁴ Ecuador y Chile

La existencia o no de una ley de esta naturaleza no garantiza la existencia o vigencia de una política portuaria de carácter nacional, sino que más bien a la voluntad política, importancia estratégica y prioridad que los gobiernos le confieran al desarrollo del sector marítimo portuario.

Varias leyes de puertos entraron en vigencia para descentralizar la industria desde el Estado con una institucionalidad obsoleta o agotada para los desafíos que era necesario enfrentar, frenada por problemas financieros o que buscaba introducir desarrollo privado a los objetivos del país en el área, liberando al Estado de las exigencias financieras mayores. Por esta razón tales procesos permitieron la inversión privada en el sector, se regularon las funciones del Estado como propietario y en la tarea de cómo asignar los derechos de operación a terceros, y crearon distintas entidades para administrar el sector portuario nacional. En relación a la construcción de políticas portuarias, comúnmente le corresponde a estas entidades, funciones tales como asesorar, coordinar, promover la modernización e inversión en los puertos y proponer políticas, planes y programas sectoriales y de inversión. (Doerr O., 2011, pp. 11-12)

2.6.1. Configuración del sector portuario en el Ecuador

Ecuador cuenta con dos sistemas portuarios, uno estatal y otro privado. La reglamentación vigente para el sector portuario estatal en Ecuador define al “Sistema Portuario Nacional” (SPN) como “el conjunto de puertos públicos comerciales de la República” dejando marginados del sistema al resto de los puertos comerciales privados. Al existir distintos estatutos para puertos que compiten entre sí no es exclusiva del Ecuador.

Hasta el 2007 la estructura institucional portuaria vigente para el *Sistema Portuario Nacional* delegaba funciones de planificación, dirección, coordinación, orientación y control de la política naviera y portuaria

nacionales, al Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP), la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER) y las Entidades Portuarias. En ese año, el Presidente de la República, cambia la estructura del sistema creando el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con cuatro Subsecretarías⁵. Actualmente, el sector portuario ecuatoriano se encuentra en proceso de transición, debiendo trasladar algunas funciones estratégicas a las nuevas entidades ministeriales.

El nuevo orden jurídico establece que será la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, la entidad asesora del Ministerio y Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos en materia de nuevos puertos y el mejoramiento de los puertos existentes, correspondiéndole la misión principal de impulsar el desarrollo de la actividad marítima y de planificar el sistema portuario.

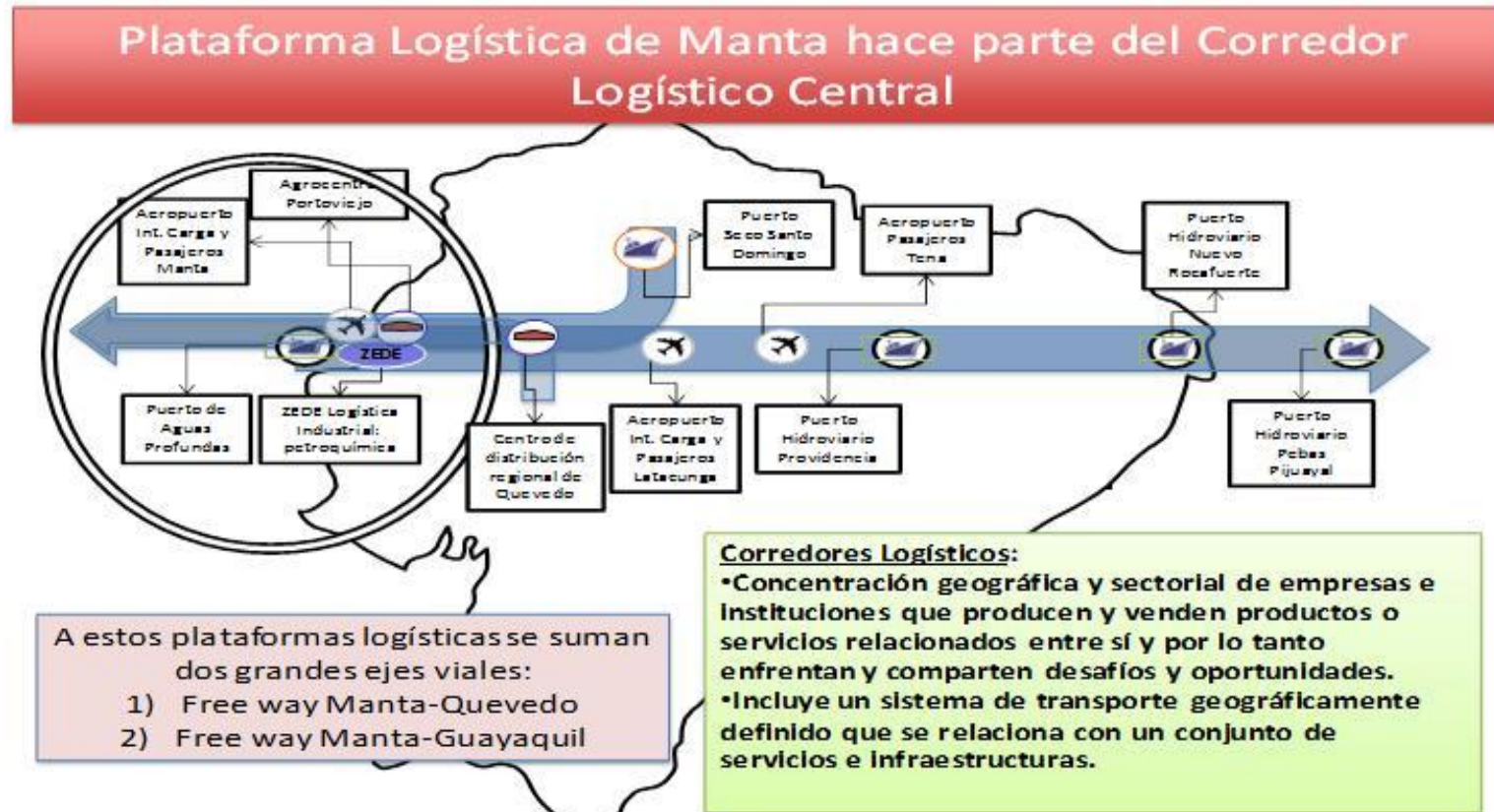
Más de 30 responsabilidades se le han asignado a esta entidad, en asuntos variados como el planeamiento, control de gestión, regulación técnica, asuntos de la competencia, gestión institucional, desarrollo de comunidades portuarias, gestión de reclamos de usuarios y el otorgamiento de permisos o licencias, entre otros. (Doerr O., 2011, p. 12)

2.6.2. Modelo operacional portuario vigente en Manta

Actualmente, la Autoridad Portuaria de Manta, institución que administra el puerto de Manta, identifica prioridades y programas actuales que se están ejecutando en el territorio, y su base es la caracterización de la plataforma logística.

⁵ Subsecretaría de obras públicas y comunicaciones, Subsecretaría de transporte vial y ferroviario, Subsecretaría de puertos y transporte marítimo y fluvial y la Subsecretaría de aeropuertos y transporte aéreo.

Figura 13: Ilustración 24: Caracterización de la plataforma logística del puerto de Manta



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012, pp. 32-41)
Elaboración: Autora

Se cuenta con un Proyecto identificado y alineado a las prioridades y programas actuales que se están ejecutando en el territorio nacional por parte del Gobierno central, siendo básicas e indispensables para las proyecciones de carga para los próximos 20 años de las diversas líneas de negocio de tráfico no containerizada; este tráfico de carga se verá fortalecido por el desarrollo de las Plataformas Logísticas, que comprenden la zona especial de desarrollo económico de carácter logístico e industrial de Manta, el Agrocentro de Manabí, entre otras, así como los ejes viales de primer orden que impulsa el Gobierno nacional a lo largo del corredor logístico central del Ecuador, mismo que está directamente articulado al puerto de Manta, tal y como se muestra en la ilustración.

En tal contexto, hay dos premisas fundamentales por las cuales el puerto de Manta se constituye en una alternativa estratégica en el sistema portuario nacional:

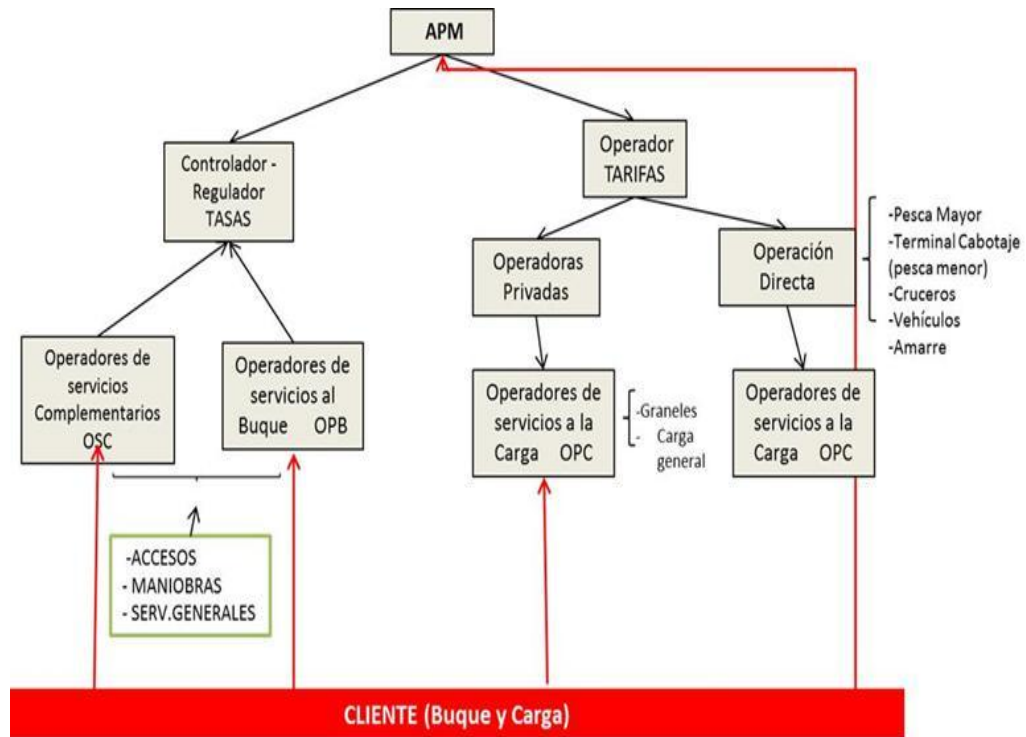
El tráfico de contenedores en la próxima década requiere la generación de nuevas terminales portuarias. Con las terminales existentes, incluyendo su capacidad de crecimiento, la capacidad agregada quedará agotada a finales de esta década.

El único puerto que cuenta con potencial inmediato para disponer de calados aptos para la flota que operará en la región es el puerto de Manta, lo que junto a su posición geoestratégica en la región de la costa oeste del Pacífico Sur y en el centro de la costa ecuatoriana, permitirá reducir los costos y sobrecostos de transporte marítimo internacional e interno.

Por estos motivos, el puerto de Manta está llamado a ser un puerto de primer orden nacional en el tráfico de contenedores y carga no containerizada, que junto con los puertos de Guayaquil, Puerto Bolívar y Esmeraldas, movilizarán por sus muelles el comercio exterior nacional. (Autoridad Portuaria de Manta, 2012, pp. 32-41).

El modelo operacional actual de la APM es la siguiente:

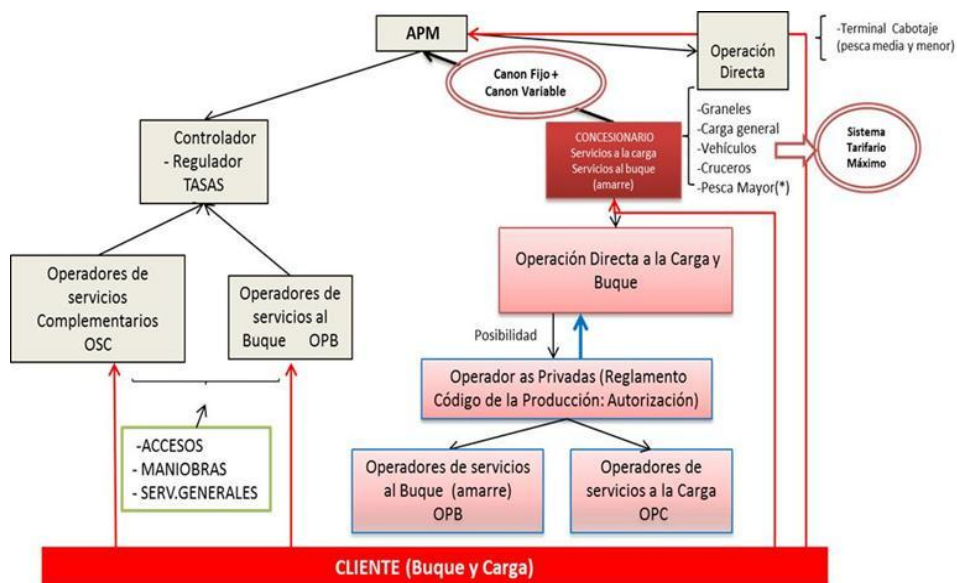
Figura 14: Modelo operacional actual de APM



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012, p. 35)
Elaboración: Autora

- Después de la Delegación

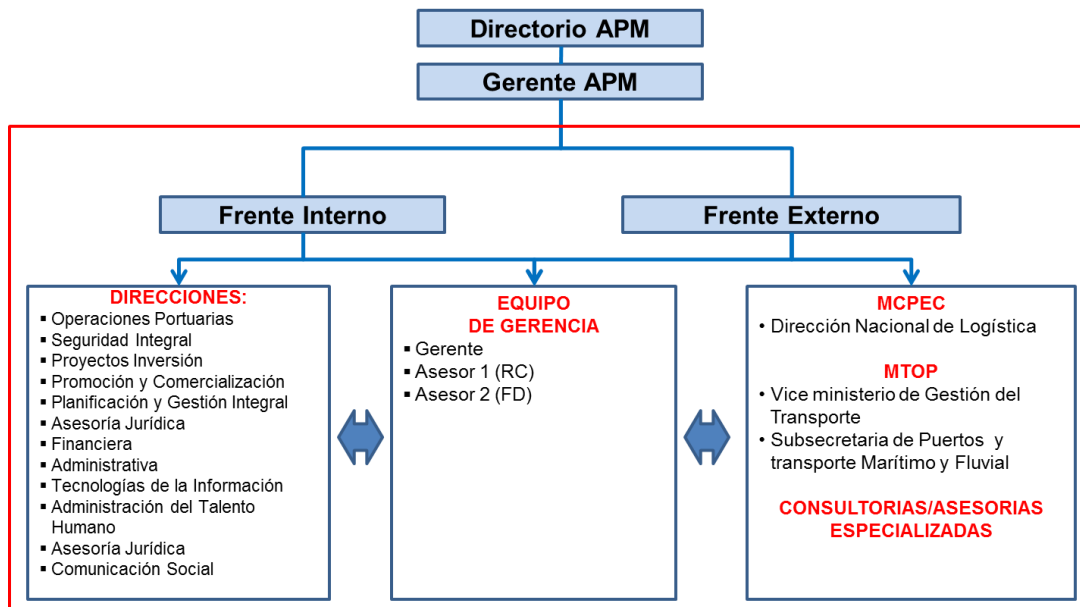
Figura 15: Modelo Propuesto para APM (Después de la Delegación)



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012, p. 36)
Elaboración: Autora

El equipo de trabajo estará considerado de la siguiente manera:

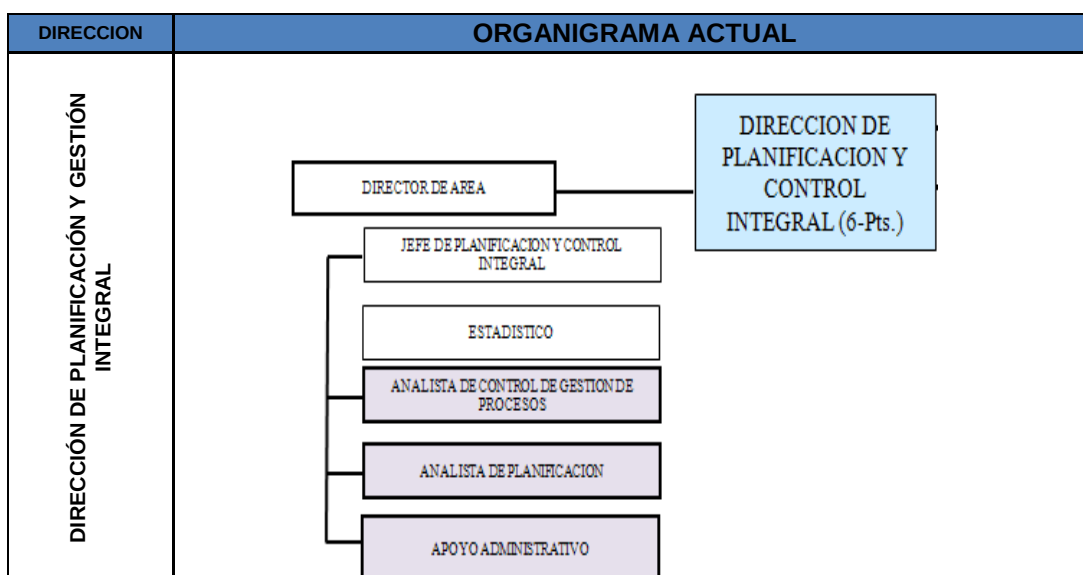
Figura 16: Estructura de trabajo APM

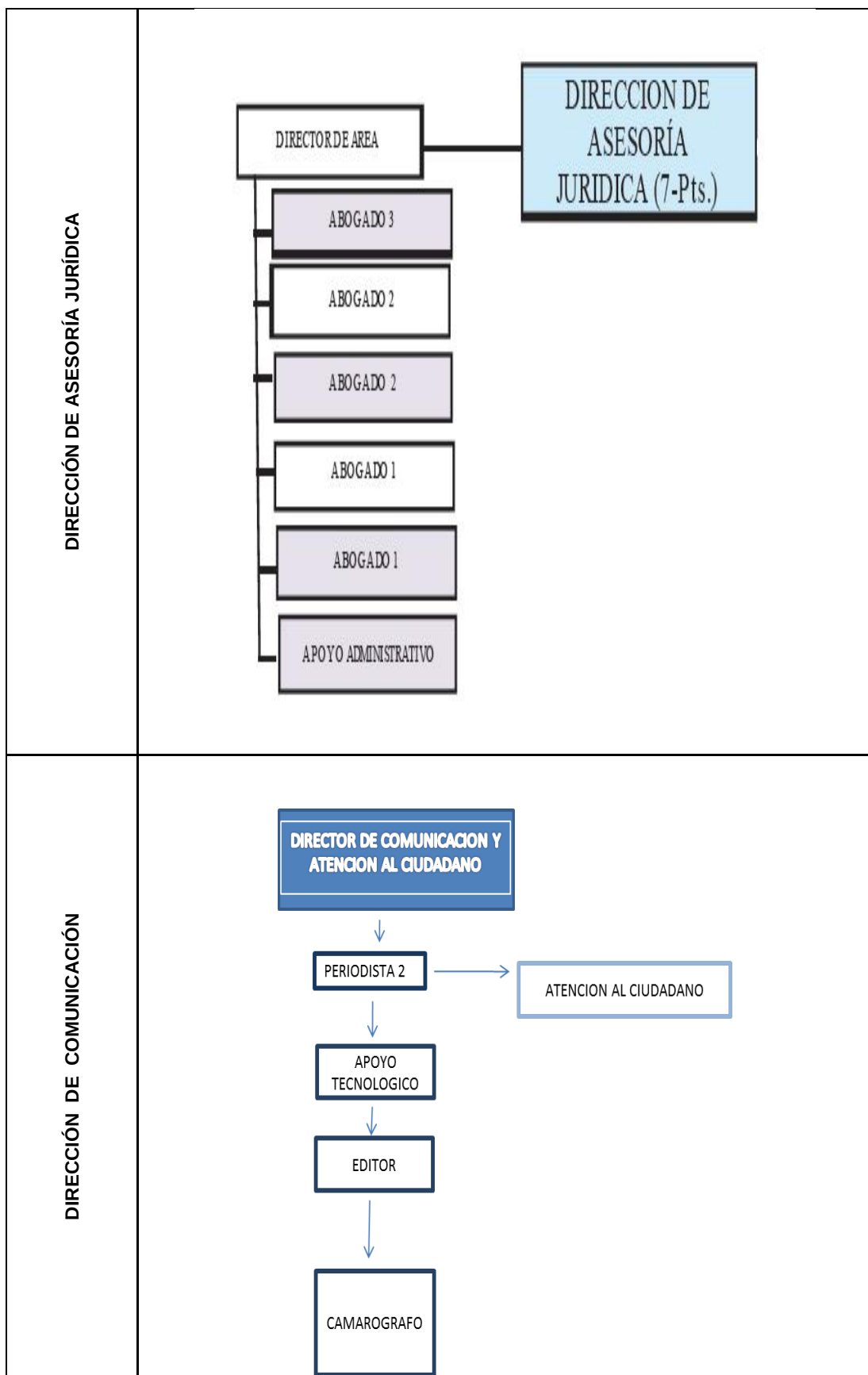


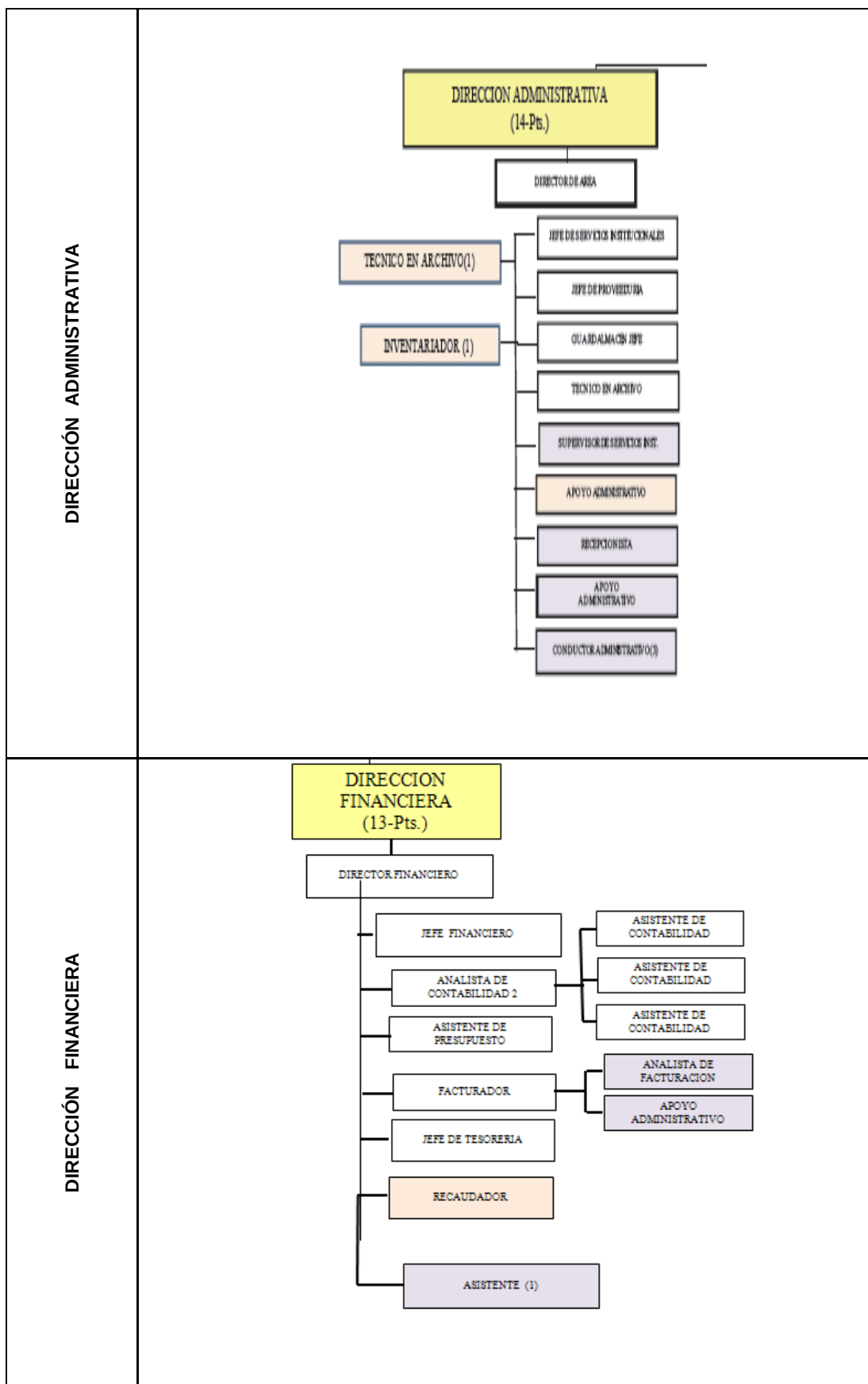
Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012, p. 37)
Elaboración: Autora

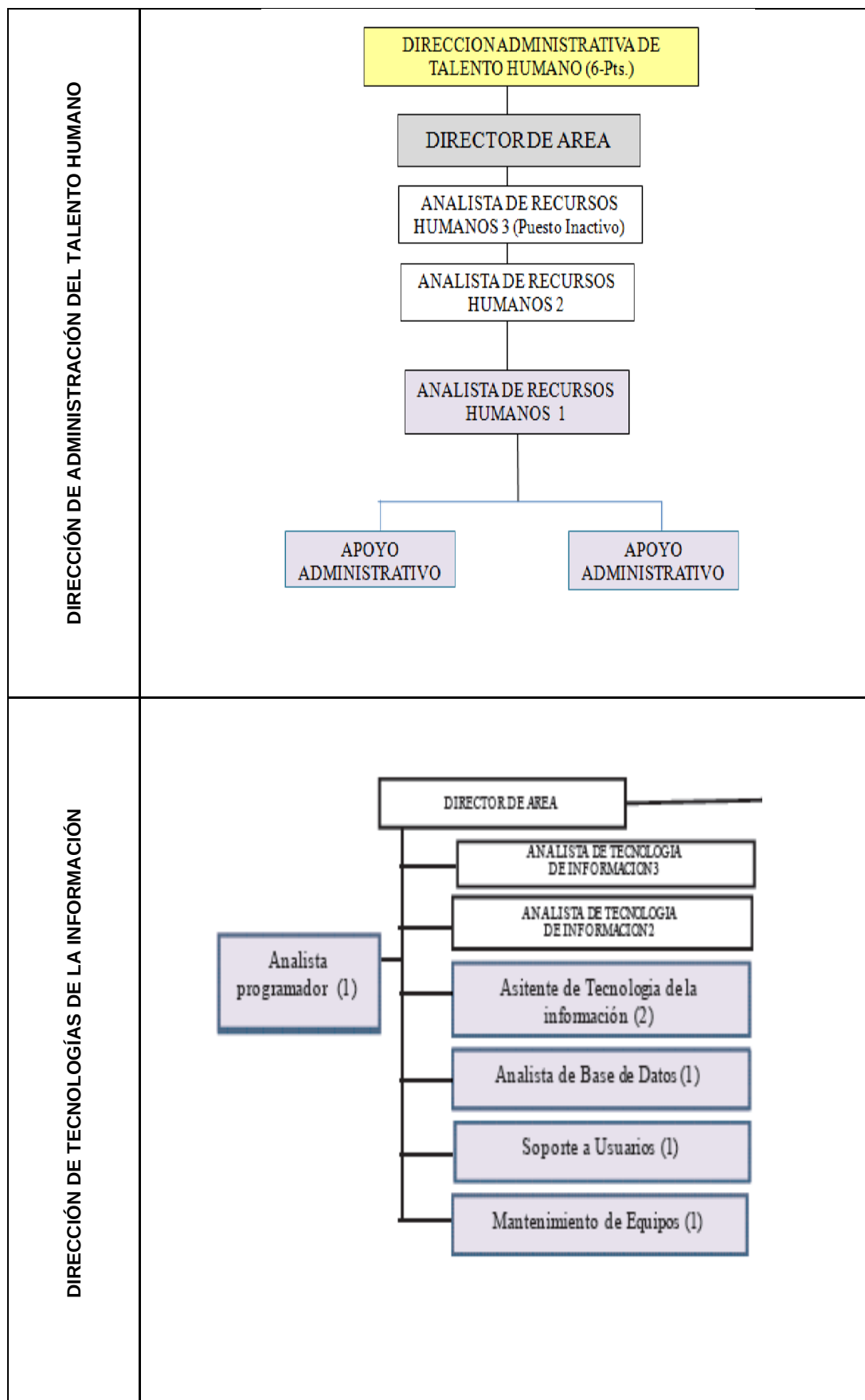
Adicionalmente, el organigrama estructural por Direcciones de la APM está de la siguiente para el escenario actual:

Figura 17: Estructura Organizacional actual de APM

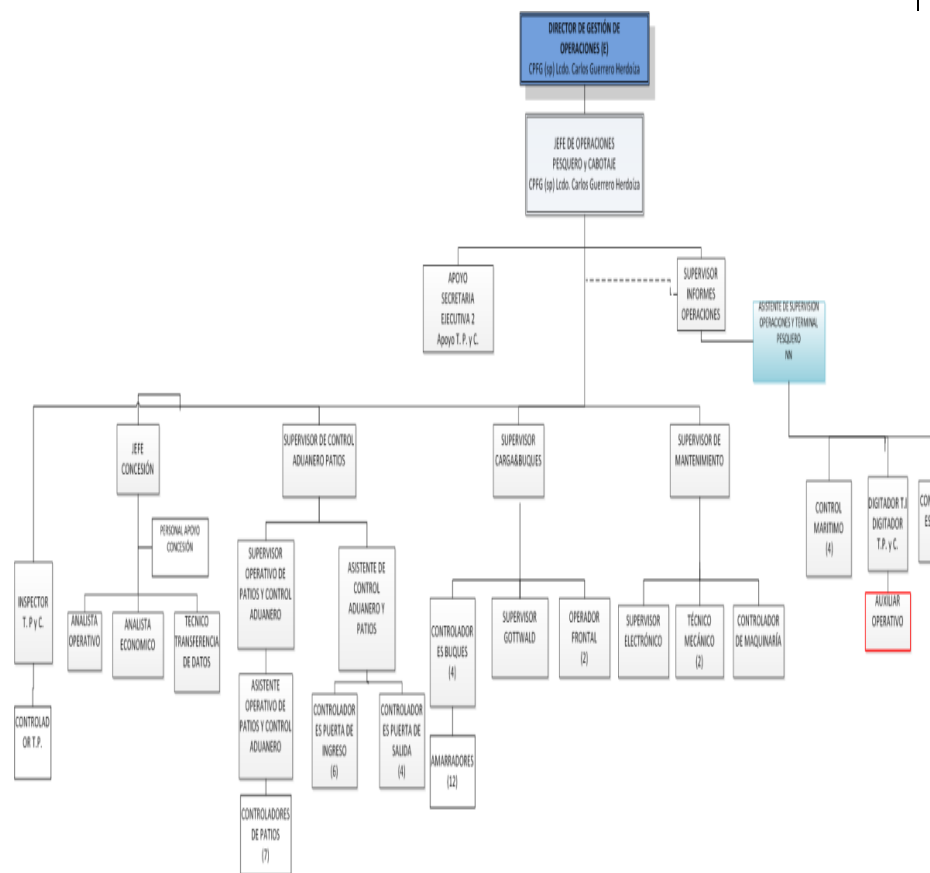




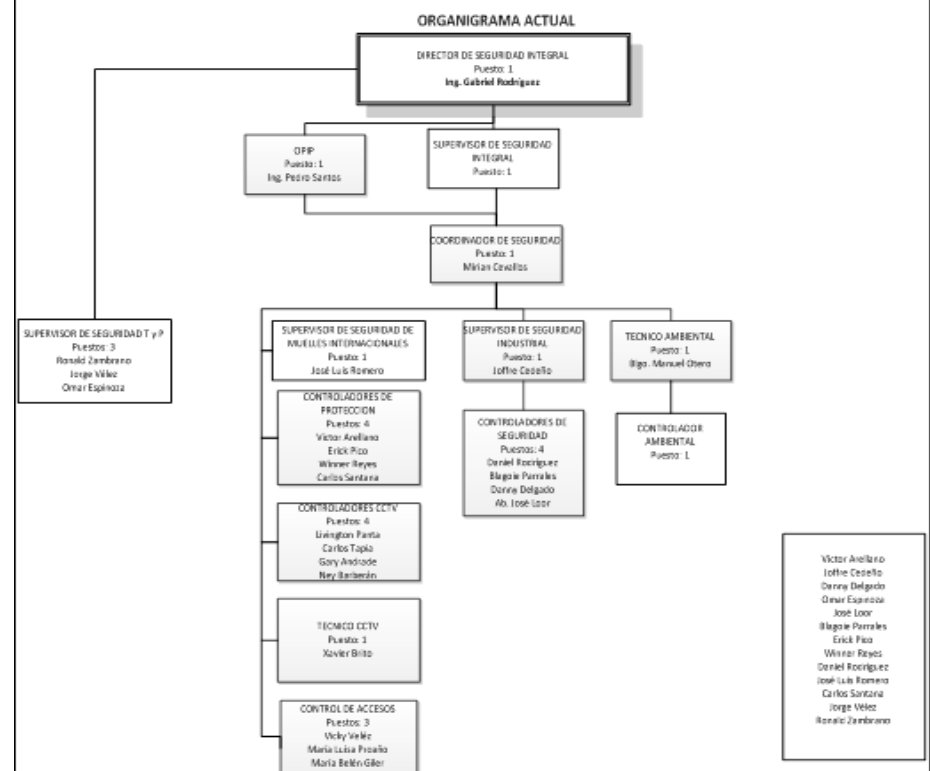


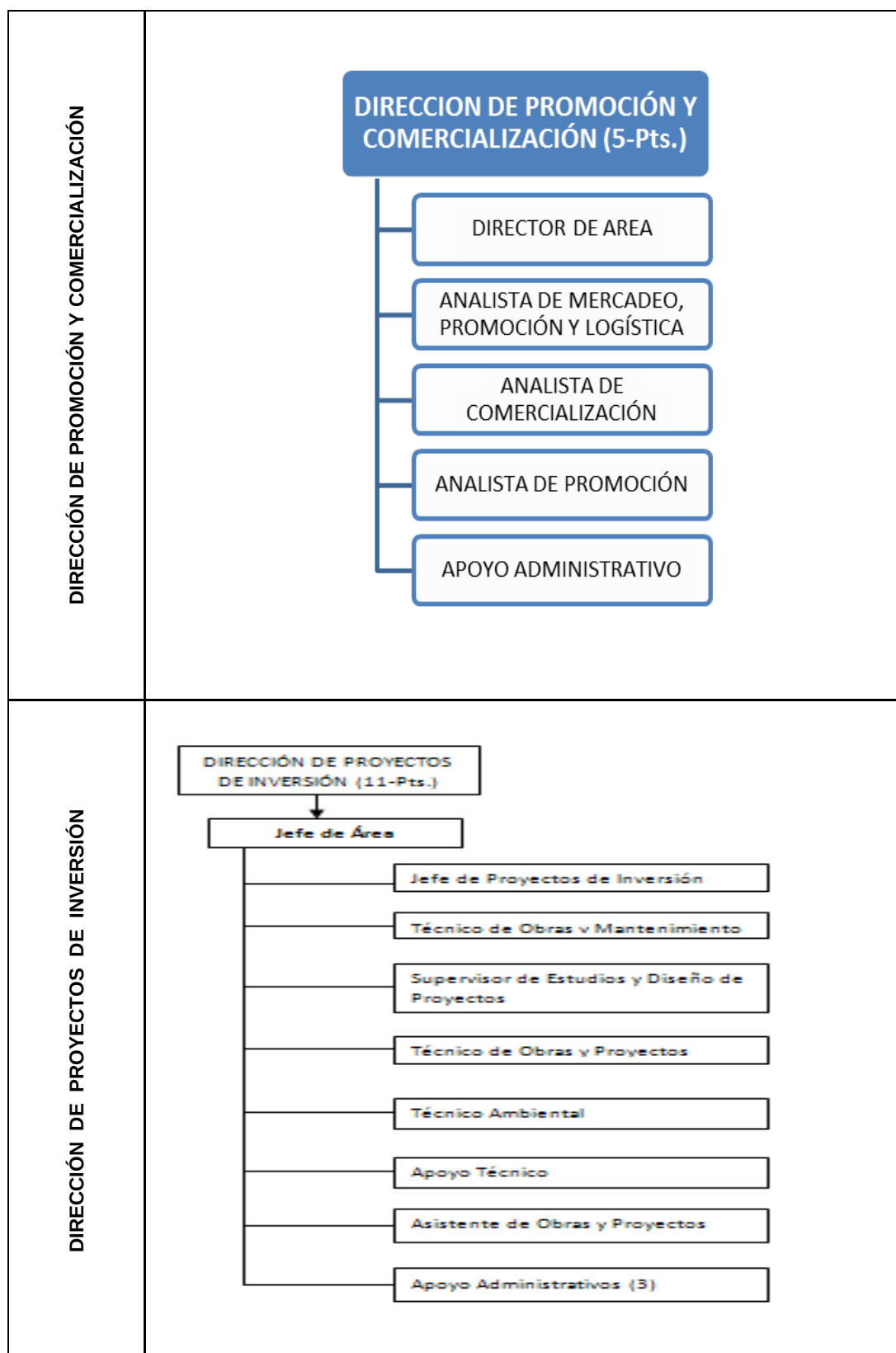


DIRECCIÓN DE OPERACIONES PORTUARIAS



DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL





Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012, pp. 37-41)
 Elaboración: Autora

CAPÍTULO III

PLAN DE DESARROLLO EN EL PUERTO DE MANTA PARA ATRAER MERCADO NAVIERO INTERNACIONAL

3.1. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO POR PARTE DEL USUARIO

La ciudad de Manta cuenta aproximadamente con una población de 250 mil habitantes, quienes se dedican en su gran mayoría a la industria pesquera, actividad que se ha constituido en el motor productivo de la zona.

Es importante la concesión del puerto de Manta para el desarrollo y crecimiento económico de la población, sin embargo la situación es diferente para sus usuarios, ya que ellos expresan ciertas inconformidades por falta de información de este proceso.

La mayor parte de la población labora en el sector de la pesca, distribuidos en el puerto, en fábricas atuneras de importación y de la exportación.

En la actualidad el sector exportador enfrenta obstáculos en la movilización de sus productos, debido a la falta de frecuencia de líneas navieras, puesto que muchas empresas están considerando como una opción a futuro, el cierre de sus instalaciones para establecerse en otros puertos que les ofrecen mejores condiciones y facilidades, o la posibilidad

de hacer un recorte de personal, lo cual generaría un impacto negativo en la población por el desempleo.

Por otro lado, importadores y exportadores que hacen uso del puerto de Manta, han solicitado respaldo en seguridad portuaria y física para poder desempeñar sus actividades sin ningún inconveniente, y la falta de facilidad de acceso al puerto para poder descargar sus importaciones.

La percepción de las navieras importadoras y exportadoras respecto al comercio exterior en general, estiman que las modalidades del comercio internacional facilita realizar operaciones de exportación desde el puerto de Manta donde los destinatarios son sujetos domiciliados, constituidos o ubicados en países que demandan utilizar la infraestructura portuaria, y para ello es indispensable una maniobra de planificación articulada.

En general, es de vital importancia para la población de Manta la oportunidad que se presenta para poder mejorar su calidad de vida con el desarrollo del puerto de Manta como polo de atracción a las empresas navieras internacionales.

Aplicación de encuestas

Para la aplicación de las encuestas, se diseñó un instrumento de recolección de información semi estructurada con preguntas cerradas.

La misma se aplicó a una muestra estratificada, y se seleccionó de forma no aleatoria, la muestra estuvo compuesta por 23 importadores, 13 exportadores y 17 agentes navieros informantes del sector caso de estudio. (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014).

La muestra se calculó mediante la fórmula del autor Sierra Bravo de la siguiente manera:

$$n = \frac{\frac{Z^2 (P) (1 - q) * N}{2}}{e (N - 1) + \frac{Z^2 (P) (1 - q)}{2}}$$

Donde:

Cuadro 25: Calculo de la muestra

VARIABLE S	DESCRIPCIÓN	DATOS
n	Tamaño de la muestra	38,94
N	Tamaño de la población	53,00
P	% de veces que se supone que ocurre (éxito) un fenómeno en la población = 0.5	0,5
E	Error	0,08
Q	% de veces de la no ocurrencia (fracaso) del fenómeno (1 - q) = 0,5	0,5
Z	Nivel de confianza	1,92

Fuente y elaboración: Autora

Por tanto la muestra calculada fue 39. Posteriormente, se tabuló los resultados y se aplicó el utilitario de Excel; mediante la estadística descriptiva se realizó su análisis correspondiente.

A continuación se muestran los resultados y su análisis:

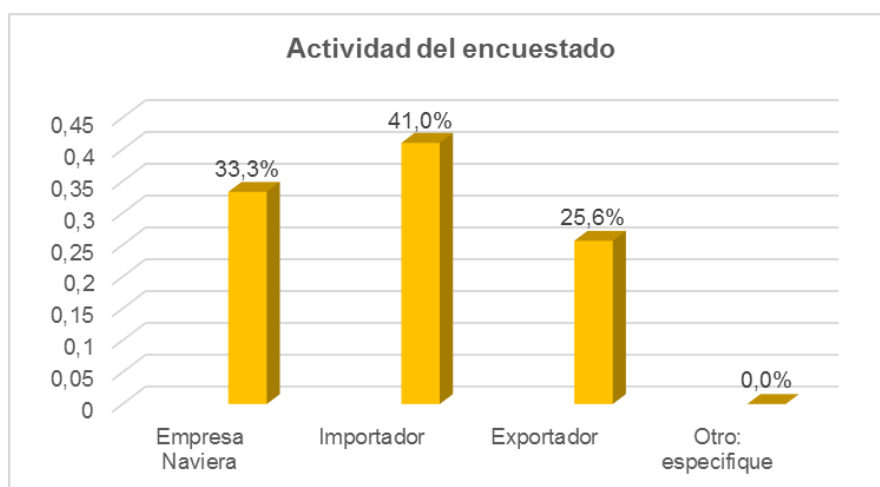
1. Actividad del encuestado.

Cuadro 26: Caracterización de los tipos de encuestados

Actividad	Frecuencia	%
Empresa Naviera	13	33,3%
Importador	16	41,0%
Exportador	10	25,6%
Otro: especifique	0	0,0%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 18: Caracterización de los tipos de encuestados



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

La mayoría de encuestados que accedieron a responder la encuesta son las empresas navieras e importadores con un 33,3% y con 41% respectivamente.

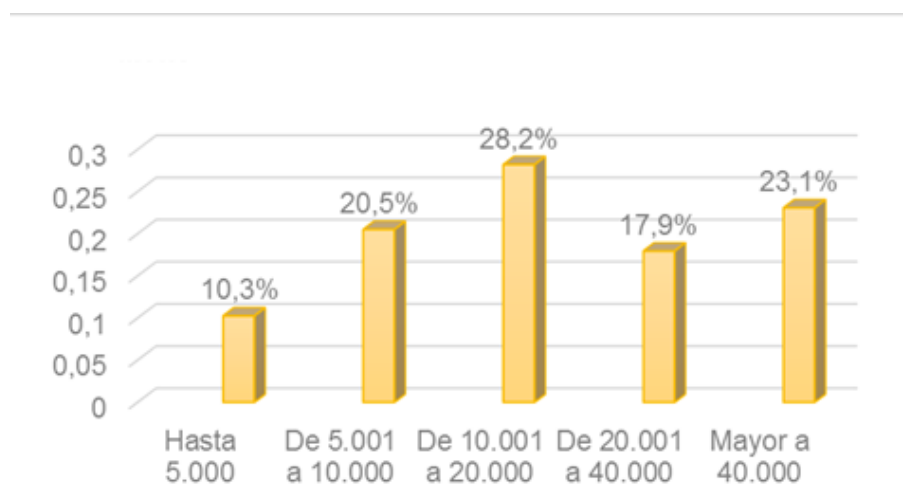
2. ¿Cuáles son los montos monetarios aproximados que mueve mensualmente el Puerto de Manta?

Cuadro 27: Escala de montos monetarios que se mueven por el puerto de Manta

USD	Frecuencia	%
Hasta 5.000	4	10,3%
De 5.001 a 10.000	8	20,5%
De 10.001 a 20.000	11	28,2%
De 20.001 a 40.000	7	17,9%
Mayor a 40.000	9	23,1%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 19: Montos monetarios aproximados que mueve mensualmente el Puerto de Manta



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Se estima que mensualmente en el puerto de Manta, se dan movimientos de entre 10.001-20.00 USD en un 28,2%, y en un 20,5% con montos entre 5.001-10.000. Hay que hacer hincapié que estos montos corresponden a trámites y negocios formales o informales.

3. ¿Las actividades portuarias que usted realiza regularmente es desde el Puerto de Manta?

Cuadro 28: Realización de actividades portuarias regulares desde el puerto de Manta

	Frecuencia	%
SI	20	51,3%
NO	19	48,7%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 20: A actividades portuarias regulares desde el puerto de Manta



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Aproximadamente el 51,3% realiza actividades frecuentemente desde el puerto de Manta; se estima que el restante lo realiza desde otros puertos. Se estableció que este escenario se debe a que el puerto de Manta no cuenta con la toda la infraestructura adecuada para las operaciones portuarias.

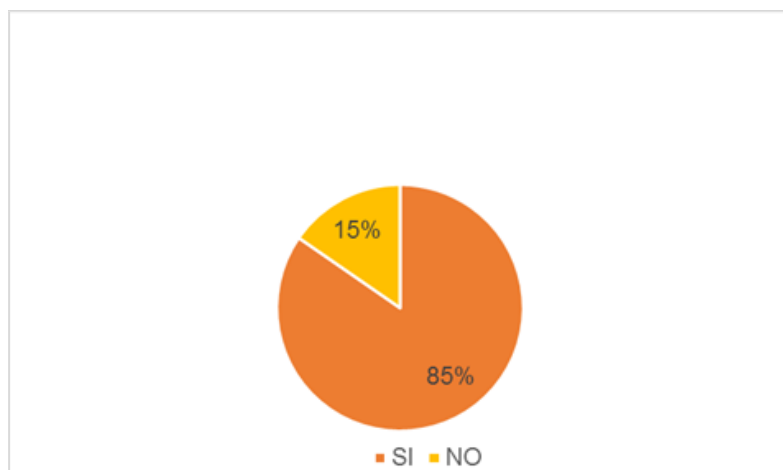
4. ¿Está satisfecho/a con el servicio y facilidades que les brindan regularmente en el Puerto de Manta?

Cuadro 29: Satisfacción del servicio y facilidades que brinda el puerto de Manta

	Frecuencia	%
SI	33	84,6%
NO	6	15,4%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 21: Satisfacción de servicios que oferta el puerto de Manta



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

A pesar de que el puerto de Manta no cuenta con toda la infraestructura adecuada para las operaciones portuarias, el 85% está satisfecho/a con el servicio y facilidades que les brindan regularmente en el puerto.

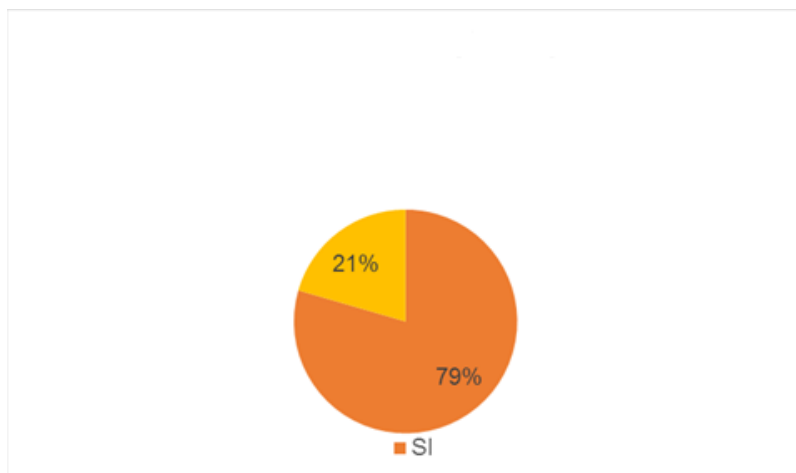
4. ¿Las instalaciones actuales del Puerto de Manta permiten realizar sus actividades de forma adecuada en términos de eficiencia, eficacia y efectividad?

Cuadro 30: Instalaciones del puerto de Manta permiten realizar actividades adecuadas

	Frecuencia	%
SI	31	79,5%
NO	8	20,5%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 22: Instalaciones actuales del puerto de Manta permiten actividades adecuadas



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Pese a las limitaciones de infraestructura, según resultados de las encuestas, el 79% considera que las instalaciones actuales del puerto de Manta permiten realizar sus actividades de forma adecuada en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, caso contrario no existiera una relación coherente oferta-demanda.

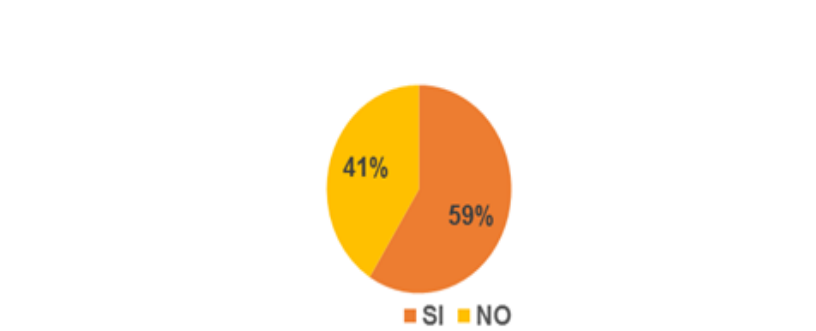
5. ¿Cree Usted que las instalaciones actuales del Puerto de Manta permiten atraer a las empresas navieras internacionales?

Cuadro 31: Instalaciones actuales del puerto de Manta ataren empresas navieras internacionales

	Frecuencia	%
SI	23	59,0%
NO	16	41,0%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 23: Instalaciones del puerto de Manta “vs” aceptación de empresas navieras internacionales



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 59% considera que las instalaciones actuales del puerto de Manta permiten atraer a las empresas navieras internacionales, tal es así que está en curso el proceso de concesión, además existen algunos interesados para el efecto; es decir el puerto de Manta contempla la caracterización para este fin.

6. ¿Las tarifas que aplica actualmente el Puerto de Manta son atractivas para las operaciones de las empresas navieras internacionales?

Cuadro 32: Son atractivas las tarifas del puerto de Manta para las operaciones

	Frecuencia	%
SI	19	49%
NO	20	51%
Total	39	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 24: Son atractivas las tarifas para las operaciones en el puerto de Manta



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 51% estima que las tarifas que aplica actualmente el puerto de Manta no son atractivas para las operaciones de las empresas navieras internacionales. Esto se puede evidenciar en el estudio de factibilidad del proyecto.

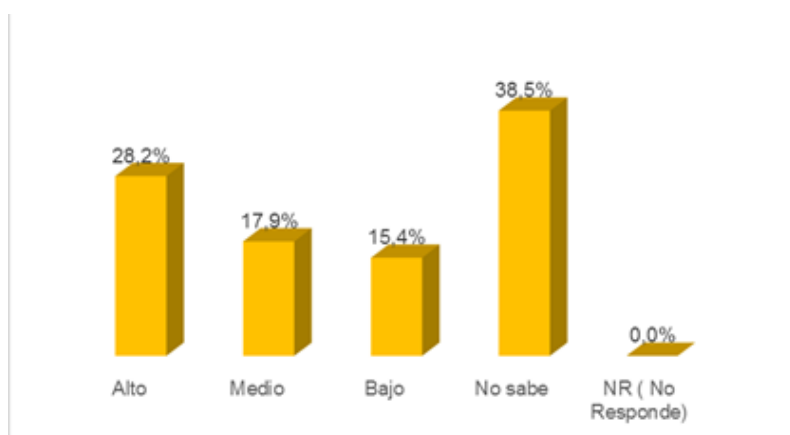
7. ¿Qué nivel de influencia han tenido los otros puertos del país para atraer a las empresas navieras Internacionales?

Cuadro 33: Nivel de influencia de los otros puertos del país para atraer a las empresas navieras internacionales

NIVEL	Frecuencia	%
Alto	11	28,2%
Medio	7	17,9%
Bajo	6	15,4%
No sabe	15	38,5%
NR (No Responde)	0	0,0%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 25: Nivel de influencia de otros puertos del país para atraer empresas navieras



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Según los resultados, los niveles de influencia de los otros puertos del país para atraer a las empresas navieras Internacionales son variados, el 28,2% estima que es alto, el 17,9% medio y el 15,4% bajo; sin embargo el 38,5% no sabe. Es decir aproximadamente más de la mitad considera que de una u otra forma si influye la existencia de otros puertos en el país.

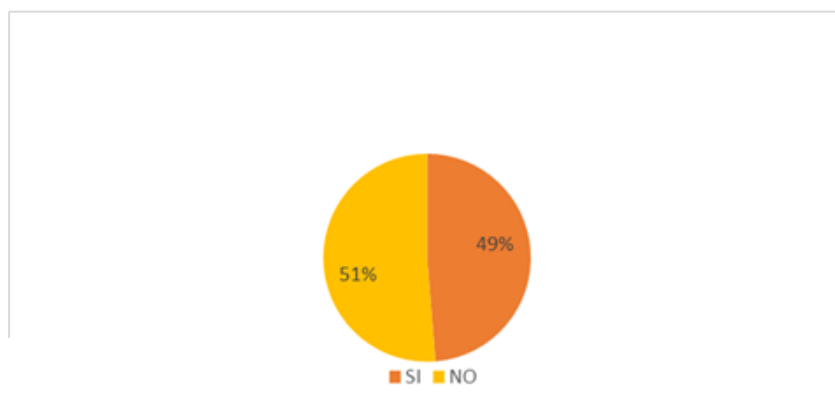
8. ¿Cree usted que la infraestructura actual del Puerto de Manta, atrae a los actores del comercio exterior de la ciudad y del país?

Cuadro 34: La infraestructura del puerto de Manta atrae a actores del comercio exterior

	Frecuencia	%
SI	19	48,7%
NO	20	51,3%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 26: La infraestructura del puerto de Manta atrae a actores del comercio exterior



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 51% considera que la infraestructura actual del Puerto de Manta, no atrae a los actores del comercio exterior de la ciudad y del país; estiman una proyección con las obras futuras, el proyecto de concesión que incluye aporte privado y una contraparte estatal.

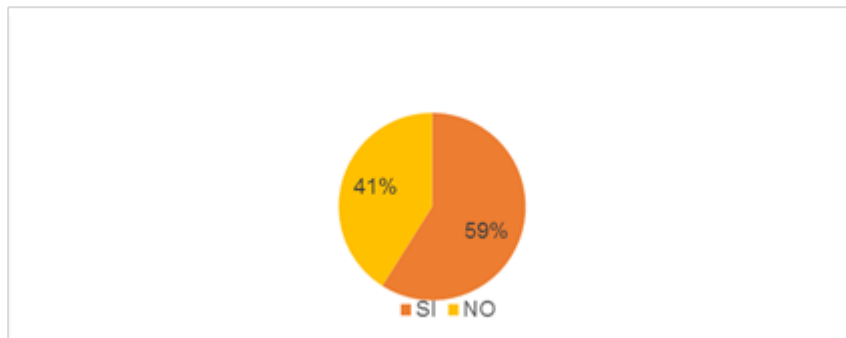
9. ¿Considera la existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano derivados de sobrecostos imputables a las actividades portuarias sobre las exportaciones/importaciones en el Puerto de Manta?

Cuadro 35: Existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano imputables a las actividades portuarias en el puerto de Manta

	Frecuencia	%
SI	23	59,0%
NO	16	41,0%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 27: Existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano imputables a las actividades portuarias en el puerto de Manta



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

A pesar de las tarifas, la infraestructura actual y otros factores analizados, el 41% considera la existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano derivados de sobrecostos imputables a las actividades portuarias sobre las exportaciones/importaciones en el puerto de Manta.

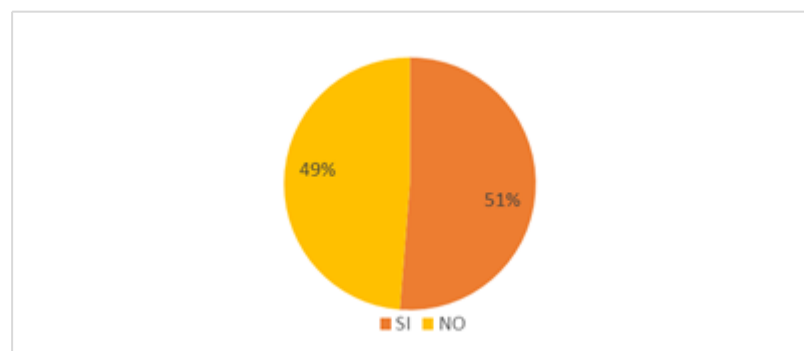
10. ¿Cree usted que el desarrollo del Puerto de Manta depende de la concesión para poder atraer a las agencias navieras internacionales?

Cuadro 36: Dependencia de la concesión para el desarrollo del puerto de Manta

	Frecuencia	%
SI	20	51,3%
NO	19	48,7%
Total	39	100,0%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Figura 28: Resultados relativos al desarrollo del puerto de Manta para atraer al comercio exterior



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 49% estima que el desarrollo del puerto de Manta depende de la concesión para poder atraer a las agencias navieras internacionales; concedores del proyecto de concesión que contribuirá con mejores infraestructura, servicios y facilidades, se avizora el éxito para el desarrollo del Puerto de Manta como polo de atracción a las empresas navieras internacionales.

3.1.1 Análisis FODA

Se analizan los factores externos e internos relacionando las características de las instalaciones portuarias y el mercado competitivo en el transporte y servicios portuarios de la Autoridad Portuaria de Manta, APM.

Para el análisis interno (debilidades y fortalezas) se consideró los factores: clientes, recursos e infraestructura. Y para el análisis externo (amenazas y oportunidades) se establecieron los factores: mercado, tecnología, competencia y marco legal.

A continuación el resumen del análisis FODA:

Cuadro 37: Análisis FODA de APM

Fortalezas	Debilidades
1. Apoyo institucional (Gobierno, Municipalidad). 2. Disponibilidad de calados en las intermediaciones. 3. Mejor funcionamiento relativo CAE-Manta. 4. Nuevas inversiones e infraestructura actual. 5. Instalaciones portuarias facilitan maniobra de atraque y desatraque de los buques con altos niveles de seguridad.	1. Déficit de infraestructuras. 2. Ausencia de líneas de navieras recalando en el puerto de Manta. 3. Necesidad de inversiones muy elevadas (ratio inversión / capacidad alcanzada en TEU). 4. Ausencia de personal portuario calificado.
Oportunidades	Amenazas
1. No hay puertos en Ecuador con calado superior a 11 m. 2. Notable mejora de la red de carreteras y de los corredores logísticos a/desde Manta 3. Existencia de carga potencial en un entorno próximo. 4. Desarrollos logísticos en el entorno. 5. Aeropuerto internacional. 6. Convenios estratégicos con otros puertos más desarrollados.	1. Inercia logística hacia/desde Guayaquil. 2. Inestabilidad de altos directivos por injerencia política. 3. Crecimiento limitado por ventajas competitivas de otros puertos. 4. Escasa conciencia en la mejora de servicios de comercio exterior e industria portuaria. 5. Inestabilidad jurídica e institucional del país. 6. Institucionalidad del sistema portuario nacional en desarrollo

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

En base a los resultados obtenidos del análisis FODA se determinaron las siguientes líneas estratégicas:

- Como los precios de los servicios portuarios que se ofrecen son altamente competitivos y hay una creciente utilización de contenedores se deberá ampliar el portafolio de clientes.
- Establecer una lista de promociones por el requerimiento de varios servicios a la vez para lograr posicionarnos en la mente del cliente.
- Ejecutar un plan de marketing con el fin de dar a conocerlos como empresa y por los servicios que ofrecemos.
- Expandir las líneas de servicios portuarios para complementar a los principales.
- Capacitar frecuentemente al personal para lograr tener ventaja sobre la entrada de los nuevos competidores.
- Mantener tecnología y maquinaria de alta calidad para así competir con las empresas bien posicionadas en el sector portuario.
- Establecer alianzas estratégicas con otros puertos y agencias navieras para posicionarse en el mercado y lograr más rentabilidad.
- Realizar un estudio financiero con el fin de eliminar gastos innecesarios de la empresa para evitar problemas económicos a futuro.

3.2 PLAN DE DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN PORTUARIA EN EL PUERTO DE MANTA

3.2.1 Objetivo general

Brindar a la Administración del Puerto de Manta, una herramienta técnica que le sirva para determinar con claridad su forma de operar e invertir,

teniendo como meta fundamental la capacidad de servir eficiente y efectivamente a las cadenas productivas y de comercio exterior del país que requieran de sus servicios logísticos, así como contribuir al logro de negocios rentables, mayores inversiones y crecimiento socio-económicos en la región y el país.

3.2.2 Objetivos específicos

Objetivos a corto plazo:

- Mejorar el desempeño actual del Puerto de Manta en términos de la calidad, eficiencia, seguridad y confiabilidad de sus servicios, así como del reforzamiento de su infraestructura y superestructura, establecer estrategias tarifarias competitivas de largo plazo que sirvan para mantener e incrementar la carga multipropósito.
- Definir e iniciar la implementación de estrategias especializadas en carga contenerizada con un socio estratégico nacional o internacional, tomando en cuenta sus ventajas comparativas de calado, fácil acceso y ubicación regional así como de ventajas competitivas para consolidar el incremento de líneas y frecuencias navieras regulares.
- Definir el proyecto final, modelo de negocio y estrategia de inversión y operación para el desarrollo del Puerto de Aguas Profundas del Ecuador en Manta.

Objetivos a mediano plazo:

- Desarrollar el Puerto de Manta, con ampliación de servicios, seguridades, infraestructura, superestructuras e incorporación de equipamiento de alta tecnología en sus instalaciones actuales,

gestionando paralelamente un crecimiento de carga acorde con proyecciones empresariales regionales y del país.

- Iniciar procesos para atraer inversiones necesarias para el desarrollo del Puerto de Aguas Profundas del Ecuador en Manta en su segunda fase.

Objetivo a largo plazo:

- Cumplir con objetivos de gestión comercial y operativo de largo plazo del Puerto de Manta (anclados a su misión y visión) para convertirlo en el principal centro portuario-logístico para carga multipropósito y contenerizada que requieran los sectores productivos e industriales del país, así como de la región del Pacífico Sur Oriental, aprovechando su calado, fácil acceso, ubicación y ventajas competitivas desarrolladas.

3.2.3 Principios orientadores

El modelo de gestión debe ser de servicio público, flexible, interactivo, sistémico, competitivo, enfocado a la mejora continua y al mercado, innovador, eficiente económicamente y auto sostenible financieramente, con valoración y compromiso hacia las personas, con gestión ética y profesional y con responsabilidad social y ambiental.

Su estructura se describe en el siguiente esquema:

Figura 29: Caracterización de los principios orientadores

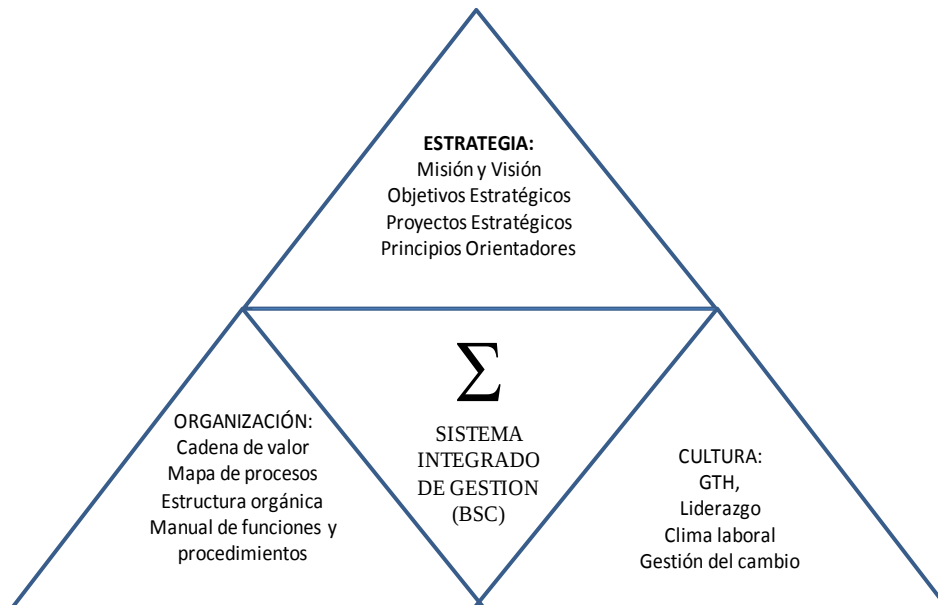
Servicio Público	<i>Generar beneficios y prestar servicios efectivos a importadores e importadores.</i>
Flexibilidad	<i>Adaptación a los cambios del entorno competitivo nacional e internacional.</i>
Interactividad	<i>Liderado por APM y desarrollado a través de un trabajo conjunto con la comunidad portuaria, cadenas productivas de importación y exportación y entidades del Gobierno Central y de los GADs.</i>
Sistematicidad	<i>Considera al Puerto de Manta como un nodo logístico plenamente integrado al sistema logístico multimodal e intermodal nacional y a las cadenas de suministro global.</i>
Competitividad	<i>Basada en condiciones naturales (calado y acceso), ubicación geoestratégica; infraestructuras marítimas y terrestres; redes y sistemas de información; equipamiento adecuado; recursos humanos profesionalizados; servicios seguros, confiables, eficientes y de calidad; estrategias tarifarias competitivas; gestión y organización de los actores de la prestación de los servicios portuarios y de la cadena logística y, marco institucional y legal adecuado.</i>
<i>Compatible con un sistema de gestión de la calidad (Ciclo PDCA) aplicable en APM.</i>	
Orientación al mercado	<i>Enfocado en la satisfacción de las necesidades de los importadores y exportadores (calidad de servicio) y de estar cada vez más cerca de este.</i>
Innovación	<i>Basada en la implantación de los más eficientes sistemas de información y en el desarrollo tecnológico (TICs) en todos los ámbitos de la actividad portuaria.</i>
Autosostenibilidad financiera	<i>No se enfoca en la búsqueda de rentabilidad, si no más bien, en la sostenibilidad financiera de su plan de negocios acorde a la situación actual.</i>
Eficiencia Económica	<i>Modelo de desarrollo hacia la eficiencia económica alineado con la política Nacional de Logística (PNL), a la Política Nacional Portuaria (PNP) y al PNBV 2013 y-2017. Es decir, que sea capaz de contribuir al mejoramiento de la conectividad, facilitación y competitividad del comercio exterior del país y al desarrollo socioeconómico de Manta, la Zona 4-Pacífico y el Ecuador.</i>
Valoración y compromiso hacia las personas	<i>Generar un equipo humano altamente profesionalizado y comprometido que se desarrolle en un adecuado clima laboral, donde se reconozca y premie el profesionalismo, esfuerzo, compromiso demostrado por los miembros de la entidad; caso contrario que castigue la falta de profesionalismo, gestión ética y de compromiso.</i>
Gestión ética y profesional	<i>Decisiones y actuaciones éticas y profesionales por todos los miembros de la entidad y la comunidad portuaria.</i>
Responsabilidad Social	<i>Referente de responsabilidad social, ambiental y cívica que le permita mejorar y posicionar su reputación institucional, su modelo de gestión y modelo de negocio.</i>

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)

Elaboración: Autora

Los componentes claves del modelo de gestión se detallan a continuación:

Figura 30: Componentes del Modelo de Gestión



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Los **lineamientos estratégicos** del Puerto de Manta son las siguientes:

Figura 31: Lineamientos estratégicos de la Gestión Administrativa



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Los **roles principales de la Autoridad Portuaria de Manta** como el gestor del Puerto:

- Delegar la operación del(os) terminal(es) internacional(es) a un operador internacional y mantener la operación del terminal pesquero.
- Controlar la concesión.
- Planificar el desarrollo portuario.
- Promover el puerto a nivel nacional e internacional.
- Gestionar a la APM según el nuevo marco jurídico portuario nacional.
- Realizar el control de gestión a los operador(es) del terminal(es).
- Articulador del puerto al territorio (ciudad-puerto) y a la comunidad portuaria (clúster).
- Articulador del puerto a la plataforma logística nacional en particular del corredor logístico central del Ecuador (Manta-Manaos).
- Promotor de la prestación de servicios de calidad, seguros, confiables, eficientes y económicos por parte del operador portuario.
- Promotor / Agenciador del desarrollo productivo de su hinterland en el marco de la institucionalidad público-privado.

La concesión de la Terminal Multipropósito de aguas profundas del Puerto de Manta, tiene como objetivo “Contar con un Puerto Multipropósito de aguas profundas que se integre al Sistema Portuario Nacional para mejorar la competitividad del comercio exterior nacional.” Esta deberá:

- Generar un proyecto “apropiadamente” atractivo para el sector privado.
- Contar con un tratamiento tarifario que, respetando el negocio empresarial, contribuya a la mejora de la competitividad del comercio ecuatoriano de forma permanente.
- Lograr la recuperación por el Estado de la inversión con un cierto beneficio.

3.2.4 Selección de las áreas involucradas en el Plan

Las áreas claves involucradas en el Plan se relaciona a la Misión, misma que establece las siguientes acciones:

- Ejecución del control y supervisión de la gestión de la sociedad concesionaria y el cumplimiento del contrato.
- Gestión del desarrollo y ejecución de proyectos complementarios al Puerto de Manta.
- Administración del Terminal Pesquero y de Cabotaje.
- Incorporación de la administración estratégica Portuaria.
- Gestión de la mejora de la infraestructura vial de la provincia.
- Promoción de la infraestructura para cruceros y negocios en Manta.
- Fomento a Leyes de desarrollo empresarial de la región.
- Plan de trabajo conjunto y coordinación con la Aduana.
- Plan de promoción nacional e internacional del Puerto.

- Incluye alianzas y convenios.
- Presencia nacional e internacional.
- Plan comercial
 - Relaciones con clientes, reclamos, promoción de las nuevas infraestructuras, de la industria, promoción de actividades logísticas y asociadas al comercio exterior.
- Infraestructura y tecnología
 - Enfoque en operaciones y comunicaciones con usuarios.
- Servicio al cliente.
 - Portafolio de servicios / análisis del valor agregado / idea de servicio puerta a puerta.
 - Oficina de atención y reclamos.
- Análisis de cargos y posiciones.
 - Optimización de la estructura administrativa.
- Certificaciones de calidad, seguridad y protección.
 - Obtener certificación ISO 9001 en Administración y Control.
- Velar por el cumplimiento del Plan Estratégico.
 - Actualización y desarrollo periódico.

En la Misión, por consiguiente se pudo identificar los siguientes factores críticos de éxito:

- Gestionar el desarrollo y ejecución de proyectos complementarios al Puerto de Transferencia Internacional de carga de Manta.

- Administrar y mantener el terminal pesquero y de cabotaje.
- Incorporar un modelo de administración estratégica portuaria.
- Promover la mejora de la infraestructura vial a nivel nacional.
- Apoyar el incremento de las frecuencias navieras.
- Aplicar un plan de comercialización institucional y de apertura regional.

La propuesta de valor sugerida se fundamenta en base a:

- Más eficiente en función calidad/precio en el servicio: competitividad.
- Con mejor infraestructura y tecnología.
- Con mayor capacidad de manejo de carga contenerizada.
- Con mayor frecuencia naviera internacional con destinos del Pacífico: Conectividad.
- Que rodea una ciudad puerto dotada de servicios y plataformas para negocios.
- Que es cabecera de servicios y cadenas logísticas con el interior del continente: Eje multimodal Manta-Manos.

Su posicionamiento esperado es el siguiente:

- Tarifas competitivas.
- Menores costos adicionales.
- Adecuado y suficiente acceso.
- Ubicación estratégica.
- Idóneas frecuencias navieras.
- Servicio eficiente y económico.

- Infraestructura y tecnología adecuada a la misión del puerto y los requerimientos de usuarios y clientes.

Los diferenciadores son:

- La capacidad de gestión y atracción de clientes internacionales.
- Los servicios portuarios con altos niveles de eficiencia.
- La profundidad de los muelles.
- La relativa ubicación geográfica.
- El puerto de mar abierto.

3.2.5 Estrategias a implementar

Las estrategias a implantar son las siguientes:

- Construir el puerto de transferencia internacional de carga para Sudamérica en Manta, con contraparte estructurada con alto nivel profesional, técnico probado.
- Alcanzar altos grados de seguridad integral para las instalaciones del puerto.
- Conectar al puerto de transferencia internacional de carga de Manta con el océano Atlántico a través del eje multimodal Manta-Manaos.
- Facilitar e impulsar la implantación de una zona de actividades logísticas para incrementar el valor agregado de las mercancías que ingresan por el puerto de Manta, lo que implica la generación de nuevas fuentes de trabajo.
- Facilitar e impulsar la construcción de un terminal internacional de cruceros de turismo.

- Constituirse en una entidad económica – financiera autosustentable y solvente.
- Lograr una integración armoniosa con los proyectos de desarrollo urbanístico de la ciudad de Manta y de la región.
- Fortalecer la cultura empresarial de la entidad implantando un sistema de administración estratégica.
- Fortalecer la imagen institucional.

3.3 ESTUDIO TÉCNICO

3.3.1 Equipo e instalaciones

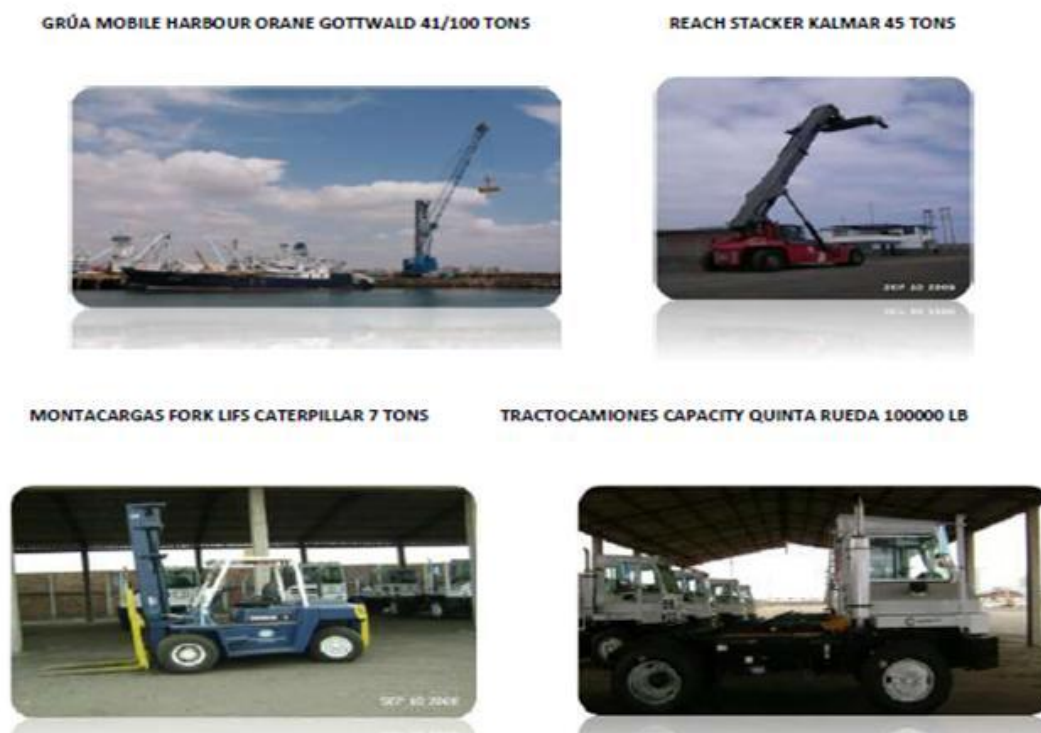
El equipamiento mecánico está conformado por infraestructura de básculas, grúas, cargadoras frontales, tractores de patios, tomas frigoríficas, remolcadores. En la siguiente tabla se detalla la caracterización de la maquinaria y equipos.

Cuadro 38: Caracterización de equipo y maquinarias

EQUIPO	MARCA	CANT.	MODELO	CAPACIDAD
Mobile harbour Orane	Gottwald	1	HMK6407	41/100 TONS
Reach Stacker	Kalmar	2	DRF450-65S5	45 TONS
Eppty Handlers	Kalmar	1	DRF450-65S5	9 TONS
Fork Lisfs	Caterpillar	1	DCD70-40E5	3 TONS
Fork Lisfs	Caterpillar	1	GP 30 NT	7 TONS
Fork Lisfs	Caterpillar	1	DP 70	3 TONS
Spreaders	Bromma	1	GP 30 MN	41 TONS
Truck Capacity	Capacity	10	EH5U	Quinta rueda 100000 Lb

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)
Elaboración: Autora

Figura 32: Caracterización de los equipos y maquinarias



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)
Elaboración: Autora

3.3.2 Personal

El nuevo enfoque de la APM a futuro, es brindar un servicio responsable, honesto y personalizado con precios razonables para los clientes; se contará con personal altamente calificado y capacitado con experiencia para la cobertura de todas las necesidades de los clientes y poder brindar servicios de primera.

Se contará con cercanos colaboradores de calidad profesional. Para las autoridades y el Gobierno nacional es vital asegurarse que APM cuente con experiencia y los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, por esta razón el personal y los inspectores de máquina de contenedores refrigerados contarán con certificado IICL⁶.

⁶ The Institute of International Container Lessors (IICL), organizada en 1971, es la asociación comercial para la industria del Leasing internacional de contenedores y es la encargada de certificar los conocimientos de los inspectores a través de un examen el cual es válido por 5 años.

3.3.3 Tecnología

Estratégicamente se estima proyectar el enfoque del uso de tecnología en los siguientes aspectos:

- El impacto de las nuevas tecnologías tendrán exigencias para procesos de permanente actualización.
- El impacto y velocidad de las transferencias de tecnología, requiere que la APM sea receptiva y flexible a su adaptabilidad.
- El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico, dependerá de la importancia relativa que la APM y el Gobierno Nacional le dé al tema a las tecnologías de la información.
- Los índices de obsolescencia tecnológica obligarán a la APM desarrollar un plan informático técnicamente diseñado acorde a las necesidades de la demanda y la oferta.
- Los incentivos a la modernización tecnológica están vinculados a las potenciales mejoras en la efectividad y la proyección de las acciones y proyectos de la APM y acorde al marco legal.

3.4 Organización

3.4.1 Misión, Visión y objetivos organizacionales

Misión: Prestación oportuna de servicios portuarios, eficientes y de calidad, a la comunidad nacional e internacional, relacionados con carga y naves de alto calado.

Visión: Ser reconocido como el principal puerto especializado en el manejo de carga contenerizada en el Ecuador, reconocido por la calidad

de sus servicios y aporte al desarrollo económico del país, innovándonos constantemente para superar nuestras expectativas y posicionarnos entre las compañías más destacadas en el mercado nacional.

Objetivos organizacionales:

- Atender demanda del cliente de manera ágil y eficiente; esto va a generar soluciones para satisfacer sus necesidades; establecer compromisos con la calidad y mejora continua.
- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y apoyar en la solución de problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional; generar un adecuado clima laboral.
- Apoyar e implementar la toma de decisiones en función del logro de objetivos comunes.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio, aportando con soluciones y nuevas ideas que fomenten tanto la buena comunicación entre los empleados como la innovación de los servicios que ofrecemos.

3.4.2 Estructura organizativa

Establecer autoridades, definir responsabilidad, establecer canales de comunicación y supervisión que componen las diversas áreas de APM para establecer su estructura organizacional.

Es importante que se cuente con una organización funcional estructurada con roles definidos para cada funcionario.

Figura 33: Proyecto de la estructura de la cadena de valor de APM



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta (APM), 2014)
Elaboración: Autora

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Según las previsiones de tráfico⁷ las proyecciones nacionales de tráfico de carga contenerizada durante los próximos 20 años (TEUS) se muestra en la siguiente tabla:

⁷ (Escutia, R., 2011)

Cuadro 39: Línea base para proyecciones nacionales de tráfico de carga contenerizada durante los próximos 20 años (TEUS)

Detalles	2011
Tasa % para doblar cada 7 años	10.41%
Tasa para doblar cada 10 años	7.18%
Tasa crecimiento Previsión A	10.00%
Tasa crecimiento Previsión B	10.00%
TEUS previsión A	1,376,755.60
TEUS previsión B	1,376,755.60
TEUS doblar cada 7 años	1,381,887.14
TEUS doblar cada 10 años	1,341,460.59

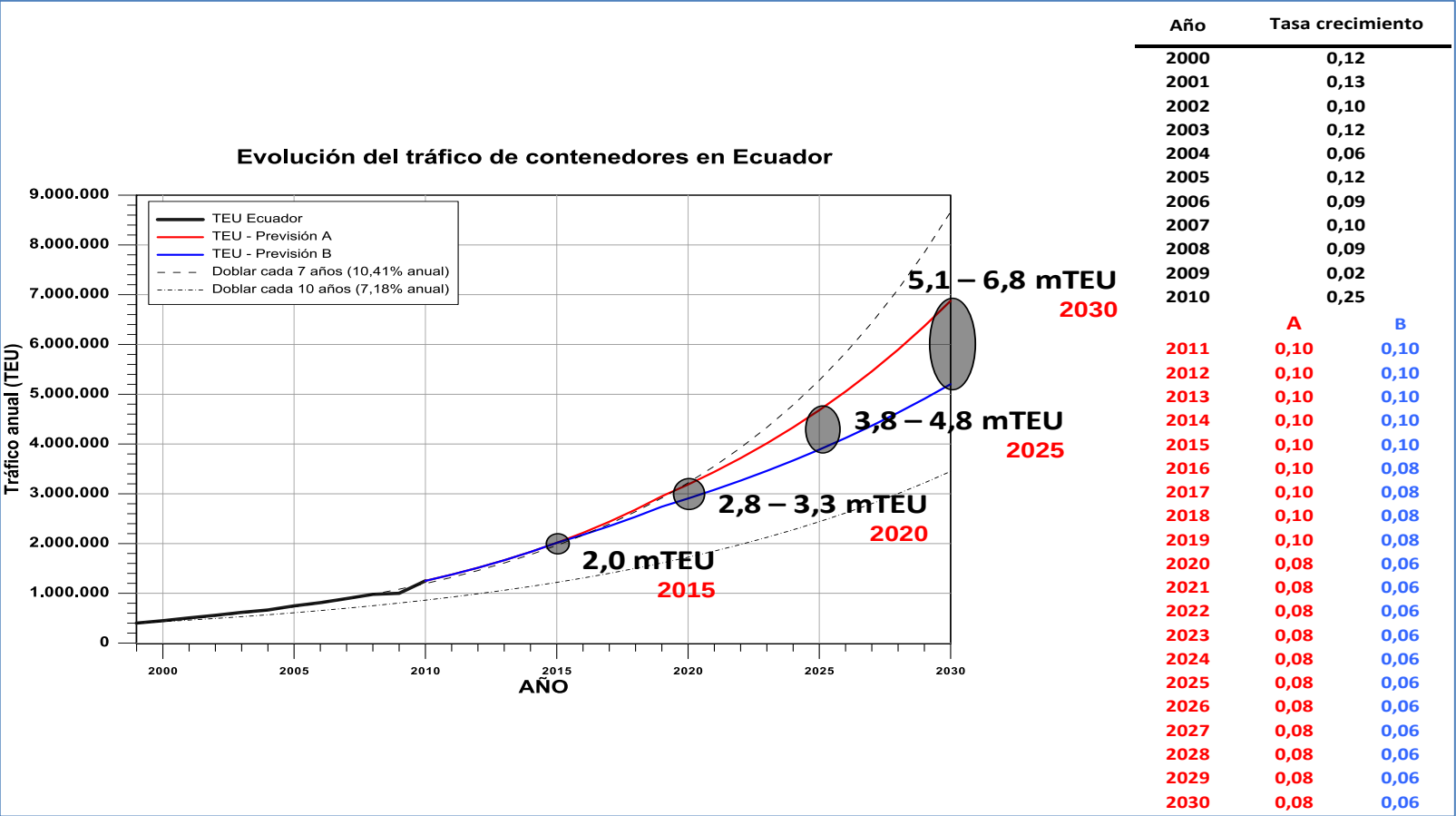
Fuente: (Escutia, R., 2011)
Elaboración: Autora

En el cuadro 40 se muestra una proyección en base a cálculos estadísticos de la APM. Para el efecto, se consideró dos escenarios de previsión en TEUS.

Según datos de la siguiente figura se puede notar el crecimiento periódico y temporal que genera un margen de crecimiento de 2 millones de TEU al 2015, entre 2,8-33 mTEU al 2020, entre 3,8-4,8 mTEU al 2025 y entre 5,1-6,8 mTEU al 2030.

Estos resultados son producto de estudios realizados por el consultor español que realizó estudios de consultoría en la APM en el año 2011.

Figura 34: Evolución del tráfico de contenedores en Ecuador



Fuente: (Escutia, R., 2011)
Elaboración: Autora

En base a esta premisa se determina tres enfoques bajo supuestos e hipótesis que permite determinar las proyecciones de tráfico de carga contenedorizada por el puerto de Manta durante los próximos 20 años (TEUS).

A continuación una breve descripción:

A. Proyecciones de carga potencial para el Puerto de Manta en base a proyecciones macro. (Escutia, R., 2011)

- Hipótesis 1: Todo lo que no pueda atender Guayaquil será carga potencial para Manta.
 - Considera crecimiento máximo que tendría Guayaquil (APG + terminales privados) dadas sus limitaciones físicas de calado en su canal de acceso, limitadas áreas de crecimiento de los terminales privados y saturación no podrá manejar más de 2, 000,000 de TEUS.
- Hipótesis 2: Todo lo que queda una vez descontado, las proyecciones de Guayaquil, Esmeraldas y Puerto Bolívar.
 - Puerto Bolívar crece a la tasa de crecimiento utilizada para la "previsión A" (10%) para la carga nacional.
 - Puerto de Esmeraldas crece a la tasa de crecimiento utilizada para la "previsión A" (10%) para la carga nacional.
 - El análisis se remitió a dos previsiones de carga potencial para el Puerto de Manta.

Conclusión: A partir del Año 2017 Manta deberá pasar de ser un puerto regional a un puerto nacional (Puerto Gateway de aguas profundas).

B. Proyecciones de carga potencial para el Puerto de Manta en base a estimaciones micro de la Compañía CIMA⁸ para los años 2012 - 2021 (basado en el estudio de las cadenas productivas de exportación e importación ubicadas en el hinterland del Puerto de Manta).

En el mismo se determinan dos escenarios:

- ***B1. Proyecciones Optimistas:*** se consideran las sumatorias de las exportaciones de las cadenas productivas del territorio, importaciones suministros nuevos negocios del territorio, exportaciones e importaciones actuales del puerto, contenedores vacíos (35% del total impo+expo) determinando el ***total TEUS generados en el Territorio***; a esto agregar los TEUS generados por saturación del Puerto en Guayaquil dando como resultado el ***Total TEUS (importaciones + exportaciones)*** y se adicionan los TEUS de trasbordo se genera el total TEUS (con trasbordo). Al 2012 se estiman 113.402,05 TEUS, cuyas proyecciones al 2021 serían 822.428,89 de TEUS.
- ***B2. Proyecciones Conservadoras:*** Se aplica la misma conceptualización que el escenario B1, con la salvedad que esta se reduciría en aproximadamente un 42,45%; es decir que al 2012 se estiman 65.262,01 TEUS, cuyas proyecciones al 2021 serían 471.708,43 de TEUS.

C. Proyecciones de carga por el Puerto de Manta para los próximos 20 años realizado por el Equipo Comercial de APM (basado en las proyecciones nacionales de carga contenedorizada de Rafael Escutia, el estudio de CIMA y la información levantada en talleres de trabajo con las cadenas productivas de la Zona4-Pacífico por Equipo Comercial de APM).

⁸ Empresa Consultora que ejecutó estudios en la APM (2012)

Bajo este enfoque consideraron tres escenarios:

- **C1. Previsiones Optimistas:** se consideran las sumatorias de las exportaciones de las cadenas productivas, importaciones suministros nuevos negocios del territorio, determinando el **total TEUS generados en el Territorio**; a esto agregar los TEUS generados por la refinería de pacifico, TEUS complementario del Puerto de Guayaquil + zona centro norte, más TEUS en tránsito (eje Manta-Manaos) dando como resultado el **Total TEUS Nacionales (importaciones + exportaciones)** y se adicionan los TEUS de trasbordo se genera el total TEUS (con trasbordo), obteniéndose TEUS nacionales + trasbordo (Llenos), a esto se adicionan los TEUS contendores vacíos (30% del total) lográndose el total de TEUS. Al 2013 se estiman 21.749 TEUS, cuyas proyecciones al 2032 sería 720.450 de TEUS.
- **C2. Previsiones Conservadoras:** se consideran las sumatorias de las exportaciones de las cadenas productivas del territorio, importaciones suministros nuevos negocios del territorio, determinando el **total TEUS generados en el Territorio**; a esto agregar los TEUS generados por la refinería de pacifico, TEUS complementario del Puerto de Guayaquil + zona centro norte, más TEUS en tránsito (eje Manta-Manaos) dando como resultado el **Total TEUS Nacionales (importaciones + exportaciones)** y se adicionan los TEUS de trasbordo se genera el Total TEUS (con trasbordo), obteniéndose TEUS Nacionales + trasbordo (Llenos), a esto se adicionan los TEUS contendores vacíos (30% del total) lográndose el total de TEUS. Al 2013 se estiman en 14.849,13 TEUS, cuyas proyecciones al 2032 sería 655.683,03 de TEUS. Este escenario contempla las mismas variables del escenario C1. Este escenario se reduce en aproximadamente 31,7% respecto al escenario C1.

- **C3. Previsiones Pesimista:** este escenario contempla las mismas variables de los escenarios C1 y C2; Al 2013 se tienen 11.879,13 TEUS, cuyas proyecciones al 2032 se estiman en 524.546 de TEUS. Este escenario contempla las mismas variables del escenario C1. Este escenario se reduce en aproximadamente 45,50% respecto al escenario C1.

3.6 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

3.6.1 MEJORAMIENTO DE TARIFAS

Establecer tarifas máximas cuyo objetivo es fijar una tarifa eficiente al inicio de la operación aplicando la propuesta, una vez que se firme el contrato de delegación y se aplique un sistema de reajustes acorde con los incrementos de productividad y operación. Para los tráficos actuales las tarifas se mantiene en el nivel actual.

Donde la composición de la tarifa es la siguiente:



La misma se calculará de la siguiente manera:

$$T = \left(C_v + \frac{C_f}{\text{No. Uds}} \right) + B$$



Productividad



Volumen de operación

El reajuste tarifario se producirá por dos tipos de variación:

- a) Actualización tarifaria anual con base al indicador de inflación.

Cada tarifa, en función de su estructura de costos, tendrá un coeficiente que, aplicado al indicador de inflación, proporcionará el incremento tarifario anual.

A título de ejemplo:

Tipo de carga		Factor
$\Delta T_{\text{automóviles}}$	=	1,00 *Inflación
$\Delta T_{\text{contenedores}}$	=	0,90 *Inflación
$\Delta T_{\text{graneles secos}}$	=	0,85 *Inflación

Las tarifas disminuyen anualmente en términos reales.

- b) Se establece en el contrato una revisión periódica tarifaria cada cinco años en la que se podrá revisar la estructura de costos y su relación con el IPC, esto de manera a considerar factores como el incremento de productividad y los volúmenes de operación.

Las tarifas disminuyen, adicionalmente, a medio y largo plazo por efecto de la productividad y de la mayor actividad.

3.6.2 AMPLIACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ACTUAL: MIX DE INVERSIÓN PÚBLICA-PRIVADA

Para el efecto se estima considerar ampliar el actual puerto de Manta con un mix de inversión pública y privada; esta debe estar acorde a un contrato de concesión.

La concesión tiene como objetivo contar con un puerto multipropósito de aguas profundas que se integre al Sistema Portuario Nacional para mejorar la competitividad del comercio exterior nacional.

Y este debe:

- Generar un proyecto apropiadamente atractivo para el sector privado.
- Establecer un tratamiento tarifario que, respetando el negocio empresarial, contribuya a la mejora de la competitividad del comercio ecuatoriano de forma permanente.
- Lograr la recuperación por el Estado de la inversión con maximización de beneficios.

A continuación se muestran los escenarios de inversión:

Cuadro 40: Escenarios de inversión en el puerto de Manta

Escenarios TIR		Inversión		
		1	2	3
Tráficos	Pesimista	16,9	13,4	9,5
	Conservador	21,8	17,7	13,7
	Optimista	25,7	20,8	16,3

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

En base a los escenarios establecidos, se consideró un TIR objetivo de 15%-20%, tres escenarios de tráfico. Según los resultados el escenario recomendable es el conservador (TIR=17,7%).

Gráficamente, se presentan los escenarios de tráfico.

La caracterización de la inversión se detalla a continuación:

Cuadro 41: Caracterización de la inversión privada y sus fases

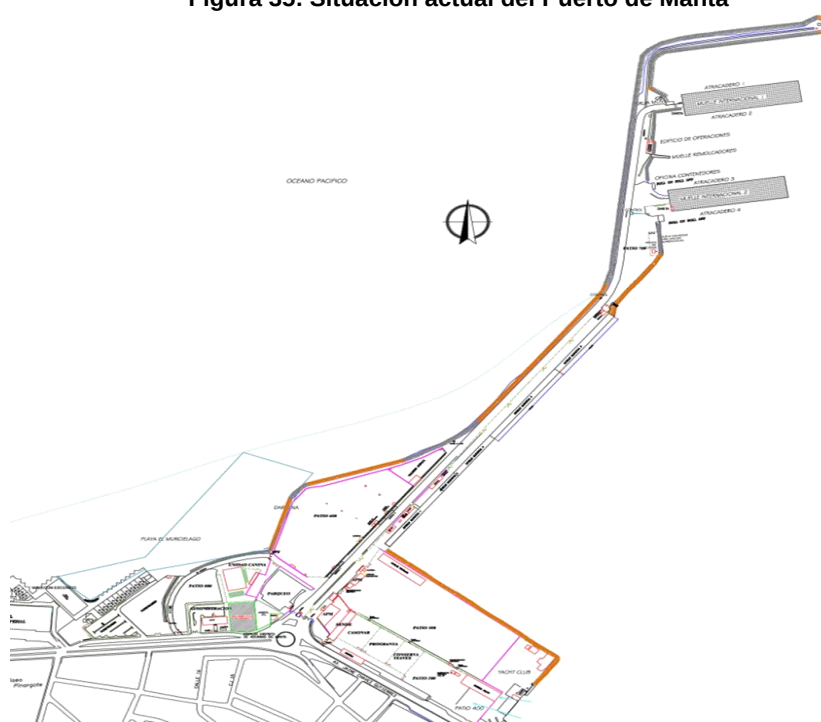
Escenarios de Inversión	Inversión privada (Tipo de inversión) Fase 1	Inversión privada (Porcentaje de inversión) Fase 2
1	Extensión muelle internacional 1 Prolongación rompeolas Equipamiento	100%
2	Extensión muelle internacional 1 Prolongación rompeolas Superestructura Equipamiento	100%
3	Extensión muelle internacional 1 Prolongación rompeolas Muelle aguas profundas Superestructura Equipamiento	100%

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

El programa de crecimiento es el siguiente:

- **Situación actual: Con capacidad de 0 TEU/año**

Figura 35: Situación actual del Puerto de Manta



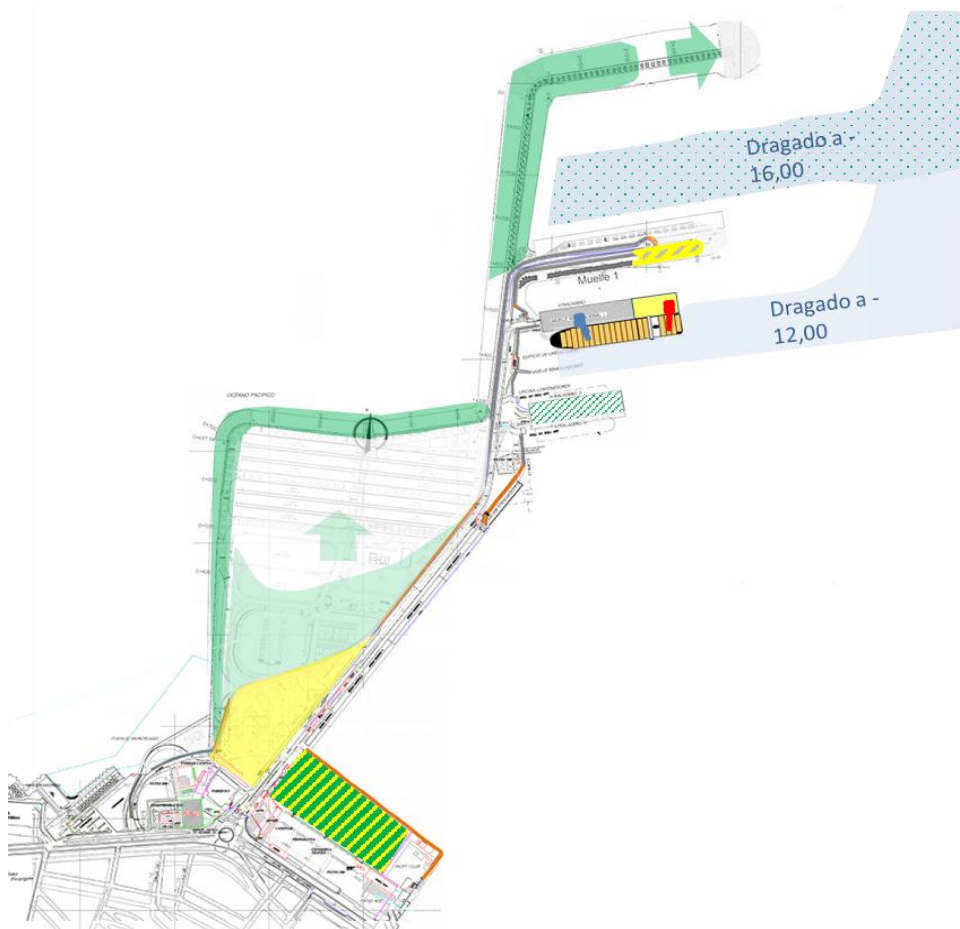
Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

- **Fase 0 (Al 2015): Incremento de capacidad de 50.000 TEU/año**

El concesionario TIDE amplía el muelle internacional (proceso de construcción) 1 en 100 m y el rompeolas actual. Esto permitirá atender el mismo tamaño de naves que el puerto de Buenaventura. La APM realiza el dragado a -12 m.

La APM construye, en paralelo el nuevo rompeolas y el recinto de la nueva explanada ganada al mar. Una vez completado el recinto, se iniciará el relleno con arenas procedentes de dragado del acceso al nuevo muelle a -16m. Se completará el dragado vertiéndose el material no utilizado como relleno en mar abierto. El concesionario utilizará temporalmente superficies para el depósito de mercancías.

Figura 36: Ampliación del puerto de Manta (fase 0 al 2015)



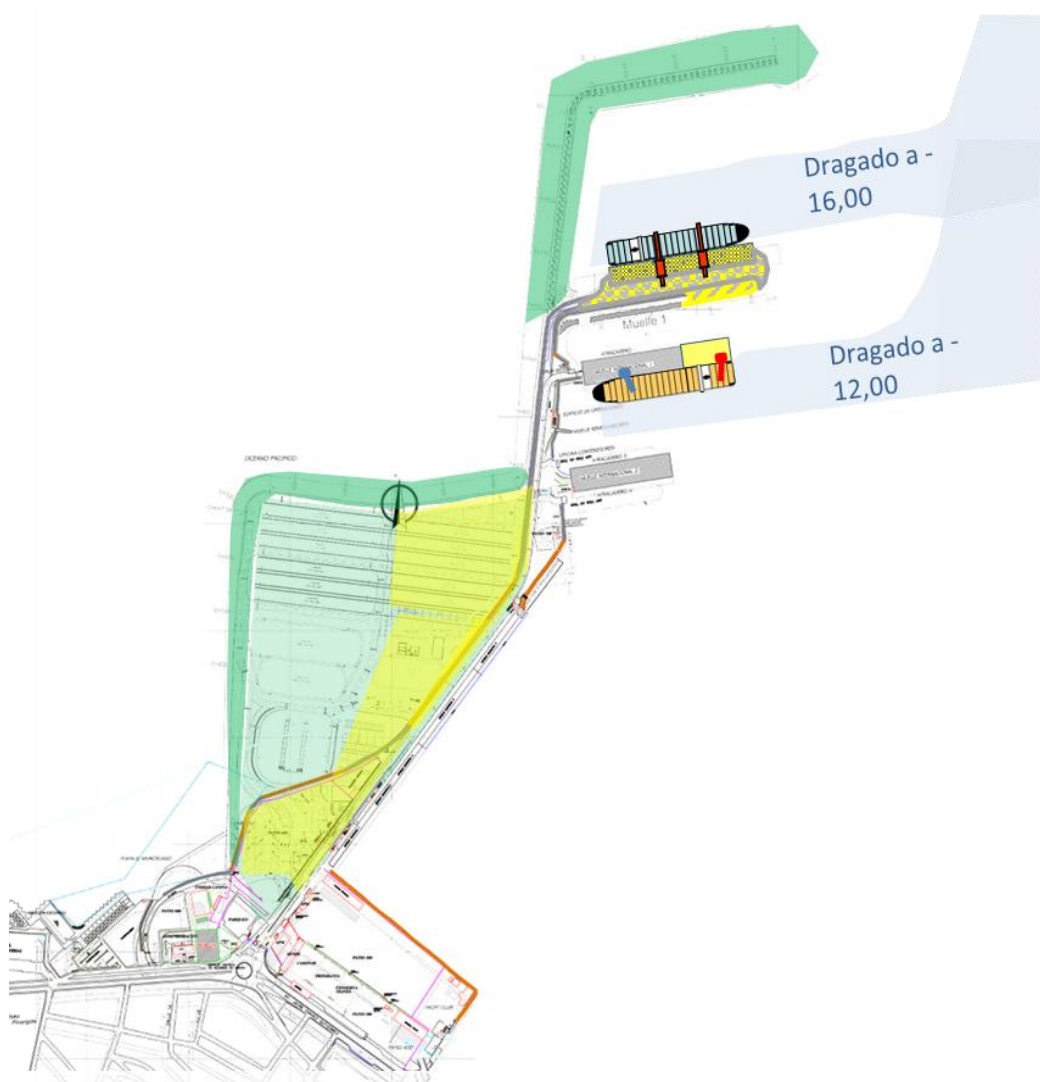
Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

- **Fase 1 (Al 2017): ampliación de capacidad a 300.000 TEU/año**

Mientras se finaliza el rompeolas, la APM construye el muelle de aguas profundas (350 m a -16,0 m).

El concesionario instala 2 grúas pórtico en el nuevo muelle, habilita las superficies necesarias e instala el equipo para atender la demanda.

Figura 37: Ampliación del puerto de Manta (fase 1 al 2017)

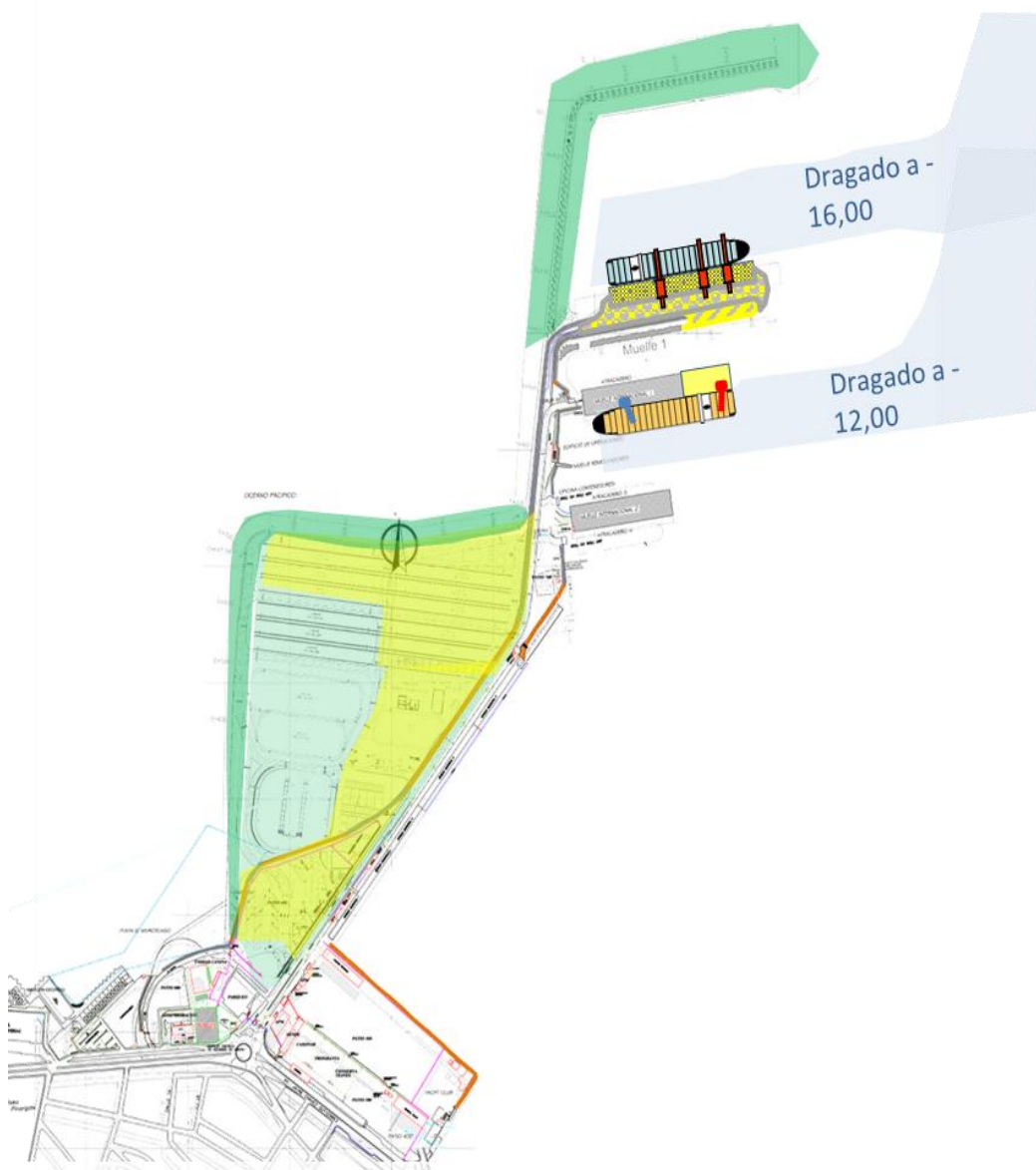


Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

- **Fase 1 (Al 2019).- Ampliación de capacidad a 300.000 TEU/año**

El concesionario instala una tercera grúa pórtico en el nuevo muelle, habilita las superficies necesarias e instala el equipo para atender la demanda.

Figura 38: Ampliación del puerto de Manta (fase 1 al 2019)

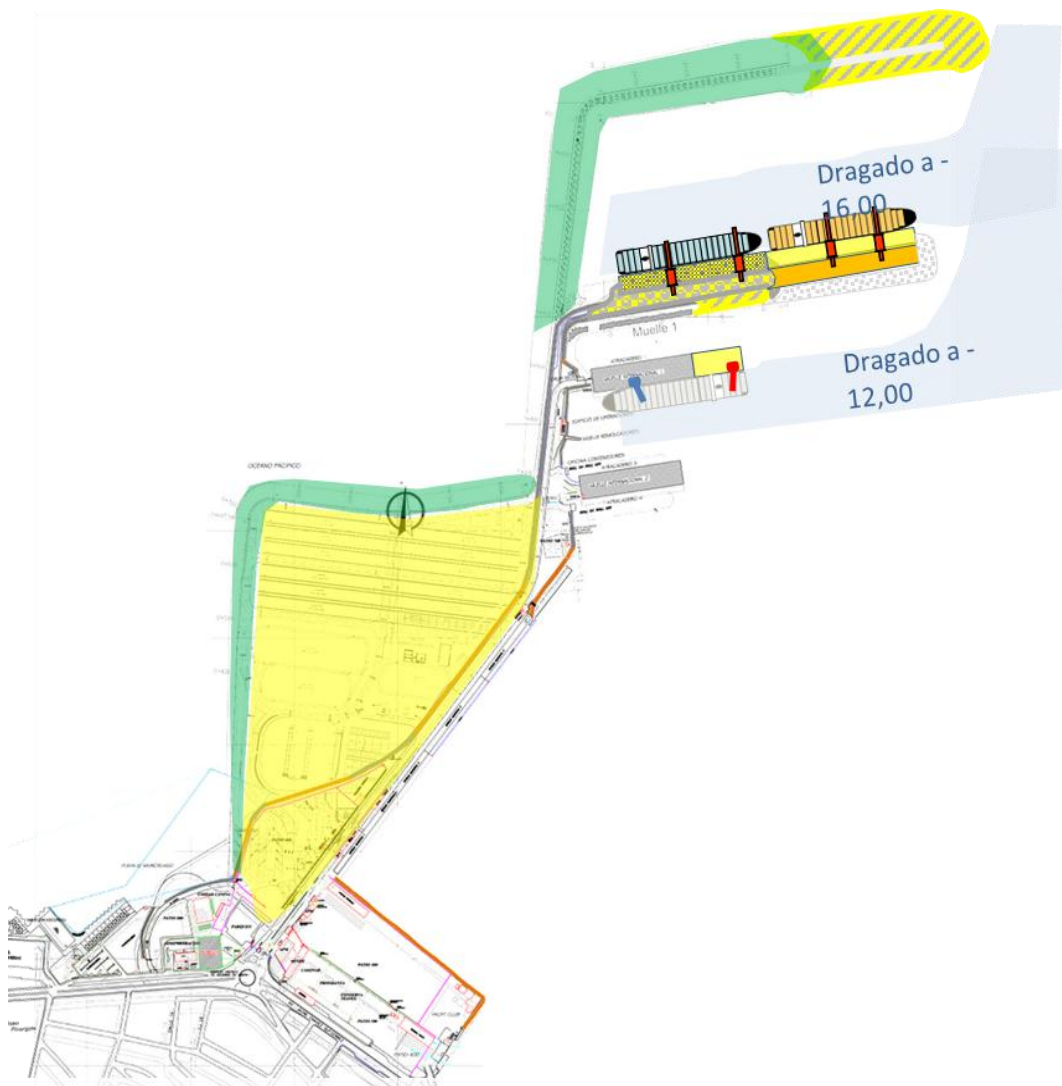


Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

- **Fase 2 (Al 2022).- Ampliación de capacidad a 700.000 TEU/año**

Cuando el tráfico alcance la cifra de 250.000 TEU en 12 meses consecutivos, el concesionario iniciará la construcción del segundo atraque y de la prolongación del rompeolas. Una vez finalizado instalará una cuarta grúa. El concesionario habilita las superficies necesarias e instala el equipos para atender la demanda.

Figura 39: Ampliación del puerto de Manta (fase 2 al 2022)

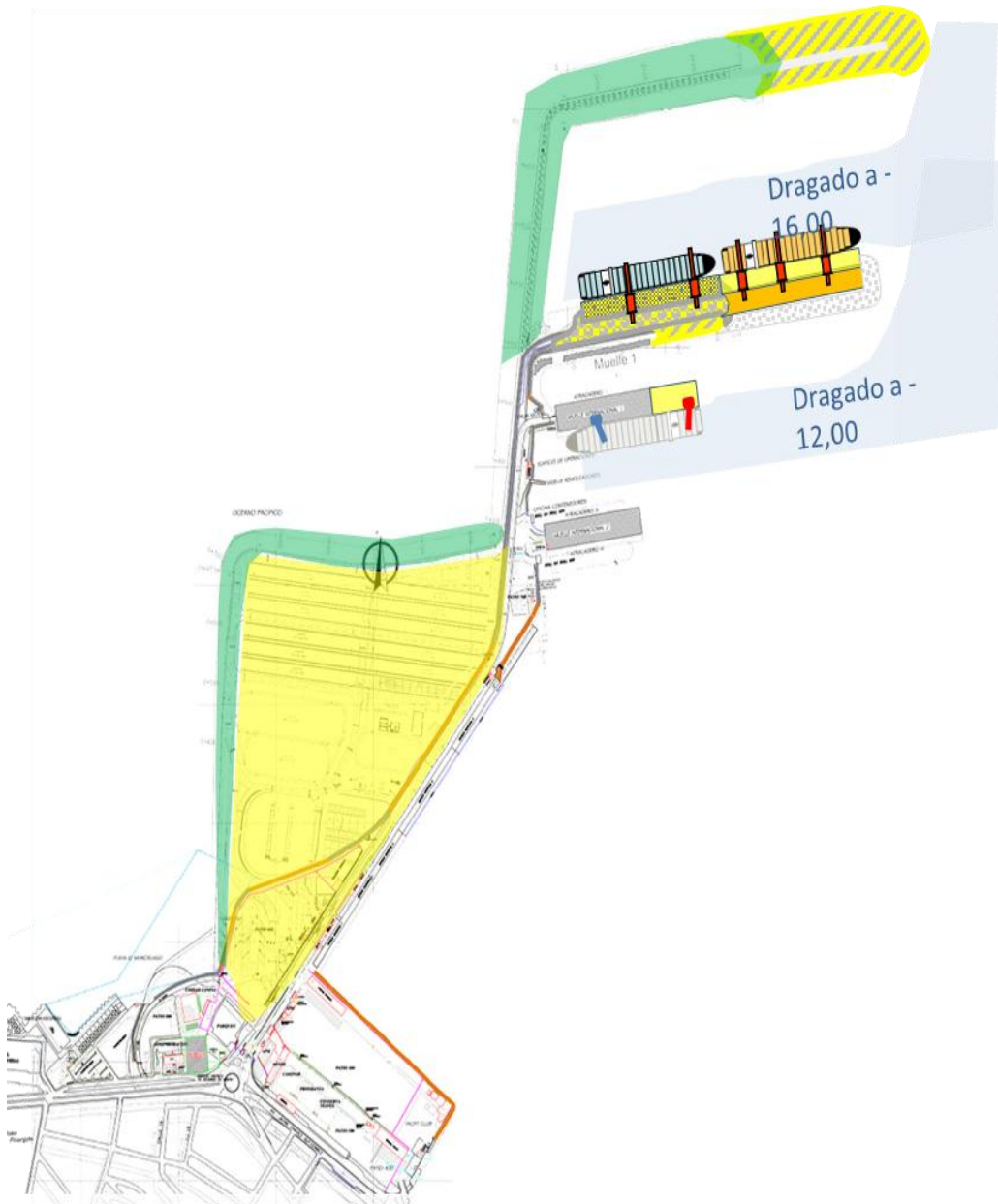


Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

- **Fase 2 (Al 2024).- Ampliación de capacidad a 700.000 TEU/año**

El concesionario e instala el equipo necesario para atender la demanda.

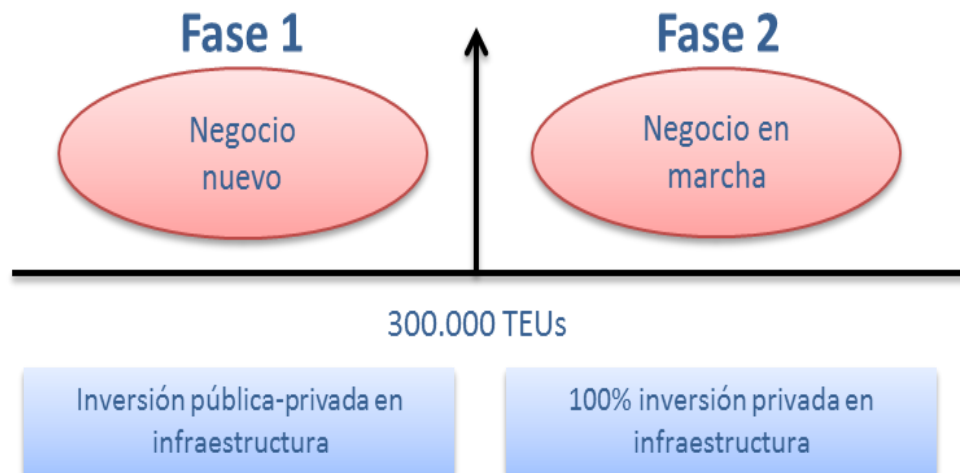
Figura 40: Ampliación del puerto de Manta (fase 2 al 2024)



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

El resumen de inversiones es la siguiente:

Figura 41: Relación de las fases de inversión propuesto



Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Los resultados que se muestran en los cuadros siguientes, son resultantes de estudios del *Puerto de Aguas Profundas*, presentados a SENPLADES.

Cuadro 42: Inversiones de la fase 1

Millones USD

Inversión	Infraestructura	Equipos	Total
Pública	106,37	-	106,37
Privada	41,35	63,89	105,24
TOTAL	147,72	63,89	211,61

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Cuadro 43: Inversiones de la fase 2

Millones USD

Inversión	Infraestructura	Equipos	Total
Pública	-	-	-
Privada	40,00	29,69	69,69
TOTAL	40,00	29,69	69,69

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Cuadro 44: Total del proyecto

Millones USD

Inversión	Infraestructura	Equipos	Total
Pública	106,37		106,37
Privada	81,35	93,57	174,92
TOTAL	187,72	93,57	281,29

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Los resultados muestran los valores de las inversiones correspondientes a las dos fases establecidas.

Cuadro 45: Resumen detallado de la inversiones
Millones USD

Detalle de Inversiones	Total Inversión	
	USD	%
APM	106.368.741	38%
Infraestructura Fase 1	106.368.741	
Reparación Muelle Internacional No. 2	4.763.305	
Nuevo Rompeolas Terminal Aguas Profundas	34.284.892	
Muelle de Aguas Profundas (350 x 36 m)	44.847.815	
Relleno patio de almacenamiento (24 Has.)	8.632.880	
Dragados para relleno y para calado	13.839.849	
Inversor Privado	174.921.669	62%
Infraestructura Fase 1	11.100.000	6%
Extensión Muelle Internacional No 1 en 100 ml	10.000.000	
Ampliación cabeza rompeolas existente en 100 ml	1.100.000	
Superestructura Fase 1	30.248.067	17%
Edificaciones y obras menores	4.163.499	
Pavimentos y roderas	14.800.375	
Sistemas: AAPPP, AALL, AASS, Eléctrico, etc.	11.284.192	
Equipamiento Fase 1	63.887.384	
Infraestructura Fase 2	40.000.000	23%
Extensión de rompeolas en 250 metros	15.000.000	
Extensión de rompeolas en 250 metros	15.000.000	
Equipamiento Fase 2	29.686.217	53%
TOTAL INVERSION	281.290.410	100%

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

3.7 ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

La evaluación económica de proyectos busca recopilar y analizar en forma sistemática, un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. Se estima determinar la pertinencia del proyecto visto desde la perspectiva de la sociedad como conjunto, en la cual intervienen diversos actores, donde algunos de ellos obtendrán beneficios, mientras que otros deberán asumir costos, con la decisión que se tome de la construcción o no del puerto de aguas profundas.

Mediante la evaluación económica es posible medir la contribución del proyecto al bienestar, ya que mide la bondad del proyecto para la economía nacional en su conjunto; además se consideran no solo los beneficios y costos de los ejecutores del proyecto, sino también los beneficios y costos de otros agentes involucrados.

La evaluación económica del proyecto portuario tiene como finalidad, identificar y cuantificar cuál es la contribución de dicho proyecto al bienestar de la sociedad. Por tanto se plantea la necesidad de que las inversiones públicas en infraestructura y servicios portuarios sean evaluadas aplicando un análisis costo-beneficio. La existencia de un claro costo de oportunidad de los recursos exige que se examine si lo que obtiene la sociedad con el proyecto excede lo que podría haber obtenido en otra aplicación.

El sistema portuario de una sociedad puede ser analizado desde dos puntos de vista; por un lado, puede verse como un conjunto de relaciones técnicas mediante las que se busca la manera más efectiva de utilizar los recursos productivos de los que dispone la sociedad para mover personas y mercancías entre distintos lugares y, por otro lado, se trata también de un conjunto de relaciones económicas cuya finalidad es que dichos movimientos se realicen además de la forma más eficiente, es decir, asignando esos recursos de manera que las personas que forman parte de dicha sociedad alcancen, en su conjunto, el máximo bienestar posible.

Ambas perspectivas son complementarias y de su integración dependerá que la sociedad disponga de un sistema portuario que satisfaga adecuadamente sus necesidades. Esta integración se realiza a través de los mercados existentes mismos que fueron analizados en ítems anteriores, donde los distintos agentes sociales que ofertan y demandan

sus infraestructuras y servicios interaccionan dentro del conjunto de posibilidades de intercambio que les ofrece la tecnología existente en cada momento y del marco institucional mediante el que se regulan las relaciones que se establecen entre ellos.

El resultado concreto de esa interacción es una asignación particular de los recursos productivos de la sociedad que adopta la forma de determinados niveles de provisión y uso de las infraestructuras y servicios portuarios en Manta, que conduce a su vez a cierto nivel de bienestar social. Esta situación inicial (*sin proyecto*) varía a lo largo del tiempo, bien por la propia evolución natural del comportamiento de los agentes en los mercados, o bien como resultado de intervenciones sobre los mismos.

El término ***proyecto portuario o específicamente de aguas profundas*** se refiere a cualquier tipo de intervención en un mercado portuario que, al modificar la situación inicial sin proyecto, cambia el bienestar de los agentes sociales afectados y, por tanto, el nivel de bienestar global de la sociedad. Obviamente, la persecución de unos mismos resultados puede cometerse a través de varios proyectos portuarios alternativos.

Aunque tradicionalmente este concepto se ha reservado para proyectos de inversión en infraestructuras, existen muchos otros tipos de actuaciones (sobre la política de precios, regulación, las condiciones de prestación de los servicios, etc.) que pueden analizarse desde la misma perspectiva, esto es, valorando su contribución al funcionamiento eficiente del sistema portuario.

Todos los proyectos portuarios y específicamente el proyecto del Puerto de aguas profundas de Manta comparten una característica común: cuando se destinan recursos para la ejecución de cualquiera de ellos, se está renunciando al mismo tiempo a los beneficios que se habrían

obtenido si esos recursos se hubieran dedicado a otras necesidades.

Así, teniendo en cuenta el hecho de que los recursos disponibles en cualquier sociedad son limitados y sus usos son excluyentes, resulta evidente que antes de aprobar un proyecto deberían compararse los beneficios que se esperan obtener del mismo con su costo de oportunidad. Si los beneficios sociales del Proyecto del Puerto de aguas profundas de Manta superan a aquellos beneficios a los que la sociedad renuncia en la mejor alternativa disponible, entonces puede afirmarse que dicho proyecto contribuye a aumentar el bienestar social.

Se recalca, que el objetivo de la evaluación *desde el punto de vista de la eficiencia* sería aumentar el bienestar de la sociedad, evitando que ésta eligiera las asignaciones de recursos menos deseables.

Definición del Proyecto.

Todo proyecto portuario puede definirse como una intervención sobre un mercado portuario que altera el equilibrio que se habría obtenido en dicho mercado y en el resto de la economía si no se hubiera producido tal intervención.

Los proyectos portuarios afectan al funcionamiento de los mercados, bien mediante la creación o modificación de determinadas infraestructuras, o bien mediante cambios en los servicios que se prestan sobre ellos. Así, la construcción de nuevos muelles, las obras de mantenimiento o mejora de la red existente, la ampliación de puertos, o la puesta en marcha de nuevos servicios de alta es el campo de acción del Proyecto en referencia. Sin embargo, también lo son aunque sus características sean diferentes, los cambios en las políticas tarifarias o en cualquier otra condición de prestación de los servicios u operación de las infraestructuras.

La evaluación de dicho proyecto consistirá entonces en un ejercicio de comparación de equilibrios a través del cual pueden valorarse los efectos del mismo para la sociedad. Evaluar es, por tanto, analizar el nivel de bienestar social que la sociedad alcanza con este proyecto de obra portuaria, teniendo en cuenta todas sus implicaciones para los actores identificados.

Fundamentación del análisis de evaluación económica y social.

Todo proyecto de inversión que origine ingresos en algún momento de su vida útil, requiere típicamente para su ejecución de desembolsos de efectivo distribuidos a lo largo del tiempo, usualmente durante los años de su ejecución. La **evaluación financiera** de un proyecto valora los ingresos y desembolsos a los precios que efectivamente se esperan cobrar y pagar, es decir, a los precios del mercado en cada periodo de análisis.

Los beneficios⁹ que se calculan con la óptica del promotor o “dueño” del proyecto (la APM en este caso) no incluyen las posibles ganancias que la ejecución del proyecto puede generar a individuos o empresas nacionales diferentes a los directamente involucrados en el proyecto. Igualmente, los egresos del proyecto no incluyen aquellos costos que el proyecto puede ocasionar al resto de la sociedad. Se dice entonces que los beneficios y costos sociales no han sido “internalizados” en los estados financieros pro-forma que elabora el promotor del proyecto.

La **evaluación económica** busca en última instancia calcular el efecto de un proyecto sobre el bienestar general del país, no sólo por razón de las ventajas financieras en este caso para el concesionario sino para la sociedad como un todo.

⁹ Una diferencia entre la evaluación económica y financiera es que la expresión “beneficio” se asimila al término “ganancia” en la primera, mientras que es igual a “ingresos” en la segunda. Esta es la convención tradicional y así se utilizarán estos términos aquí.

Las limitaciones metodológicas aconsejan focalizar la evaluación económica en el efecto del proyecto sobre el bienestar de todos los ecuatorianos y particularmente de la región, aunque con algunas consideraciones pertinentes respecto a su distribución entre los diversos grupos de la sociedad.

Con esta forma de examinar el proyecto del puerto de aguas profundas de Manta se puede concluir que, el mismo mejorará el bienestar general del país y de la región, si el valor presente de los beneficios generados por el proyecto es mayor que el valor presente de los costos, descontados éstos a la tasa social de descuento.

Esta regla no implica que toda inversión pública deba estar sujeta a esta metodología de selección de proyectos ya que existen circunstancias en que no todos los efectos de un proyecto son medibles con indicadores de precios de demanda y de oferta.

Este puede ser el caso de inversiones públicas que tienen sus impactos sobre el fortalecimiento de la democracia, la seguridad fronteriza, la participación ciudadana o la movilidad social, por ejemplo. Pero no es correcto acudir a estos argumentos no económicos cuando un proyecto tiene beneficios y costos cuantificables y cuyo objetivo esperado es una mayor eficiencia general de la economía en el largo plazo, como es el caso del proyecto que se evaluará.

La evaluación de dicho proyecto consistirá entonces en un ejercicio de comparación de equilibrios a través del cual pueden valorarse los efectos del mismo para la sociedad. Para el efecto, la evaluación debe iniciar por identificar cuáles son los involucrados de esa sociedad que recibirán los beneficios o costos de la ejecución del proyecto.

Beneficios y costos directos

La determinación de los precios de mercado, de la evaluación económica, se realiza con fines ilustrativos para corroborar su rentabilidad y en la mayoría de los casos será una aproximación de su valor real.

Para el efecto se aplican los siguientes supuestos:

- a. Los precios de mercado son los mismos que los precios de eficiencia, es decir el mercado de bienes y servicios no tiene distorsiones.
- b. Los beneficios totales que reporta el proyecto son los que se han podido valorar.
- c. Los beneficios por ingresos al Estado ecuatoriano, se traducen en beneficios para la sociedad e involucrados dentro del entorno del área de influencia.
- d. La tasa de descuento es del 12% anual.

Identificación de involucrados del proyecto

Para la evaluación económica se consideran varios actores, los que se detallan en la siguiente tabla:

Cuadro 46: Actores del proyecto

Nombre del actor	Detalle
Concesionario o inversor privado	Operará el puerto durante el periodo que dure la concesión.
Estado ecuatoriano	Representado en este caso por la entidad ejecutora del Proyecto que es la Autoridad Portuaria de Manta y por otras instituciones públicas que se verán beneficiadas por el proyecto como el Servicios de Rentas Internas.
Sector de importadores y exportadores	Locales de la provincia de Manabí y de otras provincias especialmente de la sierra y costa central que recibirán beneficios por el proyecto generados por el mejoramiento de la infraestructura del puerto.
La comunidad y sociedad local	Población localizada en el área de influencia principal del puerto.

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

La evaluación analiza el desempeño de cada uno de estos grupos de agentes en el mismo horizonte de tiempo considerado en la evaluación financiera, es decir 20 años, y a partir de los resultados permite comentar la pertinencia del desarrollo del proyecto.

Identificación de beneficios y costos del proyecto y metodología de cálculo.

A continuación se explican los impactos estimados (beneficios y costos) sobre cada uno de los agentes identificados y la metodología de cálculo de cada uno de ellos.

En lo que se refiere a la metodología, aquellos beneficios y costos identificados desde la evaluación financiera, se calcularán utilizando como precio social o de cuenta la unidad.¹⁰

A. Concesionario o Inversor Privado: este involucrado participa como uno de los agentes que se incorpora al proyecto como inversionista del mismo, y sobre quien recaerá la responsabilidad, de la operación del puerto para lo cual desarrollará inversiones en infraestructura y equipamiento.

B. El Estado ecuatoriano: representado por las instituciones públicas que intervienen directa o indirectamente en el proyecto, entre las más importantes:

- **La Autoridad Portuaria de Manta,** como entidad ejecutora del proyecto, será quien reciba como beneficios más importantes del proyecto, las contraprestaciones que el intermediario deberá pagar por la explotación de la

¹⁰ La falta de formulación de precios sociales o precios cuenta que provengan de fuentes oficiales de información determina que metodológicamente se utilice como precio cuenta la unidad, que se confrontan con los precios de mercados para establecer los precios sociales que se utilizarán en los flujos económicos para esta evaluación.

concesión, las recaudaciones del 1% del valor CIF de las importaciones que ingresen por el puerto que serán importantes, dado que el proyecto generará mayores volúmenes de carga, los valores residuales de las inversiones que realice el inversor privado o concesionario. Adicional a ello, se considera los ingresos generados por la prestación de servicios en el terminal pesquero y de cabotaje

- **El Servicio de Rentas Internas**, que recibirá como contraparte de beneficios, los impuestos a la renta que deberá pagar el concesionario como resultado de los ejercicios económicos de la explotación de las áreas entregadas.

C. Sectores de Importadores y exportadores, dentro de este grupo se distinguen:

- Importadores locales y de la provincia de Manabí
- Importadores y exportadores de otras provincias

Estos grupos de involucrados están constituidos principalmente por generadores de carga de tipo contenerizada, cuyo desarrollo como línea de negocio del puerto, es uno de los objetivos principales del mismo.

Conocida la situación actual, estos involucrados utilizan el Puerto de Guayaquil para la movilización de carga, lo que genera costos adicionales por un lado comunes a ambos grupos, y por otro específico para cada uno, los mismos que serán detallados a continuación.

Se debe señalar que los costos identificados una vez desarrollado el proyecto serán revertidos constituyéndose en la mayoría de los casos en

ahorros netos, que constituirán los beneficios generados por el proyecto a estos grupos de involucrados.

En cuanto a costos comunes, a ambos grupos de involucrados podemos señalar como principales los siguientes:

1. Costos por mayor recorrido de los buques desde la ruta internacional hasta/desde el muelle. (Cuadro No. 47, pag.siguiente)
2. Costos por señalética, seguridad y dragado del canal de acceso en el Puerto de Guayaquil. (Cuadro No. 48, pág. siguiente).
3. Costos por tiempos de espera durante la salida o ingreso de los buques al puerto.

Corresponde a costos imputables a tiempos de espera para el ingreso o salida del Puerto de Guayaquil por el nivel de marea, por espera de atraque e inicios para la operación. (Cuadro No. 49, pág. siguiente).

4. Costos de trasbordo de carga y Feederización.

Como costos de trasbordo de carga y Feederización se entiende a aquellos costos adicionales que paga la carga en los puertos en que ésta es trasbordada en los principales puertos de transferencia de carga, desde buques de gran tamaño a buques más pequeños para que sean movilizados en estos hasta su lugar de destino.

Con la realización del proyecto se busca lograr profundidades (16 m de calado) que permitan el arribo de buques de gran tamaño, generando la eliminación de los trasbordos de carga (arribos directos) y generando un cambio en la movilización de la carga hacia la utilización de buques de mayor tamaño (no Feederización)¹¹.

¹¹ La Feederización del transporte marítimo en el Ecuador fue explicado en el planteamiento del problema.

Cuadro 47: Costo del recorrido del buque desde la ruta internacional hasta el muelle

Costo medio adicional por recorrido del buque desde la ruta internacional hasta/desde el muelle			
Detalle	Situación Actual (Movilización por Guayaquil)	Situación con Proyecto (Movilización por Manta)	Ahorro
(+) desde la ruta internacional a la boya de mar (horas)	2,00	1,00	
(+) Ingreso por el canal desde boya de mar hasta el muelle (horas)	4,00	0,00	
(+) Salida por el canal desde muelle hasta boya de mar (horas)	4,00	0,00	
(+) Retorno a la ruta internacional desde la boya de mar (horas)	2,00	1,00	
(=) Total tiempo de recorrido (horas)	12,00	2,00	
(=) Total tiempo de recorrido (días)	0,50	0,08	
(*) Costo diario de operar un buque (USD)	59.730	59.730	
(/) Contenedores promedio transportados por buque (TEU)	860	860	28,93
(=) Costo medio por contenedor (USD/TEU)	34,72	5,79	

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Cuadro 48: Costo adicional por señalética, seguridad y dragado de mantenimiento en canal de acceso

Detalle	Situación Actual (Movilización por Guayaquil)	Situación con Proyecto (Movilización por Manta)	Ahorro
(+) TRB de buque tipo utilizado para análisis (promedio)	35.000	35.000	
(*) Tasa de acceso a puerto por TRB (USD/TRB)	0,1757	0,0040	
(=) Total costos al buque por tasa de acceso (USD/Buque)	6.150	140	
(/) Contenedores promedio transportados por buque (TEU)	860	860	
(=) Costo medio por contenedor (USD/TEU)	7,15	0,16	6,99

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Cuadro 49: Costo promedio adicional por demora durante salida/ingreso del puerto

Detalle de tiempo de espera:	Situación Actual (Movilización por Guayaquil)	Situación con Proyecto (Movilización por Manta)	Ahorro
(+) Tiempo de espera por marea para ingresar al canal (promedio)	3,00	1,00	
(+) Tiempo de espera por marea para salir del canal (promedio)	3,00	0,00	
(+) Tiempo de espera por atraque (promedio)	2,00	0,00	
(+) Tiempo de espera para inicio de operación (promedio)	2,00	1,00	
(=) Total tiempo de espera (horas)	10,00	2,00	
(=) Total tiempo de espera (días)	0,42	0,08	
(*) Costo diario de operar un buque (USD)	59.730	59.730	
(/) Contenedores promedio transportados por buque (TEU)	860	860	23,15
(=) Costo medio por contenedor (USD/TEU)	28,93	5,79	

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

En cuanto a costos específicos de cada grupo de involucrado podemos señalar:

a) Costos para importadores locales y de la provincia de Manabí:

Adicional a los anteriormente descritos, se considera los *Costos de Transportación Interna* de la carga hasta el Puerto de Guayaquil, en la situación actual.

Considera como costos, el flete de transporte, costos de seguridad (custodios, sellos satelitales, pólizas de seguro) y días de almacenamiento adicionales. La estimación de ahorros se establece en base a la diferencia entre la situación con proyecto que sería la movilización por el Puerto de Manta y la situación sin proyecto, calculado en 295.88 dólares. (Cuadro No. 50, se muestra en la página siguiente)

b) Para Importadores y Exportadores de otras ciudades:

A más de los costos generales señalados anteriormente, se considera los costos de movilización de la carga hasta el Puerto de Manta.

El proyecto al generar nueva infraestructura y mejorar los servicios, podrá captar carga de otras ciudades del país, de manera complementaria a lo que atiende el Puerto de Guayaquil, incluyendo carga que se genera en esta ciudad.

Se estima una composición de la carga de complementariedad ¹²con Guayaquil del 60%, proveniente de la sierra y costa central y del 40% de Guayaquil.

¹² En el estudio financiero ver estimaciones de carga contenerizada.

Cuadro 50: Costo de transportación interna hasta el puerto de Manta

Detalle	Situación Actual (Movilización por Guayaquil)	Situación con Proyecto (Movilización por Manta)	Ahorro
Costo Flete hasta Guayaquil	350	210	
Costos por custodios de carga	285	171	
Costo de sellos adicionales en Guayaquil	40	24	
Candado sello satelital	50	30	
Seguro (Se considera un valor promedio por contenedor de 40.000 dólares y la prima 1% del valor)	400	400	
(+) Costo de transporte interno hasta Guayaquil (USD/Contenedor)	1125,00	835,00	290,00
Número de horas de viaje interno por contenedor	5	0,00	
Valor promedio de contenedor	37.854	0,00	
Costo de Capital	20%	0,00	
Costo anual	7.571	0,00	
(+) Lucro cesante tiempo de movilización interna (USD/Contenedor)	4,38	0,00	4,38
(+) Costo de almacenamiento de 1 día adicional	1,50	0,00	1,50
TOTAL AHORRO			295,88

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Cuadro 51: Costo promedio de transportación interna hasta el puerto de Guayaquil (Carga origen sierra y costa central)

Detalle	Situación Actual (Movilización por Guayaquil)	Situación con Proyecto (Movilización por Manta)	Ahorro
Costo Flete hasta Guayaquil	750	480	
Costos por custodios de carga	285	285	
Costo de sellos adicionales en Guayaquil	40	40	
Candado sello satelital	50	50	
Seguro (Se considera un valor promedio por contenedor de 40.000 dólares y la prima 0.25% del valor)	100	100	
(+) Costo de transporte interno hasta Guayaquil (USD/Contenedor)	\$ 1.225,00	955,00	270,00

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)

Elaboración: Autora

Cuadro 52: Costo promedio de transportación interna desde Guayaquil hasta el puerto de Manta (Carga origen Guayaquil)

Detalle	Situación Actual (Movilización por Guayaquil)	Situación con Proyecto (Movilización por Manta)	Ahorro
Costo Flete hasta Guayaquil	250	350	
Costos por custodios de carga	150	200	
Costo de sellos adicionales en Guayaquil	40	40	
Candado sello satelital	50	50	
Seguro (Se considera un valor promedio por contenedor de 40.000 dólares y la prima 0.25% del valor)	100	100	
(+) Costo de transporte interno hasta Guayaquil (USD/Contenedor)	590	740,00	-150,00

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)

Elaboración: Autora

Sin importar la procedencia de la carga, su movilización hasta el Puerto de Manta generará costos, tal como se explica a continuación:

En el caso de la carga proveniente de la sierra y costa central se generan costos de flete de transporte y de seguridad principalmente.

La estimación de costos y ahorros se establece mediante la diferencia entre la situación actual y la situación con el proyecto, estimándose un ahorro entre una y otra situación de 270 dólares por contenedor. (Cuadro No. 51, se muestra en la página anterior).

Para el caso de la carga que se genera en Guayaquil, esta deberá asumir costos de transportación hasta Manta que serán superiores a los que se generan si continúa movilizándose por Guayaquil, sin embargo, analizados los beneficios señalados en líneas anteriores en relación a los costos generales todas las cargas que se movilizan por este puerto, de manera general ofrece mayores beneficios que haría atractiva la movilización por el Puerto de Manta, aun cuando el transporte de la carga hasta esta ciudad resulte más onerosa. (Cuadro No. 52, se muestra en la página anterior).

La estimación de costos se determina como la diferencia entre la situación sin proyecto y con él, para este rubro de costos se estima un costo neto de 150 dólares por contenedor.

c) La comunidad o sociedad local:

Este involucrado incluye parte de la población de Manta que será beneficiada directa o indirectamente. Adicionalmente incluye beneficios generados al sector pesquero.

De manera directa como beneficios se considera la generación de fuentes de empleo, remuneraciones y utilidades a trabajadores

directos en la operación de las áreas concesionadas, generación de empleo y remuneraciones a trabajadores que laboran en actividades conexas a las actividades portuarias, generación de recursos a la economía local por el mayor tráfico de pasajeros y tripulantes de cruceros que consumen durante su estadía en la ciudad. Así mismo se considera la generación de fuentes de empleo en el sector pesquero como producto de la ejecución del proyecto que permitirá contar con mayor infraestructura para atender el crecimiento futuro de los tráficos de este tipo de carga.

Como contraparte a esta serie de beneficios se considera la pérdida de zonas de playa que serán cambiadas por el proyecto a zonas portuarias.

La cuantificación de los beneficios en lo que se refiere a pago de remuneraciones y utilidades a trabajadores directos de la explotación de las áreas concesionadas corresponde a la establecida en la evaluación financiera.

La cuantificación de beneficios por generación de empleo y remuneraciones en actividades conexas al puerto se ha estimado partiendo de la determinación de número de plazas en base a un crecimiento del 5% anual y de la aplicación del salario básico.

Análisis de Rentabilidad

El cálculo de rentabilidad social debe partir de un flujo de beneficios y costos medidos, es decir, debe iniciar con la construcción de estados de flujo económicos.

El flujo de caja libre de cada año mide los recursos de efectivo que están disponibles para que el puerto de aguas profundas de Manta pueda distribuirlo entre la diversa demanda potencial de estos recursos: el

Gobierno, los posibles acreedores o la misma APM, en este sentido los flujos anteriormente presentados incorporan a más de los ingresos considerados en la evaluación financiera de manera específica para el Estado, aquellos beneficios y costos que el proyecto genera a la sociedad nacional en general, entre esta el sector de importadores y exportadores y la comunidad local donde se asentará el proyecto.

Rentabilidad económica del proyecto

Existen varias medidas de rentabilidad de un proyecto, entre las cuales se destacan: el *Valor Actual Neto Económico* (VANE), la *Tasa Interna De Retorno Económica* (TIRE) y la razón Beneficio/Costo. La primera es la diferencia entre el valor actualizado de los beneficios menos el valor actualizado de los costos, siendo el factor de actualización la tasa de descuento, es decir, el costo de oportunidad de los fondos del Proyecto del puerto de aguas profundas.

Proponemos que esta tasa debe ser una combinación del costo de la deuda y del patrimonio. Si el VPN de un proyecto es positivo, su ejecución aumentará el valor económico del proyecto. Para efectos de la evaluación de este proyecto se considera como tasa de descuento el 12% que es utilizada generalmente para la evaluación de proyectos de desarrollo.

La TIRE es la tasa que iguala el valor presente de los beneficios con el valor presente de los costos y el criterio de selección es que el proyecto es rentable si la TIRE es superior al costo de oportunidad de los fondos para el Proyecto, es decir es superior a la tasa de descuento que se utiliza para la actualización de ingresos y costos. La razón Beneficio/Costo es la relación que mide la proporción entre beneficios y costos como el cociente entre ambos debiendo ser mayor a uno para que sea considerado como positivo y deseable de realizar.

Considerando los indicadores señalados para la evaluación del presente proyecto se obtienen los siguientes resultados:

Escenario de Evaluación Flujo Neto Económico No. 1: este escenario considera los beneficios y costos generados por el proyecto desde la perspectiva de los principales actores o involucrados que intervienen en el mismo, entre ellos el Estado a través de las instituciones públicas (APM de manera directa, SRI de manera indirecta), importadores y exportadores y la comunidad local. Los indicadores se presentan a continuación:

Cuadro 53: Indicadores económicos del Escenario 1
(Estado, importadores y exportadores, comunidad local)

Tasa Descuento Social	12,00%
TIRE (20 AÑOS)	29,10%
VANE(20 AÑOS)	504.794.470
RAZON BENEFICIO/COSTO	1,85

Beneficios actualizados	1.099.489.176
Costos Actualizados	594.694.705

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

Se puede observar que el VANE se presenta positivo en más de quinientos millones de dólares, la TIRE supera la tasa de descuento utilizada para la actualización de beneficios y costos en más de diecisiete puntos porcentuales y la Razón Beneficio/Costo es superior a la unidad.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores descritos permiten concluir en la viabilidad del proyecto desde la perspectiva económica.

Escenario de Evaluación Flujo Neto Económico No. 2: este escenario considera los beneficios y costos recibidos por los importadores y exportadores y la comunidad local que constituyen agentes que

pertenecen al sector privado de la economía nacional y excluye los beneficios y costos generados para el Estado ecuatoriano.

Los resultados de la aplicación de estos indicadores al Flujo Neto Económico No. 2 permiten concluir que considerando los beneficios y costos para los agentes privados, el proyecto resulta rentable desde la perspectiva económica al ser superiores los ingresos actualizados a los costos actualizados del mismo.

Cuadro 54: Indicadores económicos del Escenario 2
(Estado, importadores y exportadores, comunidad local)

Tasa Descuento Social	12,00%
TIRE (20 AÑOS)	34,56%
VANE(20 AÑOS)	426.682.225
RAZON BENEFICIO/COSTO	1,91

Beneficios actualizados	896.652.587
Costos Actualizados	469.970.362

Fuente: (Autoridad Portuaria de Manta, 2012)
Elaboración: Autora

En ambos escenarios de valuación se puede observar que la TIRE es superior a la tasa de descuento, el VANE es positivo, y su razón Beneficio/Costo superior a 1.

La Tabla que se presenta permite observar los indicadores para los dos flujos presentados:

Se puede observar que los indicadores económicos del proyecto son positivos.

El VANE para cada flujo es superior a cero y la TIRE es superior a la tasa de descuento.

La razón beneficio/costo es superior a la unidad. En conclusión, desde la perspectiva económica y social el proyecto es rentable.

3.8 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada en el proyecto fue la siguiente:

“La eficiencia y la sistematización de los servicios portuarios que brinda la empresa junto con la implementación de un plan de gestión logística integral crearán condiciones para mejorar el nivel de servicio, de rentabilidad y de competitividad del Puerto de Manta”

Una vez finalizado este trabajo de tesis se determinó los siguientes resultados que permiten verificar la hipótesis general planteada:

a. Los servicios portuarios en coherencia con la oferta - demanda.

Los servicios portuarios están acordes al estudio de mercado local e internacional, ya sean para servicios al buque, contenedores, servicios a la carga granelera, vehículos o pesca, servicios a pasajeros y servicios complementarios.

b. Modelo de organización portuaria.

El crecimiento de la demanda por los servicios portuarios y el avance dinámico de la tecnología en relación al incremento de los flujos de comercio internacional y la sofisticación genera una tendencia de monopolios de los puertos. Aunado a las competencias de los gestores portuarios no solo dependerá de la naturaleza del comercio en base a las infraestructuras portuarias y facilidades, sino que están condicionadas por el grado de control de la administración.

c. Rol misional de la Autoridad Portuaria de Manta.

La gestión y planificación de este ente administrador del puerto de Manta, cumple su rol de órgano de impulso y desarrollo del comercio

exterior, lo promociona internacionalmente, haciendo conocer sus ventajas competitivas y los servicios que ofrecen.

Además, el desarrollo de estrategias específicas a mediano plazo en materia logística y de servicio es una de sus perspectivas, con esto se pretende enfrentar el crecimiento del transporte marítimo y el manejo de contenedores. La proyección real para convertirse el puerto de eje de transferencia de mercaderías entre Asia y Sudamérica, como punto de inicio de la vía multimodal Manta-Manaos.

Además de otras estrategias complementarias, se estima el logro de tres posibilidades: la maximización de su tráfico, la optimización del uso de los recursos en la cadena de transporte y la promoción económica de su entorno.

d. Modelo de gestión.

Está alineado a los objetivos de corto, mediano y largo plazo mismos que son coherentes con principios orientadores flexible, interactivo, sistémico, competitivo y enfocado en la mejora continua y al mercado, innovador, eficiente económicamente y auto sostenible financieramente, con valoración y compromiso hacia las personas, con gestión ética y profesional y con responsabilidad social y ambiental.

Cuenta con componentes claves de estrategias, organización, cultura de gestión de talento humano, enmarcada en un sistema integrado de gestión, complementados por lineamientos estratégicos direccionados en base al conocimiento de mercado, marketing, logística nacional e internacional; su desarrollo portuario es integral, la calidad, seguridad y eficiencia son confiables, los mismos se integran e interactúan con el territorio y la comunidad.

e. Sistema de gestión integrado.

Se cuenta con certificaciones que avalan la operatividad del puerto, las mismas se apoyan por la gestión de tecnología de la información y el conocimiento, la gestión de procesos, la gestión de conocimiento, profesionalización y desarrollo de talento humano.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

COMENTARIOS FINALES

Una vez analizadas las variables y factores de impactos para el desarrollo del puerto de Manta conllevó analizar y formular una propuesta estratégica para establecerlo como polo de atracción a las empresas navieras internacionales.

La formulación del problema central resumido con la siguiente interrogante: ¿De qué manera podemos lograr un mejoramiento del nivel de competitivo del puerto de Manta? Para el efecto, de manera preliminar, fue necesario realizar un análisis situacional diagnóstico y en base a los resultados logrados se diseñó estrategias determinadas en función de objetivos planteados al respecto.

El objetivo principal de esta investigación planteada fue: Analizar la situación actual del puerto de Manta y determinar las vías para lograr un mejoramiento de su nivel competitivo.

A continuación se resumen las conclusiones obtenidas.

CONCLUSIONES

- a. La hipótesis planteada se comprueba, puesto que los servicios portuarios son coherentes con la oferta-demanda, se aplica un modelo de organización portuaria en base al rol misional de la APM apoyados por un modelo y sistema de gestión integrado.

b. La situación actual del puerto se enmarca en lo siguiente:

- Dentro de este contexto, los resultados obtenidos del análisis diagnóstico se determinó las siguientes líneas estratégicas:
 - Los precios de los servicios portuarios que se ofrecen son altamente competitivos y hay una creciente utilización de contenedores y se deberá ampliar el portafolio de clientes.
 - Establecer una lista de promociones por el requerimiento de varios servicios a la vez para lograr posicionarnos en la mente del cliente.
 - Ejecutar un plan de marketing con el fin de dar a conocerlos como empresa y por los servicios que ofrecemos.
 - Expandir las líneas de servicios portuarios para complementar los principales.
 - Capacitar frecuentemente al personal para lograr tener ventaja sobre la entrada de los nuevos competidores.
 - Mantener tecnología y maquinaria de alta calidad para así competir con las empresas bien posicionadas en el sector portuario.
 - Establecer alianzas estratégicas con otros puertos y agencias navieras para posicionarse en el mercado y lograr más rentabilidad.
 - Realizar un estudio financiero con el fin de eliminar gastos innecesarios de la empresa para evitar problemas económicos a futuro.

c. Los factores de atracción que ofrece el puerto a las agencias navieras muestran ventajas y beneficios que no son visibles hasta el momento, en un alto índice quienes operan en el puerto de Manta, estiman que el proyecto de concesión repercute

enormemente para el desarrollo comercial de la ciudad en concordancia con el interés para la operación de las agencias navieras internacionales, con la oportunidad para competir con los grandes puertos a nivel regional y mundial.

- d. El comportamiento de las importaciones y exportaciones en el puerto de Manta, consideran las sumatorias de las exportaciones de las cadenas productivas del territorio, importaciones suministros nuevos negocios del territorio, exportaciones e importaciones actuales del puerto, contenedores vacíos (35% del total impo+expo) determinando el **total TEUS generados en el territorio**; a esto agregar los TEUS generados por saturación del puerto en Guayaquil dando como resultado el **Total TEUS (importaciones + exportaciones)** y se adicionan los TEUS de trasbordo se genera el Total TEUS (con trasbordo). Al 2012 se estimó 113.402,05 TEUS, cuyas proyecciones al 2021 sería 822.428,89 de TEUS.
- e. La viabilidad para la operación del puerto de Manta para los diferentes destinos del país cuenta con un Proyecto identificado y alineado a las prioridades y programas actuales que se están ejecutando en el territorio, siendo básicas e indispensables para las proyecciones de carga para los próximos 20 años de las diversas líneas de negocio de tráfico no contenerizado; este tráfico de carga se verá fortalecido por el desarrollo de las *Plataformas Logísticas*, que comprenden la zona especial de desarrollo económico de carácter logístico e industrial de Manta, el Agrocentro de Manabí, entre otras, así como los ejes viales de primer orden que impulsa el Gobierno nacional a lo largo del corredor logístico central del Ecuador, mismo que está directamente articulado al puerto de Manta y con vías de primer orden.

- f. A pesar de la alta competencia en movilización de carga, el puerto de Manta ha desarrollado en el ámbito turístico con un incremento del 150% la frecuencia de cruceros de última generación a partir de la concesión. Además, el puerto de Manta es considerado como el principal puerto atunero y terminal de vehículos.

RECOMENDACIONES

Una vez que se han enunciado las conclusiones de la presente investigación, se determinan las siguientes recomendaciones:

- Desarrollar un sistema a nivel de los puertos locales para posteriormente internacionalizarse.
- Establecer facilidades e incentivos, para que el servicio del puerto de Manta sea atractivo a las compañías navieras, así como también los costos, no sólo del flete marítimo, sino aquellos costos implícitos antes del embarque sean moderadas.
- A pesar del nuevo proyecto de concesión en ejecución no es pertinente desviar del enfoque original con la construcción de un Megapuerto de Transferencia Internacional de Carga.
- Generar buenas relaciones con la competencia, puesto que los resultados a largo plazo serán crear alianzas estratégicas que permitan un crecimiento económico y sostenibilidad del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Autoridad Portuaria de Manta (APM). (2007). *Eje Bioceánico Multimodal Pacífico-Atlántico Ecuador-Brasil*. Manta: Boletín de prensa. Autoridad Portuaria de Manta.
- Autoridad Portuaria de Manta (APM). (2007). *Integración continental Siglo XXI*. Manta: Boletín de prensa. Autoridad Portuaria de Manta.
- Autoridad Portuaria de Manta (APM). (25 de Junio de 2014). www.puertodemanta.gob.ec.
- Autoridad Portuaria de Manta. (2012). *Proyecto de Aguas Profundas del Puerto de Manta. Modelo de Gestión*. Manta.
- Banco Central del Ecuador (BCE). (12 de Enero de 2014). www.bce.fin.ec. Obtenido de Boletines sobre comercio
- BOGLIA. (21 de 07 de 2007). www.boletininformativo.boglia.com. Obtenido de El Ecuador inicia construcción del eje Manta-Manaos.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (Febrero de 2012). www.lacamara.org. Obtenido de Importaciones ecuatorianas (Boletín de Comercio Exterior. No. 039. Pág. 1): <http://www.lacamara.org/website/images/boletines/boletin%20comercio%20exterior%20no%20%2039%20febrero.pdf>
- Cantos J., Semiglia S., Vera S. (2009). <http://www.cib.espol.edu.ec>. Obtenido de ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO DE LA CONCESIÓN DEL PUERTO DE MANTA CON RESPECTO AL COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANO (Tesis de grado. ESPOL): http://www.cib.espol.edu.ec/digipath/d_tesis_pdf/d-38671.pdf
- CENTREX. (10 de 2 de 2014). www.centrex.gob.sv. Obtenido de El Sistema integrado de comercio exterior (SICEX): https://www.centrex.gob.sv/scx_html/Guia%20para%20el%20uso%20del%20SICEX-2.pdf
- Comunidad Andina. (2010). www.comunidadandina.org. Obtenido de Documentos informativos: Las nuevas tendencias del Comercio Mundial y su impacto en las economías andinas: <http://www.comunidadandina.org/documentos/docIA/IA19-10-01.htm>
- Diario El Mercurio de Manta. (17 de Abril de 2008). www.elmercurio.ec. Obtenido de Manta-Manaos-Belén, Complemento del Puerto de transferencia de Manta.

Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta . (2013). *Estadísticas de las exportaciones del Puerto de Manta, periodo 2011-2012*. Manta.

Dirección de Planificación de la Autoridad Portuaria de Manta. (2013). *Estadísticas de las exportaciones del Puerto de Manta, periodo 2011-2012*. Manta.

Doerr O. (Diciembre de 2011). <http://www.cepal.cl>. Obtenido de Política Portuaria. CEPAL (Serie 159: Recursos Naturales e Infraestructura): <http://www.cepal.cl/publicaciones/xml/4/46154/Lcl3438e.pdf>

Durán Lima J., M. R. (22 de Enero de 2014). www.eclac.org. Obtenido de América Latina y el Caribe: la Integración regional en la hora de las definiciones. CEPAL: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/23617/lcl2454e.pdf>.

Escutia, R. (2011). Estudio de factibilidad de la operatividad del Puerto de Manta. APM. *Port Insigh*. Manta, Manabí, Ecuador.

Gobierno de la provincia de Manabí. (5 de Enero de 2014). Obtenido de Cantones de Manabí.

GOOGLE EARTH. (20014). <http://www.google.es>. Obtenido de <http://www.google.es/intl/es/earth/index.html>

INECO. (Octubre de 2013). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Obtenido de Plan Estratégico de Movilidad. Plan de Desarrollo del Puerto de Manta (Ministerio de Transporte y Obras Públicas-APM): <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/10-Plan-Desarrollo-Puerto-de-Manta.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). (21 de Enero de 2014). www.inec.gov.ec.

Ley General de Puertos. Ecuador. (12 de Abril de 1976). www.apg.gob.ec. Obtenido de Decreto Supremo No. 289: http://www.apg.gob.ec/files/ley_puertos.pdf

LITORAL, D. G. (12 de Abril de 1999). <http://www.dirnea.org>. Obtenido de REGLAMENTO DE OPERACIONES PORTUARIAS DE LA AUTORIDAD (Resolución No. 658/99) : http://www.dirnea.org/data/leyes_y_reglamentos/Reglamentos%20de%20Puertos/REGLAMENTO%20DE%20OPERACIONES%20PORTUARIAS%20DE%20LA%20AUTORIDAD%20PORTUAR.pdf

MINSA. (2012). www.minsa.gob.pe.

Ordoñez Iturralde D. . (24 de Agosto de 2013). <http://www.eumed.net>. Obtenido de El comercio exterior del Ecuador: Análisis del intercambio de bienes desde la colonia hasta la actualidad (Observatorio de la economía latinoamericana): <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/ddoi.html>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2002). *El transporte marítimo en 2002*. Ecuador: Naciones unidas.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2007). *Transporte Multimodal y Puertos*. Quito.

Organización Mundial del Comercio (OMC). (18 de Enero de 2014). www.wto.org.
Obtenido de Comercio Mundial:
http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm

Ortíz, Chema. (17 de 05 de 2000). EFE. *El Canal de Panamá tendrá competencia*.

PROECUADOR. (Mayo de 2012). www.proecuador.gob.ec. Obtenido de Estadísticas:
Balanza Comercial. (Boletín de Comercio Exterior. Año 2. No. 17. Pág. 6-12):
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/PROECUADOR_IC_02-17.pdf

Sánchez, J. (2010). *Manta, destino e identidad portuaria*. Manta.

Secretaría de Economía de México. (12 de Junio de 2010). www.secretariadeeconomia.gob.mx. Obtenido de Importancia de la Exportación, México D.F.:
Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica.

Servicio de Rentas Internas-Ecuador (SRI). (23 de 1 de 2014). www.sri.gov.ec. Obtenido de Estadísticas de Importaciones y Exportaciones.

ANEXOS

ANEXO No. 1

FICHA DE ENCUESTA

EL DESARROLLO DEL PUERTO DE MANTA COMO POLO DE ATRACCIÓN A LAS EMPRESAS NAVIERAS INTERNACIONALES

1.- Actividad del encuestado.

Actividad	Opción
Comerciante	
Empresa Naviera	
Importador	
Exportador	
Otro: especifique	

2.- ¿Cuáles son los montos monetarios aproximados que mueve mensualmente en el Puerto de

USD	Opción
Hasta 5.000	
De 5.001 a 10.000	
De 10.001 a 20.000	
De 20.001 a 40.000	
Mayor a 40.000	

3.- ¿Las actividades portuarias que usted realiza regularmente es desde el Puerto de Manta?

SI	
NO	

4.- ¿Esta satisfecho/a con el servicio y facilidades que les brindan regularmente en el Puerto de

SI	
NO	

5.- ¿Las instalaciones actuales del Puerto de Manta permiten realizar sus actividades de forma adecuada en términos de eficiencia, eficacia y efectividad?

SI	
NO	

6.- ¿Las instalaciones actuales del Puerto de Manta permiten atraer a las empresas navieras internacionales?

SI	
NO	

- 7.- ¿Las tarifas que aplica actualmente el Puerto de Manta son atractivas para las operaciones de las Empresas navieras internacionales?

SI	
NO	

- 8.- ¿Cómo, considera usted, ha sido la influencia de los otros Puertos del país para atraer a las Empresas Navieras Internacionales?

NIVEL	
Alto	
Medio	
Bajo	
No sabe	
NR (No Responde)	

- 9.- ¿Cree usted que la infraestructura actual del Puerto de Manta, atrae a los actores del comercio exterior de la ciudad y del país ?

SI	
NO	

- 10.- ¿Considera la existencia de sobrecostos del comercio exterior ecuatoriano derivados de sobrecostos imputables a las actividades portuarias sobre las exportaciones/importaciones en

SI	
NO	

- 11.- ¿Cree usted que el desarrollo del Puerto de Manta depende de la concesión para poder atraer a las Agencias Navieras internacionales?

SI	
NO	

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO No. 2

TARIFARIO DE TRÁFICO NACIONAL (PUERTO PESQUERO Y CABOTAJE)

AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA NIVELES TARIFARIOS DEL PUERTO DE PESQUERO Y CABOTAJE/2011 Incremento del 3,33% de acuerdo al porcentaje de inflación al 1 de Enero del 2011			
Partida	NOMENCLATURA	En USD \$ x Unidad	OBSERVACIONES
	1. Tarifas Generales		
	1.2 Uso de Muelles por las Naves		
13.02.04.01.00	1.2.1 Muelles de APM		
13.02.04.01.00	1.2.1.1 Muelles de las Aguas Profundas	0,078 x mt. eslora/hora	
13.02.04.01.00	1.2.1.2 Abarloamiento Muelles de Aguas Profundas	0,050 x mt. eslora/hora	
13.02.04.01.00.	1.2.2.1 Muelles Marginales	0.047 x mt. Eslora/hora	
13.02.04.01.00.	1.2.2.2 Abarloamiento Muelles Marginales	0.030 x mt. Eslora/hora	
13.02.04.01.00	1.2.3 Uso de Muelles por las Naves en labores de Mantenimiento		
13.02.04.01.00	1.2.3.1 Muelles Aguas Profundas a partir de las 240 horas	0,187 x mt. eslora/hora	65% abarloamiento
13.02.04.01.00.	1.2.3.2 Muelles Marginales a partir de las 240 horas	0.175 x mt. Eslora/hora	65% abarloamiento
13.02.04.01.00	Muelle Marginal- Mantenimiento (buques internacionales)	0,310 mt. eslora/hora	Resolución de Directorio
13.02.04.01.00	Muelle Marginal- Mantenimiento abarloamiento (internac.)	0,207 mt. eslora/hora	Resolución de Directorio

Tarifas creadas en el año 2010, según Tarifario provisional para buques nacionales.

Partida	NOMENCLATURA	En USD \$ x Unidad	OBSERVACIONES
13.02.03.09.00	Tanquero agua > 5.000 glns.	3.617	por cada ingreso
13.02.03.09.00	Tanquero combustible > 5,000 glns.	10.333	por cada ingreso
13.02.04.09.00	Practicaje autorizado CAPMAN	38.467	por maniobra
13.02.05.99.00	Amarre / Desamarre	50.00	cana maniobra
13.02.04.03.00	Fondeo comercial	1,80 mt.eslora/día	

Partida	NOMENCLATURA	En USD \$ x Unidad	OBSERVACIONES
13.02.04.03.00.	1.3 Uso de Fondeadero por las Naves	0.062 x mt. Eslora/día	
	1.4 Uso de las Infraestructuras Portuarias por las Cargas		
13.02.04.02.00.	1.4.1 Carga embarcada	0.616 x ton.	
13.02.04.02.00.	1.4.2 Carga desembarcada	0.616 x ton.	
	2. Tarifas Específicas		
	2.1 Remolcadores		Por cada maniobra realizada
13.02.04.10.01.	2.1.1 Uso de facilidades por remolcador	115,401/maniobra	Por cada remolcador (Paga OPB)
	2.2 Practicaje		Por cada maniobra que realice
13.02.04.09.00.	2.2.1 Uso de facilidades por práctico	38,467/maniobra	(Paga OPB)
	2.3 Arrendamientos por Uso de Espacio		
13.02.04.08.00.	2.3.1 Reparación de Redes	18.464	Hasta 4 días
13.02.04.08.00.	2.3.2 Reparación de Redes	27.697	De 04 días hasta 6 días
13.02.04.08.00.	2.3.2 Reparación de Redes	0,125 x m2 x horas	A partir del 06 día, se aplica la tarifa acumulativa
13.02.04.08.00.	2.3.3 Ocupación de áreas Portuarias	0.462	mt. Esl. x 2 veces su manga x día
13.02.04.08.00.	2.3.4 Plumas, Grúas Móviles o fijas	9.233	Por unid. por día, en muelles marg. 1.2.3
	2.3.5 Grúas Móviles	9.233	Por unid, por día, en muelles de agua prof.
13.02.04.08.00.	2.3.6 Almacenamiento carga general en delantal de muelles marginales	0.462	mt2 /día o fracción
Partida	NOMENCLATURA	En USD \$ x Unidad	OBSERVACIONES
	2.4. Servicios y Suministros Varios		
	2.4.1 Báscula (carga no portuaria)	0.623	Tonelada de peso bruto
13.02.04.05.00.	2.4.2 Camiones Tanqueros – cisterna Agua	2.814	Por cada ingreso para la pesca artesanal se aplicará el 50% de la tarifa correspondiente a este
13.02.04.05.00.	2.4.2 Camiones Tanqueros – cisterna Combustible	7.035	Por cada ingreso para la pesca artesanal se aplicará el 50% de la tarifa correspondiente a este
13.02.04.05.00.	2.4.3 Camiones	1.408	Por cada ingreso
13.02.04.05.00.	2.4.4 Camionetas	0.704	Por cada ingreso
	2.4.5 Facturación	1.00	Por factura

Fuente: APM

TARIFARIO DE TRÁFICO INTERNACIONAL

AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA NIVELES TARIFARIOS				
Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
I	TARIFAS GENERALES			
SERVICIOS A LA NAVE				
I.1	USO DE FACILIDADES DE ACCESO POR LAS NAVES			
I.1.1	Acceso al Puerto Marítimo para Buques Internacionales	0.04	Tarifa x TB	Por Acceso al Puerto
I.2	USO DE FONDEADERO POR LAS NAVES			
I.2.1	Buques Internacionales y nacionales en operaciones comerciales	1.80	Tarifa x metro eslora x día ó fracción	Ver normas particulares
I.2.2	Buques Internacionales en operaciones no comerciales	1.12	Tarifa x metro eslora x día ó fracción	
I.3	USO DE MUELLE POR LAS NAVES			
I.3.1	Muelles de aguas profundas	0.30	Tarifa x metro eslora x hora	
I.3.2	Buques Internacionales en mantenimiento	0.40	Tarifa x metro eslora x hora	
I.3.3	Todo buque internacional abarloado a otro	65 % de la tarifa	Tarifa x metro eslora x hora	
Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
I.4	USO DE LAS INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS POR LAS CARGAS			
I.4.1	CARGA EMBARCADA (EXPORTACION)			
I.4.1.1	CARGA GENERAL			
I.4.1.1.1	Carga general	7.00	Por Tm o m3, el que sea mayor	
I.4.1.2	VEHÍCULOS			
I.4.1.2.1	Vehículos ≥ 3 tons.	7.00	Por Tm o m3, el que sea mayor	Puerta a Buque
I.4.1.2.2	Vehículos < a 3 tons.	20.00	Tarifa por unidad	Patio a Buque
I.4.1.3	GRANELES			
I.4.1.3.1	Graneles secos	2.10	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.1.3.2	Producto congelado (pescado) Buque Internacional	2.10	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.1.3.3	Alimentos - Graneles movilizados por el Estado	1.80	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.1.3.4	Graneles líquidos	1.60	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.1.4	CONTENEDORES			
I.4.1.4.1	Contenedor lleno de 20'	72.00	Tarifa x contenedor	Puerta a Buque
I.4.1.4.2	Contenedor lleno de 40'	90.00	Tarifa x contenedor	Puerta a Buque
I.4.1.4.3	Contenedor vacío de 20' ó 40'	45.00	Tarifa x contenedor	Puerta a Buque

Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
I.4.2	CARGA DESEMBARCADA (IMPORTACION)			
I.4.2.1	CARGA GENERAL			
I.4.2.1.1	Carga general	6.00	Por Tm o m3, el que sea mayor	
I.4.2.2	VEHÍCULOS			
I.4.2.2.1	Vehículos ≥ 3 tons.	3.60	Por Tm o m3, el que sea mayor	
I.4.2.2.2	Vehículos < a 3 tons.	35.00	Tarifa x unidad	
I.4.2.3	GRANELES			
I.4.2.3.1	Graneles secos	2.10	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.2.3.2	Producto congelado (pescado) Buque Internacional	2.30	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.2.3.3	Alimentos - Graneles movilizados por el Estado	1.80	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.2.3.4	Granel líquido	1.90	Tarifa x tonelada métrica	
I.4.2.3.5	Clinker y Petcoke	2.00	Tarifa x tonelada métrica	Promocional
I.4.2.4	CONTENEDORES			
I.4.2.4.1	Contenedor lleno de 20´	76.50	Tarifa x contenedor	Buque a Patio
I.4.2.4.2	Contenedor lleno de 40´	103.50	Tarifa x contenedor	Buque a Patio
I.4.2.4.3	Contenedor vacío de 20´ ó 40´	40.00	Tarifa x contenedor	Buque a Patio
I.4.2.4.4	Contenedor vacío de 20´ ó 40´	45.00	Tarifa x contenedor	Buque a Puerta
Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
I.4.3	CARGA EN TRASBORDO			
I.4.3.1	CARGA GENERAL			
I.4.3.1.1	Carga General	9.00	Tarifa x cada m3	Las dos operaciones.
I.4.3.2	VEHÍCULOS			
I.4.3.2.1	Vehículos mayores o iguales de 3 tons.	6.00	Tarifa x cada m3	Las dos operaciones
I.4.3.2.2	Vehículos menores de 3 tons.	50.00	Tarifa x unidad	Las dos operaciones
I.4.3.3	GRANELES			
I.4.3.3.1	Pesca de Traslado (granel)	1.50	Tarifa x tonelada métrica	Las dos operaciones
I.4.3.4	CONTENEDORES			
I.4.3.4.1	Contenedor lleno de 20´ o 40´	I.4.1.4.1 ó I.4.1.4.2	Tarifa x contenedor	Por cada operación
I.4.3.4.2	Contenedor lleno de 20´ o 40´	I.4.2.4.1 ó I.4.2.4.2	Tarifa x contenedor	Por cada operación
I.4.3.4.3	Contenedor vacío de 20´ ó 40´	60.00	Tarifa x contenedor	Por cada operación

I.4.4	CARGA EN TRANSITO			
I.4.4.1	Contenedor lleno de 20' ó 40'	63.00	Tarifa x contenedor	
	CARGA PELIGROSA	normal		Según el tipo de carga
Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
I.5	REESTIBAS			
I.5.1	VEHICULOS MAYORES O IGUAL A 3 TONS.			
I.5.1.1	En muelle	2.80	Por TM o m3, el que sea mayor	
I.5.1.2	A bordo	2.00	Por TM o m3, el que sea mayor	
I.5.2	VEHICULOS MENORES A 3 TONS.			
I.5.2.1	En muelle	25.00	Tarifa x vehículo	
I.5.2.2	A bordo	17.50	Tarifa x vehículo	
I.5.3	CONTENEDORES			
I.5.3.1	En muelle			
I.5.3.1.1	Llenos de 20' ó 40'	36.00	Tarifa x contenedor	
I.5.3.1.2	Vacío de 20' ó 40'	27.00	Tarifa x contenedor	
I.5.3.2	A bordo			
I.5.3.2.1	Lleno o Vacíos de 20' ó 40'	18.00	Tarifa x contenedor	
I.6	PASAJEROS			
I.6.1	Pasajeros que arriban en el Buque	2.00	Tarifa x pasajero que arriba al Puerto	Por pasajero que arribe
Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
1.7	MOVIMIENTO DE CARGA			
1.7.1	CARGA GENERAL			
1.7.1.1	Carga general	1.50	Por TM o m3, el que sea mayor Mínimo US \$ 20	Las dos operaciones a solicitud de Autoridad. Solicitud de usuario, cada operación
1.7.2	VEHÍCULOS			
1.7.2.1	Vehículos ≥ 3 tons.	2.40	Tarifa x vehículo	Las dos operaciones a solicitud de Autoridad. Solicitud de usuario, cada operación
1.7.2.2	Vehículos < a 3 tons.	1.00	Tarifa x vehículo	Las dos operaciones a solicitud de Autoridad. Solicitud de usuario, cada operación
1.7.3	CONTENEDORES			
1.7.3.1	Contenedor Seco lleno de 20' y 40' pies	35.00	Tarifa x contenedor	Las dos operaciones a solicitud de Autoridad. Solicitud de usuario, cada operación
1.7.3.2	Contenedor Refrigerado lleno de 20' y 40' pies	45.00	Tarifa x contenedor	Las dos operaciones a solicitud de Autoridad. Solicitud de usuario, cada operación
1.7.3.3	Contenedor lleno de 20' ó 40'	35.00	Tarifa x contenedor	Muelle a Patio
1.7.3.4	Contenedor vacío de 20' ó 40'	25.00	Tarifa x contenedor	Patio a Puerta

Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
II	TARIFAS ESPECIFICAS			
SERVICIOS A LA NAVE				
II.1	REMOLCADORES			
II.1.1	Uso de facilidades por remolcador	75.00	Tarifa por maniobra	
II.2	PRACTICAJE			
II.2.1	Uso de facilidades por prácticos - Buques Internacionales	75.00	Tarifa por maniobra	
II.2.2	Uso de facilidades por Capitanes Autorizados por CAPMAN	38.00	Tarifa por maniobra	
II.3	MANEJO DE LINEA DE AMARRE			
II.3.1	Amarre - Desamarre	50.00	Por cada operación	
Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
II.4	USO DE ZONAS ALMACENAMIENTO			
II.4.1	CARGA GENERAL			
II.4.1.1	En Patio	0.25	Por TM o m3, el que sea mayor	hasta 10 días
		0.35		11 - 20 días
		0.45		21 días o más
II.4.1.2	En Bodega	0.35	Por TM o m3, el que sea mayor	hasta 10 días
		0.50		11 - 20 días
		0.70		21 días o más
II.4.2	VEHÍCULOS			
II.4.2.1	Vehículos mayores o iguales a 3 tons.			
II.4.2.1.1	De 3 m3 a 30 m3	7.00	Tarifa x unidad x día	5 días libres
II.4.2.1.2	De 31 m3 a 40 m3	14.00	Tarifa x unidad x día	5 días libres
II.4.2.1.3	Mayor de 41 m3	20.00	Tarifa x unidad x día	5 días libres
II.4.2.1.4	Trasbordo (Incluye vehículos mayores o iguales a 3 tons.)	7.00	Tarifa x unidad x día	Promocional (LBM-GP-JF)-2010-0742)
II.4.2.1.5	Vehículos menores a 3 tons.	1.10	Tarifa x unidad x día	5 días libres
II.4.3	CONTENEDORES			
II.4.3.1	Contenedores llenos de importación o trasbordo	1.50	Tarifa x TEU x día	0 - 10 días
II.4.3.2	Contenedores llenos de importación o trasbordo	2.00	Tarifa x TEU x día	11 - 20 días
II.4.3.3	Contenedores llenos de importación o trasbordo	2.50	Tarifa x TEU x día	21 días o más
II.4.3.4	Contenedores Vacíos	0.45	Tarifa x TEU x día	
II.4.3.5	Contenedores llenos de exportación	0.90	Tarifa x TEU x día	

Código	NOMENCLATURA	TARIFA EN US.\$	UNIDAD CON QUE SE LIQUIDA	OBSERVACIONES
II.5	SERVICIOS Y SUMINISTROS VARIOS			
II.5.1	A LA CARGA DE VEHICULOS Y MAQUINARIAS			
II.5.1.1	Tanqueo de combustible	5.00	Tarifa x unidad	
II.5.1.2	Tarja	1.00	Tarifa x unidad	
II.5.2	A LA CARGA CONTENERIZADA			
II.5.2.1	Sello de Contenedores adicional	4.00	Por sello	A partir del tercer sello
II.5.2.2	Tarja y/o EIR	2.00	Por contenedor	
II.5.2.3	Monitoreo (inc enchufe/desenchufe)	4.50	Tarifa x día x contenedor	
II.5.2.4	Suministro de energía	2.42	Tarifa por hora	
II.5.2.5	Conexion-desconexion a bordo	5.00	Tarifa por unidad	Las dos operaciones
II.5.3	ALQUILER DE EQUIPOS			
II.5.3.1	Alquiler Montacarga 3 Tons	15.00	Tarifa x hora	
II.5.3.2	Alquiler Montacarga 7 Tons	30.00	Tarifa x hora	
II.5.3.3	Uso Portacontenedores 30 Tons	120.00	Tarifa x hora	
II.5.3.4	Reach STACKERS 40 Tons hacia abajo	120.00	Tarifa x hora	
II.5.3.5	Uso Grúa Gottwald	900.00	Tarifa x hora	
II.5.3.6	Movimiento interno para lavado de contenedor de 20' o 40'	70.00	Tarifa x contenedor	Incluido maquinaria y traslado
II.5.3.7	Movimiento interno de la plataforma con tractocamión	15.00	Tarifa x contenedor	Tractocamión con plataforma
II.5.4	OCUPACION DE ESPACIO			
II.5.4.1	Operación área Portuaria por grúa	10.00	Tarifa x unidad x día	(Producto Congelado - Pescado)
II.5.4.2	Ocupación espacio infraestructura Muelle (m2 ó m3 ó esl. X 2 ve	0.02	Por hora	
II.5.4.3	Ocupación espacio infraestructura Patios m2	0.60	Tarifa x m2 x día	
II.6	USO DE INFRAESTRUCTURA POR VEHICULO			
II.6.1	Camionetas	1.00	Tarifa x ticket	
II.6.2	Camiones	1.50	Tarifa x ticket	
II.6.3	Tanqueros de agua	3.50	Tarifa x ticket	
II.6.4	Tanqueros de combustible	10.00	Tarifa x ticket	

Fuente: APM