

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Diagnóstico Situacional Del Ámbito Logístico Y Financiero  
Del Puerto Marítimo “Libertador Bolívar”**

**AUTORAS:**

**Carriel Castro, Andrea Giannina**

**Hidalgo Torres, Karen Stefanía**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**TUTOR:**

**Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc.**

**Guayaquil, Ecuador**

**30, de Agosto del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Especialidades Empresariales**  
**Carrera De Comercio Y Finanzas Internacionales**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Carriel Castro, Andrea Giannina e Hidalgo Torres, Karen Stefanía**, como requerimiento para la obtención del título de **INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE.**

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa, Mgs.**

**Guayaquil, a los 30 del mes de Agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Especialidades Empresariales**

**Carrera De Comercio Y Finanzas Internacionales**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Carriel Castro, Andrea Giannina e Hidalgo Torres, Karen  
Stefanía**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁMBITO LOGÍSTICO Y FINANCIERO DEL PUERTO MARÍTIMO “LIBERTADOR BOLÍVAR”** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 30 del mes de Agosto del año 2018**

f. \_\_\_\_\_  
**Carriel Castro, Andrea Giannina**

f. \_\_\_\_\_  
**Hidalgo Torres, Karen Stefanía**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Especialidades Empresariales**  
**Carrera De Comercio Y Finanzas Internacionales**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Carriel Castro, Andrea Giannina e Hidalgo Torres, Karen  
Stefanía**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁMBITO LOGÍSTICO Y FINANCIERO DEL PUERTO MARÍTIMO “LIBERTADOR BOLÍVAR”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 30 del mes de Agosto del año 2018**

f. \_\_\_\_\_  
**Carriel Castro, Andrea Giannina**

f. \_\_\_\_\_  
**Hidalgo Torres, Karen Stefanía**



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS FINAL HIDALGO CARRIEL.docx (D40925762)  
Submitted: 8/22/2018 8:35:00 PM  
Submitted By: max.galarza@cu.ucsg.edu.ec  
Significance: 1 %

### Sources included in the report:

TESIS POSTGRADO XAVIER MEDINA.doc (D21515682)  
SOLEDISPA - PAUCAR. TESIS 2016-11-10 19.20pm.doc (D23217195)  
<https://www.zonalogistica.com/el-puerto-de-guayaquil-una-joya-para-la-economia-del-ecuador/>  
<https://www.udla.edu.ec/wp-content/uploads/2014/06/VALOR-AGREGADO30jun15h30.pdf>  
<http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3659&accion=detalle&cat=NP>  
<http://www.mundomaritimo.cl/noticias/gerente-de-contecon-pide-una-competencia-justa-en-la-industria-portuaria-ecuatoriana>  
<https://www.mundomaritimo.cl/noticias/complejo-portuario-mejillones-transfiere-64-millones-de-toneladas-en-2017>

### Instances where selected sources appear:

8

## **AGRADECIMIENTO**

Es importante empezar agradeciéndole a Dios, quien ha sido mi guía espiritual en todo este proceso de estudio,

A mis padres que han sido, son y serán mi pilar fundamental, mi motor y motivación, a los cuales agradezco todos mis logros y que sin ellos no podría llegar hasta donde me encuentro en este momento;

A mis amigos, que durante años con sus palabras de aliento me han enseñado a jamás decaer ni darme por vencida ante cualquier problema que se presente.

***Andrea Giannina Carriel Castro***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios porque gracias a él hoy se cumple un sueño anhelado, agradezco a mi familia por estar siempre a mi lado, por ser mi fortaleza en todo momento, y mi eterno agradecimiento a mi mamá por ser mi compañera, la que conoce realmente el sacrificio de llegar hasta aquí, muchas gracias por tu eterno amor y apoyo.

Agradezco al Ing. Max Galarza MGS. por creer en mí, por el apoyo incondicional que me ha brindado durante todo este periodo, muchas gracias por la dedicación y el cariño que ha puesto cada día por lograr junto a mí el objetivo, agradezco también a la Ing. Josefina Alcívar “Miss Pepita” por ser apoyo para mí durante toda la carrera, por creer en mí, gracias por ser un modelo de profesora, madre y amiga.

***Karen Stefanía Hidalgo Torres***

## **DEDICATORIA**

Las raíces de los verdaderos logros residen en la voluntad de convertirse en lo mejor que puedas llegar a ser. (Harold Taylor).

A quienes han sido mi apoyo en todo momento a mis padres dedico esto, quienes fueron un gran apoyo emocional durante la realización de esta tesis.

A mi tutor que jamás desistió al impartirme sus conocimientos y hacer de mí una persona perseverante y luchadora.

Para ellos dedico mis logros y espero retribuirles de tal forma.

***Andrea Giannina Carriel Castro***

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor dedico este proyecto a Judith Josefina, Redi Ronies, Melissa Abigail, Bryan Aaron, María Isabel, Matías Andrés y Marco Gabriel, quienes han estado conmigo desde el inicio y me han mostrado que debía luchar por este sueño, y que con su amor incondicional día a día me alentaban a seguir. Gracias por caminar conmigo y por regalarme sus virtudes para fortalecerme en ellas y llegar hasta aquí.

***Karen Stefanía Hidalgo Torres***



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
Facultad de Especialidades Empresariales  
Carrera De Comercio Y Finanzas Internacionales

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Knezevich Pilay, Teresa, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ec. David Coello Cazar, Mgs.**

COORDINADOR DE TESIS

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Jaime Santillán Pesantes, Mgs.**

OPONENTE

**Guayaquil, a los 30 del mes de Agosto del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Especialidades Empresariales**  
**Carrera De Comercio Y Finanzas Internacionales**

## **CALIFICACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, Msc**

**Guayaquil, a los 30 del mes de Agosto del año 2018**

## Tabla de contenidos

Tabla de contenidos .....	XII
Índice de Tablas .....	XV
Índice de Figuras .....	XVI
Índice de Apéndices .....	XIX
Resumen .....	XX
Abstract .....	XXI
Capítulo 1. Problema de investigación .....	2
Antecedentes .....	2
Planteamiento del problema .....	4
Formulación del problema .....	6
Sistematización del problema .....	6
Justificación .....	6
Objetivos de la investigación .....	8
Objetivo general. ....	8
Objetivos específicos. ....	8
Delimitación de la investigación .....	8
Capítulo 2. Marco Teórico .....	9
Marco referencial .....	9
Sistema portuario del Ecuador. ....	9
El Puerto de Guayaquil. ....	13
Referentes teóricos.....	16
Teoría de “Port co-opetition”. ....	16
Teoría del valor agregado “Puertos como elementos de valor en cadenas de sistemas accionados” .....	19
Teoría del Hinterland.....	21

Teoría del Clúster.....	23
Teoría de los Pivots (hub and spoke) / del centro y radianes.....	26
Conceptualización de los puertos marítimos como clúster institucionales y operacionales .....	30
Factores que determinan competitividad en puertos.....	32
Capítulo 3. Marco Metodológico.....	34
Diseño de la investigación .....	34
Tipo de investigación .....	34
Población y muestra .....	35
Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	35
Presentación de resultados .....	36
Capítulo 4. Diagnóstico Situacional.....	59
Características esenciales .....	59
Generalidades del Puerto de Guayaquil .....	60
Antecedentes. ....	60
CONTECON.....	61
Análisis PEST del Puerto de Guayaquil.....	63
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	68
Amenaza de entrada de nuevos competidores. ....	68
Poder de negociación de los proveedores. ....	68
Poder de negociación con los compradores. ....	69
Amenaza de productos sustitutos. ....	69
Rivalidad entre los competidores. ....	69
Matriz FODA: EFI, EFE y Matriz de Impacto Cruzado .....	69
Factores internos.....	69
Factores externos.....	71
Matriz de impacto cruzado .....	73

Análisis Comparativo con Puertos de la Región .....	74
Análisis Comparativo con Puertos del Ecuador .....	83
Análisis del ámbito financiero de CONTECON Guayaquil S.A. ....	86
Análisis de cuentas de activo .....	86
Análisis de cuentas de pasivo y patrimonio.....	87
Análisis de cuentas de ingresos, gastos y utilidad .....	88
Análisis de los indicadores financieros.....	88
Conclusiones y Recomendaciones .....	92
Conclusiones .....	92
Recomendaciones.....	93
Referencias Bibliográficas .....	95
Apéndices.....	99

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Transporte de carga en los puertos ecuatorianos período enero a diciembre 2017</i> .....	11
Tabla 2. <i>Tipos de arreglos colaborativos</i> .....	17
Tabla 3. <i>Objetivos</i> .....	60
Tabla 4. <i>Tarifas CONTECON 2018</i> .....	63
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos</i> .....	71
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Externos</i> .....	72
Tabla 7. <i>Matriz de impacto cruzado</i> .....	73
Tabla 8. <i>Calado de los puertos</i> .....	77
Tabla 9. <i>Carga manejada</i> .....	77
Tabla 10. <i>Líneas navieras Puerto de Guayaquil</i> .....	78
Tabla 11. <i>Líneas navieras Puerto El Callao</i> .....	78
Tabla 12. <i>Líneas navieras Puerto de Buenaventura</i> .....	78
Tabla 13. <i>Líneas navieras Puerto de Valparaíso</i> .....	79
Tabla 14. <i>Análisis comparativo puertos de la región</i> .....	82
Tabla 15. <i>Características Puerto de Esmeraldas</i> .....	83
Tabla 16. <i>Características Puerto de Esmeraldas</i> .....	83
Tabla 17. <i>Características Puerto de Bolívar</i> .....	84
Tabla 18. <i>Características Puerto de Guayaquil</i> .....	84
Tabla 19. <i>Análisis comparativo de puertos locales</i> .....	85
Tabla 20. <i>Cuentas de activo período 2014 – 2015 (millones de dólares) ....</i>	86
Tabla 21. <i>Cuentas de pasivo y patrimonio período 2014 – 2015 (millones de dólares)</i> .....	87
Tabla 22. <i>Cuentas de ingresos, gastos y utilidad período 2014 – 2015 (millones de dólares)</i> .....	88

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ruta del Canal de acceso al Puerto Marítimo Libertador Bolívar de Guayaquil. Tomado de “Proyecto de inversión”, por AIRTRANS, 2016. La nueva ruta planteada evitaría los goles por los que las embarcaciones deben pasar actualmente. ....	3
<i>Figura 2.</i> Acceso terrestre al Puerto de Posorja. Tomado de “Proyecto de inversión”, por AIRTRANS, 2016. El acceso terrestre permitiría que los automotores lleguen hasta Posorja.....	7
<i>Figura 3.</i> Esquemmatización de; Sistema Portuario Ecuatoriano. Tomado de “Sistema Portuario Ecuatoriano”, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2017. Los puertos del Ecuador son 4 y van desde Esmeraldas al norte hasta Bolívar al sur. ....	10
<i>Figura 4.</i> Exportaciones portuarias en el Ecuador 2017 en TEUS. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El Puerto de Guayaquil es el que mayor cantidad de exportaciones portuarias realiza, solo por detrás de las terminales privadas. ....	11
<i>Figura 5.</i> Importaciones portuarias en el Ecuador 2017 en TEUS. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. En cuanto a importaciones, el Puerto de Guayaquil supera tanto a puertos públicos como privados. ....	12
<i>Figura 6.</i> Exportaciones Puerto de Guayaquil 2016-2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El Puerto de Guayaquil ha disminuido las exportaciones en miles de dólares.....	14
<i>Figura 7.</i> Importaciones Puerto de Guayaquil 2016-2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. Las importaciones hacia el Puerto de Guayaquil han disminuido entre 2016 y 2017. ....	14
<i>Figura 8.</i> Fuerzas de la competitividad y competencia de los puertos. Tomado de” Maritime Policy & Management” por Wook, 2010. La globalización, la competencia intensa y el tamaño de las embarcaciones son las principales fuerzas que definen a los puertos. ....	19

<i>Figura 9.</i> Hinterland del Puerto de Bilbao en España. Tomado de” ¿Qué es el hinterland y el foreland de un puerto?” por Structuralia,2018. El hinterland condiciona la competitividad de un puerto. ....	22
<i>Figura 10.</i> Características diferenciadoras de los clúster. Tomado de” Teoría de Clusters” por Blacutt, 2013. Los clústers poseen 4 características diferenciadoras principales. ....	24
<i>Figura 11.</i> Proceso para definir un clúster. Tomado de” Clusters and the new economics of competition” por Porter,1998. Para definir un clúster es necesario que se tomen en consideración aspectos económicos, sociales y geográficos. ....	26
<i>Figura 12.</i> Esquemmatización sistema hub and spoke. Tomado de” Modelos de distribución de rutas comerciales, parte 1: Punto a Punto o Hub and Spoke?” por Diaz,2017. Los spokes son las conexiones que tiene un hub.....	27
<i>Figura 13.</i> Aplicación de sistema hub and spoke. Tomado de” Modelos de distribución de rutas comerciales, parte 1: Punto a Punto o Hub and Spoke?” por Diaz,2017. Un claro ejemplo se puede apreciar en el hub de Francia..	28
<i>Figura 14.</i> Factores que determinan la competitividad de los puertos. Tomado de” Competitividad de los puertos” por Inopesa, 2017. La competitividad de los puertos se ven afectadas por elementos internos y externos.....	32
<i>Figura 15.</i> Esquemmatización de la metodología de la investigación. Tomado de” Metodología”por Hernández, Fernández y Baptista,2014. El diseño de la investigación cuenta con distintos pasos de acuerdo a su enfoque.....	36
<i>Figura 16.</i> Movimiento de carga del Puerto de Guayaquil 2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El movimiento de carga del Puerto de Guayaquil supera a los demás puertos del país. ....	65
<i>Figura 17.</i> Balanza comercial Puerto de Guayaquil 2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. La balanza comercial del Puerto de Guayaquil es negativa. ....	66
<i>Figura 18.</i> Rutas de comercio interno del puerto de Guayaquil. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. Desde Guayaquil salen productos hacia más de 10 ciudades en el Ecuador. ....	67
<i>Figura 19.</i> Matriz de prioridades de factores internos.....	70
<i>Figura 20.</i> Matriz de prioridades de factores externos .....	72
<i>Figura 21.</i> Hinterland Puerto de Guayaquil.....	79

<i>Figura 22.</i> Hinterland Puerto de Buenaventura.....	80
<i>Figura 23.</i> Hinterland Puerto de Valparaíso.....	80
<i>Figura 24.</i> Hinterland Puerto de El Callao.....	80
<i>Figura 25.</i> Índice de Liquidez corriente, período 2014 – 2017.....	88
<i>Figura 26.</i> Índice de Endeudamiento, período 2014 – 2017.....	89
<i>Figura 27.</i> Índice de impacto de gastos, período 2014 – 2017.....	90
<i>Figura 28.</i> Índice de rentabilidad neta período 2014 – 2017.....	90

## Índice de Apéndices

Apéndice A. Oficio 1 dirigido a CONTECON Guayaquil S.A.....	99
Apéndice B. Oficio 2 dirigido a CONTECON Guayaquil S.A.....	100
Apéndice C. RUC de CONTECON Guayaquil S.A. ....	101
Apéndice D. Entrevista a Dr. Alberto Ruibal .....	102
Apéndice E. Entrevista a Ing. Jorge Vera .....	103
Apéndice F. Entrevista a Ing. Javier Moreira .....	104
Apéndice G. Entrevista a Ing. Ernesto Martínez .....	105
Apéndice H. Visita a CONTECON para dejar oficios .....	106
Apéndice I. Contrato de Gestión Delegada.....	107
Apéndice J. Ley de Alianza Pública .....	108

## Resumen

El estudio investigativo planteado en el actual documento y que se denomina Diagnóstico situacional del ámbito logístico y financiero del Puerto Marítimo “Libertador Bolívar” se encuentra enfocado en determinar los aspectos que han ocasionado que este puerto ecuatoriano se ubique en el contexto nacional y regional; dentro de este documento se establecen cada uno de los elementos que conforman el problema central de investigación, para entonces conocer cuáles son los motivos que lo ocasionan. En el segundo capítulo se recaban los referentes teóricos necesarios para llevar a cabo el diagnóstico situacional en un capítulo posterior, así como la forma en que se encuentra conformado en sistema portuario ecuatoriano y específicamente el Puerto de Guayaquil. Se empleó un estudio de campo en el que se recolectó información procedente de profesionales que desarrollan o han desarrollado sus actividades en el sector marítimo ecuatoriano, así como en la gestión de CONTECON. Finalmente, en el capítulo cuatro se establece un diagnóstico del Puerto de Guayaquil por medio de análisis de factores internos y externos, así como también empleándose un análisis comparativo con otros puertos similares.

**Palabras claves:** Puertos, Guayaquil, competitividad, marítimo, CONTECON

## **Abstract**

The research study proposed in the current document called Situational diagnosis of the logistic and financial area of the Libertador Bolívar Seaport is focused on determining the aspects that have caused this Ecuadorian port to be located in the national and regional context; Within this document, each of the elements that make up the central research problem are established, so that we can know what are the reasons that cause it. In the second chapter the theoretical references necessary to carry out the situational diagnosis in a later chapter are collected, as well as the way in which it is conformed in the Ecuadorian port system and specifically the Port of Guayaquil. A field study was used in which information was collected from professionals who develop or have developed their activities in the Ecuadorian maritime sector, as well as in the management of CONTECON. Finally, chapter four establishes a diagnosis of the Port of Guayaquil by analyzing internal and external factors, as well as using a comparative analysis with other similar ports.

**Keywords:** Ports, Guayaquil, competitiveness, maritime, CONTECON

# Capítulo 1. Problema de investigación

## Antecedentes

El Puerto Marítimo “Libertador Bolívar” es el más importante de todo el sistema portuario del Ecuador, puesto que se movilizan alrededor de 920 naves por año, lo que significa alrededor de 2 millones de TEUS entre importación y exportación, cuyo peso de participación es de 60% del total del sistema portuario. Este puerto se encuentra administrado por la concesionaria CONTECON desde el año 2007 (Contecon Guayaquil S.A., 2018); y durante la década que lleva a su cargo, se ha desembolsado una inversión superior a los \$ 310 millones de dólares en proyectos de infraestructura, esto con el propósito de lograr una capacidad máxima de 4 millones de TEUS a partir de 2020 (El Universo, 2017).

Este puerto marítimo es el principal factor de la economía de la ciudad y el país debido al gran volumen de carga que maneja, el acceso al puerto se realiza a través de un canal de navegación que es un brazo de mar natural que conecta al golfo con las terminales marítimas, tanto al Puerto “Libertador Simón Bolívar” como a las 13 terminales portuarias que pertenecen al sector privado como son: CONTECON Guayaquil S.A., Terminal Portuario De Guayaquil (TPG), Andipuerto Guayaquil S.A., Bananapuerto, Fertisa, Puerto Trinitaria (Trinipuerto S.A.), Industrial Molinera, QC Terminales Ecuador, Ecuagran S.A., Ecuabulk S.A., Terminal Portuario Internacional Puerto Hondo S.A. (TPI), Naportec, y Storeocean (Larreategui, 2014).

El Puerto Marítimo Libertador Simón Bolívar Tiene una longitud de 52 millas náuticas y un calado<sup>1</sup> oficial de 9.75 m (32 pies), la marea registra dos pleamares<sup>2</sup> y dos bajamares<sup>3</sup> cada 24 horas; por lo cual, pueden ingresar al canal, a cualquier hora y sin restricción de marea, buques mercantes con un calado de hasta 8 m.

Buques que arriben con un calado entre 8 m y el máximo calado oficial de 9.75 m deberán ingresar al canal únicamente con pleamar; la profundidad de diseño del canal también contempla 61 cm adicionales como margen de seguridad según lo señala el Derrotero publicado por el Instituto Oceanográfico de la Armada (INOCAR)" (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2017).

---

<sup>1</sup> Profundidad que alcanza en el agua la parte sumergida de una embarcación.

<sup>2</sup> Fin del movimiento creciente de la marea, cuando el agua alcanza su nivel más alto.

<sup>3</sup> Es cuando la marea alcanza su nivel más bajo.

A lo largo del canal de acceso se encuentran puntos críticos, específicamente desde la boya N° 39 a la boya N°62, y además se encuentra el punto conocido como “Los Goles” desde la boya de mar hasta la boya N°13 (Villacrés, 2014). El estudio del INOCAR señala el diseño original de los buques que podían ingresar al puerto con una eslora<sup>4</sup> de 150 m y manga<sup>5</sup> de 23 m; no obstante, en la actualidad se permite el ingreso de buques de hasta 294 m de eslora.

Las Autoridades consideran que es necesario ir adaptando las condiciones del canal para ir de la mano con la dinámica de la actividad que demanda la utilización de buques cada vez más grandes y de mayor calado. Por ello, se encuentran realizando un nuevo estudio que determine las dimensiones reales de las naves que podrán transitarlo (Rosales, 2016).



Figura 1. Ruta del Canal de acceso al Puerto Marítimo Libertador Bolívar de Guayaquil. Tomado de “Proyecto de inversión”, por AIRTRANS, 2016. La nueva ruta planteada evitaría los goles por los que las embarcaciones deben pasar actualmente.

<sup>4</sup> En nomenclatura portuaria, corresponde a la longitud de una embarcación.

<sup>5</sup> Corresponde a la anchura máxima de un barco.

## **Planteamiento del problema**

Como referencia se toman tres puertos destacados de Sudamérica, el puerto de Buenaventura en Colombia y el puerto de Callao en Perú, esto se realiza para comparar las cifras que se manejan en cada uno de los mencionados con las que posee el puerto de Guayaquil.

En el puerto de Buenaventura se transportaron para el 2017 alrededor de 22 millones de toneladas de carga para comercio exterior, además, de acuerdo a las cifras de la Superintendencia de Puertos y Transporte de Colombia, este puerto ha visto un incremento en los valores de cargas que han pasado por este, ya que para el 2016 se movilizaron 17,6 millones de toneladas de carga, lo que significa que en el 2017 se dio un incremento de 4,4 millones de toneladas (Diario El País, 2018).

El puerto de Callao es uno de los más importantes del Pacífico sudamericano, puesto que movilizó 31,1 millones de toneladas de carga, lo que es un 70.4% del total peruano, mientras que en cuanto a contenedores, en este puerto se embarcaron y desembarcaron 2'054,970 TEUS, lo que se traduce en un 89.4% del total del país, mostrando un alza de un 8.1% con relación a años previos (Comunidad Andina, 2017).

A pesar de que el Puerto Marítimo “Libertador Bolívar” es el más importante del país, de momento el movimiento de carga es considerado como insuficiente esto según José Miguel Muñoz, ex gerente de CONTECON, ya que lo más importante es que el Estado recibe una contraprestación por cada contenedor que mueve, que está cerca de los \$ 15 millones por año, situación que no ocurre en otras terminales, ya que CONTECON es un puerto estatal concesionado, mientras que las terminales privadas por medio únicamente deben responder a los lineamientos que el Estado les imponga, lo que afecta evidentemente los niveles de competitividad, ya que alega que eso también debería ser pagado por las terminales privadas para mantener una tarifa similar que sea atractiva para las navieras (Mundo Marítimo, 2018). De momento esta situación ha hecho que el movimiento de carga en CONTECON se reduzca en 30%, en donde las terminales privadas están logrando mayor protagonismo (El Universo, 2018).

A esta situación se suman otros factores externos como la situación geográfica en donde se ubica el puerto marítimo ya que, con la falta de dragado y el mantenimiento de las zonas aledañas al canal de acceso, este ha ido perdiendo poco a poco su nivel de profundidad, debido a la gran cantidad de sedimento que

se ha acumulado, lo que ha reducido el calado hasta 9.6 metros, limitando la entrada de buques con mayores dimensiones. Estos factores se muestran como una amenaza de participación de mercado, más aún con la contratación de la compañía DP World para la creación de un nuevo puerto de aguas profundas en Posorja (Pesantes, 2015).

Se conoce que el motivo que ha impulsado a que el Gobierno Nacional ejecute la creación de un puerto de aguas profundas en Posorja luego de la negativa que se ha mantenido por muchos años ha sido la creciente demanda proveniente del Canal de Panamá, lo que se ha dado por su ampliación y el paso de barcos Panamax que requieren dimensiones considerables para su navegación (Diario El Universo, 2017), ocasionando que el Ecuador empleando este nuevo puerto como punto estratégico, agilite el intercambio de mercancías y además que permita tener mayor competitividad en relación a otros puertos internacionales ubicados en la costa del pacifico, tales como Puerto Callao en Perú y el Puerto de Arica en Chile.

Otro factor por el que se retrasó la creación de este puerto y ahora se ha agilizado es porque el gobierno anterior requería una gran cantidad de dinero para financiar distintos gastos, tanto ha sido el retraso para la inauguración de este nuevo puerto, que se tenía planificada su terminación en conjunto con remodelaciones del Canal de Panamá; sin embargo, el paso de ciertos barcos de gran tamaño es posible por el puerto de Guayaquil, pero mientras aumenten los desechos y no se realice el calado adecuado, esto en corto tiempo no se podrá dar (Diario El Universo, 2017).

Además, existen otras alternativas que son competencia potencial a nivel nacional para el Puerto de Guayaquil, las cuales son hacia el norte, el Puerto de Manta y al sur con el Puerto de Aguas Profundas, el primero de los mencionados cuenta con un proyecto de interacción interoceánica, esto mediante el Puerto de Manaus en Brasil, otorgando salida a productos ecuatorianos hacia el océano Atlántico; mientras que el Puerto de Posorja es el otro competidor potencial, ya que por medio del Puerto Morona se podría convertir en un corredor intercontinental de gran importancia para el país.

### **Formulación del problema**

¿Se están dando las condiciones adecuadas en el ámbito logístico y financiero para garantizar la viabilidad operativa del Puerto Marítimo Libertador Bolívar?

### **Sistematización del problema**

1. ¿Cuál ha sido la inversión que ha efectuado CONTECON en temas de infraestructura portuaria?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad del Puerto Marítimo Libertador Bolívar?
3. ¿Es viable la gestión que realiza CONTECON, desde el punto de vista logístico y financiero?

### **Justificación**

El presente proyecto es importante, ya que se trata de llevar a cabo un diagnóstico situacional que involucre un análisis del macro y micro entorno, en donde se puedan determinar con claridad cuáles son las fortalezas y debilidades que posee el Puerto Marítimo de Guayaquil, en las diferentes variables que pudieran incidir en su nivel de competitividad, es decir: seguridad, infraestructura, tecnología, movimiento de carga, canales de acceso, tarifas portuarias y demás aspectos que pudieran considerarse dentro del estudio (Castro T. , 2015); esto se presentará posteriormente en el documento por medio de un diagnóstico situacional que involucre la evaluación de los factores externos e internos que permitan crear estrategias para mejorar la eficiencia del puerto.

Además, los beneficios y beneficiarios de este estudio se manifiestan desde el siguiente enfoque:

- a) Usuarios del puerto: Tanto importadores como exportadores podrán tener un panorama claro del desarrollo portuario que realiza CONTECON para movilizar ágilmente la carga de contenedores y las tarifas a las que deben sujetarse, esto se puede apreciar en la siguiente figura, puesto que se observan las rutas terrestres por las que se podrá acceder al puerto.



Figura 2. Acceso terrestre al Puerto de Posorja. Tomado de “Proyecto de inversión”, por AIRTRANS, 2016. El acceso terrestre permitiría que los automotores lleguen hasta Posorja.

- b) Pro Ecuador: Esto debido a que se generarán mayores ingresos por la exportación de productos, además de que se expandirán las naciones con las que el país podrá realizar transacciones comerciales.
- c) Fedexport: La federación ecuatoriana de exportadores se verá fortalecida al contar con una infraestructura de mayor magnitud que les permita incrementar la oferta exportable, así como ingresar distintas mercancías provenientes de varias naciones.
- d) CONTECON: Podría percibir una mejora en la movilización de carga, que actualmente está siendo derivada a terminales privadas de la ciudad de Guayaquil. Incidiendo favorablemente en los niveles de competitividad del Puerto.
- e) Dubai Ports World: Esta empresa se ha beneficiado por medio de la asociación público/privada, ya que, si no existiera esta forma de asociación en la ley ecuatoriana, su participación en el país no hubiera sido posible, siendo que por la adecuada gestión que se ha llevado a cabo, el desarrollo de sus actividades se podrá llevar a cabo con altos niveles de eficiencia.
- f) Academia: La carrera de Comercio y Finanzas Internacionales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de este trabajo de investigación cumple con sus líneas de investigación para disponer de un informe actualizado sobre la realidad del puerto y los niveles de

competitividad, para determinar acciones que podrían sugerirse para la corrección oportuna de los problemas que se detecten durante el estudio.

La intención llevar a cabo un diagnóstico situacional del ámbito logístico y financiero en el Puerto Marítimo Libertador Bolívar también tiene la finalidad de prever las necesidades logísticas que pudieran suscitarse entre los puertos de Guayaquil y los otros puertos localizados en la costa del Pacífico, para determinar soluciones ágiles y adecuadas que generen los resultados esperados, a fin de lograr una interacción logística como una estrategia primordial para mejorar la calidad del servicio y reducir los costos relacionados a la transportación de mercadería entre los puertos. En este proyecto se incluye un estudio de la actividad productiva de la ciudad de Guayaquil y su sostenido crecimiento como puerta de entrada y de salida de productos, haciendo hincapié en el dinamismo comercial.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general.**

Realizar un diagnóstico situacional del ámbito logístico y financiero del Puerto Marítimo “Libertador Bolívar, durante el período 2014 – 2017.

#### **Objetivos específicos.**

1. Describir la inversión que ha realizado CONTECON en aspectos de infraestructura portuaria.
2. Identificar cuáles son los factores que inciden en la competitividad del Puerto Marítimo Libertador Bolívar frente a otros puertos
3. Evaluar la eficiencia de la gestión realizada por CONTECON, frente a la competencia portuaria.

### **Delimitación de la investigación**

- Tiempo: período 2014 – 2017.
- Espacio: Puerto Marítimo Libertador Bolívar.
- Objetivo de estudio: Determinar los factores actuales que inciden en la competitividad del Puerto Marítimo Libertador Bolívar, y el escenario a presentarse en el 2019 posterior a la culminación de la construcción del DP World.

Límites del estudio: En cuanto al contexto financiero se tomaron los Estados Financieros del sitio web de la Superintendencia de Compañías, y no se pudo profundizar más sobre la explicación de sus cifras debido a que

las múltiples ocupaciones de los funcionarios de CONTECON encargados del área financiera se encontraban fuera del país, concretando nuevas inversiones para el Puerto, y hasta el término del trabajo de titulación no se los pudo contactar. No obstante, se hizo un análisis en base a la opinión, de los resultados obtenidos durante el período 2014 – 2017.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

### **Marco referencial**

#### **Sistema portuario del Ecuador.**

El Sistema Portuario Ecuatoriano se encuentra conformado por el Director General de la Marina Mercante, mismo que lo preside; por el Director de Puertos y Litoral, que es el Secretario Técnico; el presidente de los Directorios y Gerentes de las Autoridades Portuarias y Representantes de los Puertos, en su calidad de Representante de las Autoridades Portuarias; y finalmente el Asesor Jurídico de la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER), el que actúa como secretario.

Estas autoridades realizan reuniones periódicas enfocadas en estudiar los proyectos de desarrollo de alcance nacional, así como las regulaciones aplicables a las diferentes entidades de índole portuario; estas reuniones se vuelven foros técnicos en los que se llevan a cabo asuntos comunes para las autoridades de cada uno de los puertos del Ecuador, como son Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Puerto Bolívar, buscando que prevalezca el sentido de confraternidad, cooperación y unión, teniendo como objetivo principal el emitir recomendaciones que mejoren el estado de los puertos ecuatorianos (Larreategui, 2014).

El sistema portuario ecuatoriano se encuentra conformado en su gran parte por los puertos previamente mencionados; sin embargo, se presentan varios problemas de infraestructura que impiden un desarrollo adecuado de la competitividad a nivel internacional; además, la limitada capacidad y profundidad de los puertos ecuatorianos y latinoamericanos generan un obstáculo considerable para que el comercio exterior crezca en la región (Castro R. , 2017).

Los puertos ubicados en Guayaquil y Bolívar son los que mayor cantidad de productos reciben y envían desde y hacia distintos destinos, mientras que los de Esmeraldas y Manta son los que menos tipos de mercancías movilizan como puede evidenciarse en la siguiente figura:

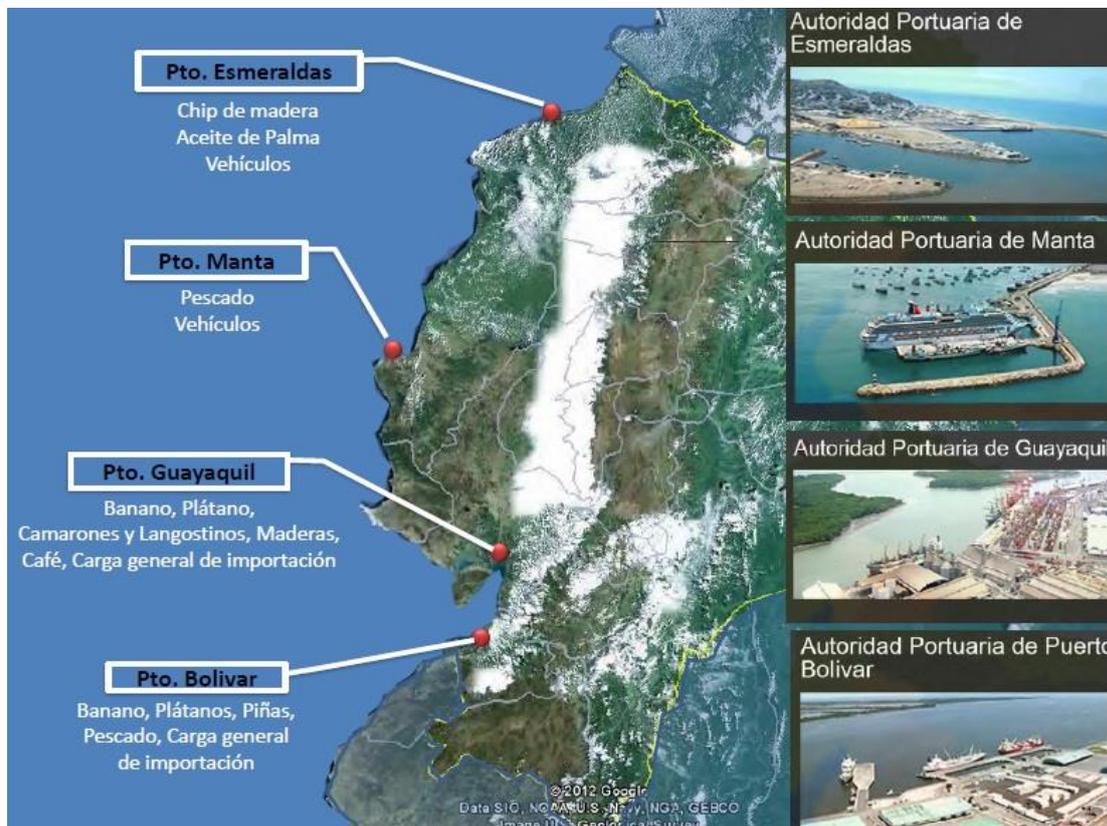


Figura 3. Esquematación de; Sistema Portuario Ecuatoriano. Tomado de “Sistema Portuario Ecuatoriano”, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2017. Los puertos del Ecuador son 4 y van desde Esmeraldas al norte hasta Bolívar al sur.

El transporte de carga en los puertos ecuatorianos para el año 2017 alcanzó la cifra de 19.441.756 toneladas métricas, esto en 2.175.403 TEUS y que se dio por medio de 2.864 naves, siendo el puerto de Guayaquil el que posee la mayor cantidad de toneladas métricas que pasan por sus instalaciones es Guayaquil, seguido de Manta a una considerable distancia en cuanto cantidad de toneladas métricas, TEUS y naves; estos dos puertos son los de mayor importancia a nivel nacional (Cámara Marítima del Ecuador, 2018).

Los puertos de Bolívar y Esmeraldas tienen una menor participación dentro del campo portuario ecuatoriano, incluso son superados por los terminales privados, los mismos que transportan alrededor de nueve millones de toneladas métricas anualmente.

Tabla 1.

Transporte de carga en los puertos ecuatorianos período Enero a Diciembre 2017

<b>Transporte de carga en los puertos ecuatorianos</b>			
<b>Puertos</b>	<b>Toneladas métricas</b>	<b>TEUS</b>	<b>Naves</b>
Guayaquil	8.699.340	1.000.048	941
Puerto Bolívar	70.588	83.957	352
Manta	772.867,00	4	431
Esmeraldas	581.250,00	21.372	188
Terminales privados	9.317.710,84	1.070.022	952
<b>Total</b>	<b>19.441.756</b>	<b>2.175.403</b>	<b>2864</b>

Nota: Adaptado de "Estadísticas portuarias" por Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El Puerto de Guayaquil es el que mayor cantidad de TEUS y naves gestiona en el Ecuador.

Las exportaciones portuarias en el Ecuador se dan mayormente en el puerto de Guayaquil, muy por encima de los demás, dejando a Esmeraldas y Puerto Bolívar en segundo y tercer lugar respectivamente, pero a una gran distancia, mientras que Manta posee una muy pequeña participación.

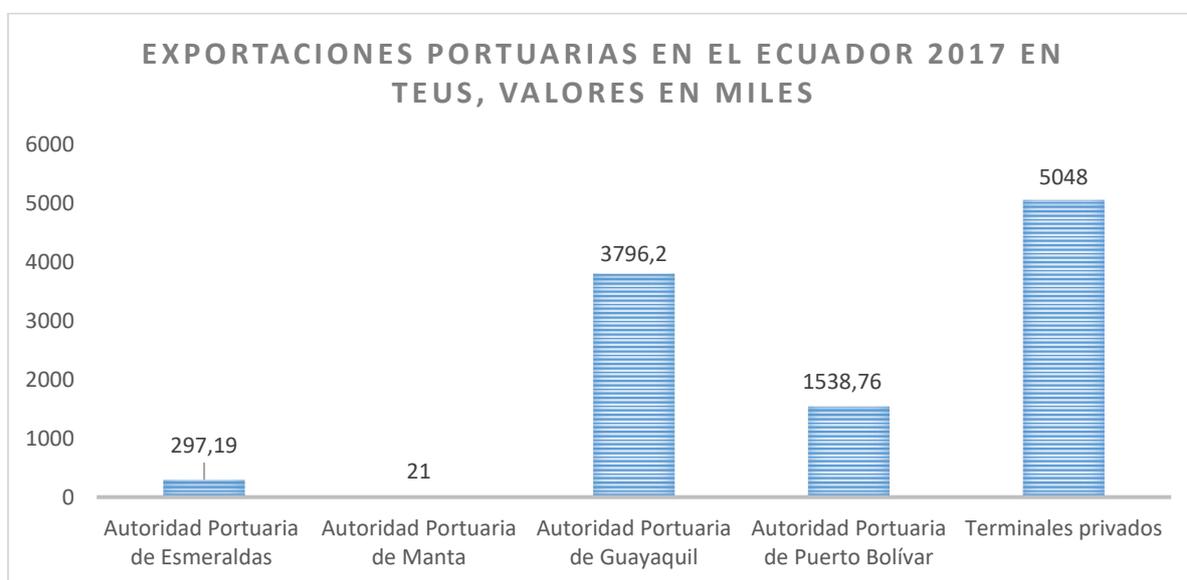


Figura 4. Exportaciones portuarias en el Ecuador 2017 en TEUS. Tomado de "Estadísticas portuarias", Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El Puerto de Guayaquil es el que mayor cantidad de exportaciones portuarias realiza, solo por detrás de las terminales privadas.

Es entonces que, son los terminales privados los que movilizan la mayor cantidad de TEUS en el Ecuador en lo que respecta a las exportaciones, sobrepasando incluso a lo que maneja el Puerto de Guayaquil, siendo la Autoridad de Manta el terminal marítimo de menor repercusión a nivel nacional dentro de este apartado.

En el tema de las importaciones, el escenario se encuentra muy similar, posicionándose el puerto de Guayaquil en primer lugar, Manta en segundo lugar y Esmeraldas en tercer lugar; es importante indicar que el puerto de Bolívar cuenta con una menor participación en cuanto a cantidad de productos que ingresan por él (Cámara Marítima del Ecuador, 2018).

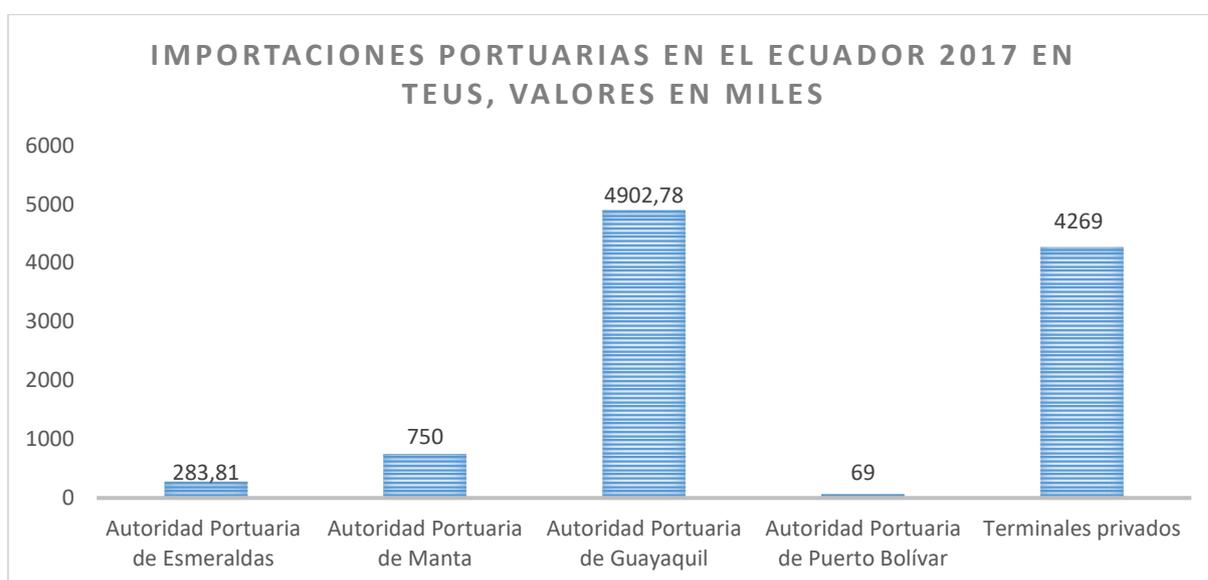


Figura 5. Importaciones portuarias en el Ecuador 2017 en TEUS. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. En cuanto a importaciones, el Puerto de Guayaquil supera tanto a puertos públicos como privados.

En el campo de las importaciones, es el Puerto de Guayaquil el que se encuentra en primer lugar de importancia, dejando en segundo puesto a las terminales privadas, siendo la Autoridad Portuaria de Bolívar el que moviliza una menor cantidad de mercancías hacia el Ecuador.

Posterior a las estadísticas indicadas previamente en las que se evidencia la importancia que posee el Puerto de Guayaquil en el Ecuador, se presentan los datos que este puerto maneja en términos de TEUS y toneladas métricas para contar con información precisa sobre la manera en la que el comercio se desarrolla en esta terminal.

## **El Puerto de Guayaquil.**

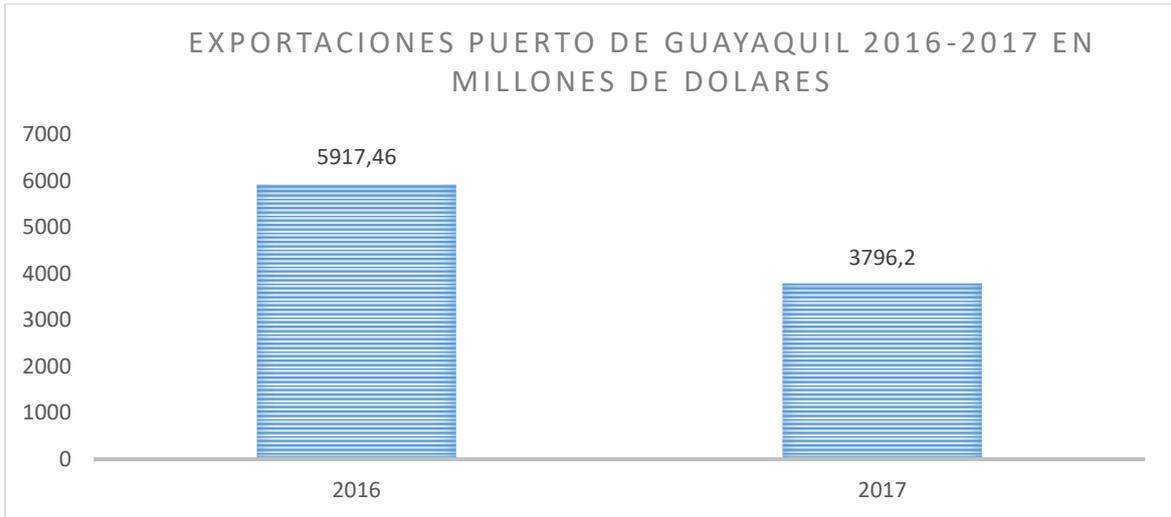
El puerto de Guayaquil se considera como el punto estratégico para el comercio exterior que el Ecuador efectúa, pero por los problemas de infraestructura que posee desde hace varios años, ocasionados principalmente por el poco calado con el que cuenta y la evolución considerable que ha presentado el comercio exterior, ha generado que el tránsito de barcos de grandes magnitudes sea cada vez más común y el puerto guayaquileño se encuentre incapacitado para atender a estas embarcaciones requiriéndose la creación de un nuevo puerto, el cual se ubicaría en Posorja.

En la actualidad, el Puerto Marítimo de Guayaquil “Libertador Simón Bolívar” es el más grande e importante del Ecuador de acuerdo a los datos de la Cámara Marítima del Ecuador, puesto que moviliza alrededor del 60% del comercio exterior que es manejado por el Sistema Portuario Nacional (Castro T. , 2015).

La infraestructura de este puerto, a pesar de los problemas por las nuevas demandas del comercio internacional, puede considerarse como moderna, ya que brinda servicios logísticos para distintos tipos de embarcaciones, alcanzando niveles administrativos y operacionales acordes a los parámetros tecnológicos vanguardistas, beneficiando de esta forma a gran cantidad de usuarios, brindando una gran eficiencia operacional, reduciendo también tiempos de estadía de las embarcaciones en los muelles, movilización ágil de contenedores, además de la simplificación de los trámites administrativos que brindan la posibilidad de conseguir una óptima operación del proceso logístico.

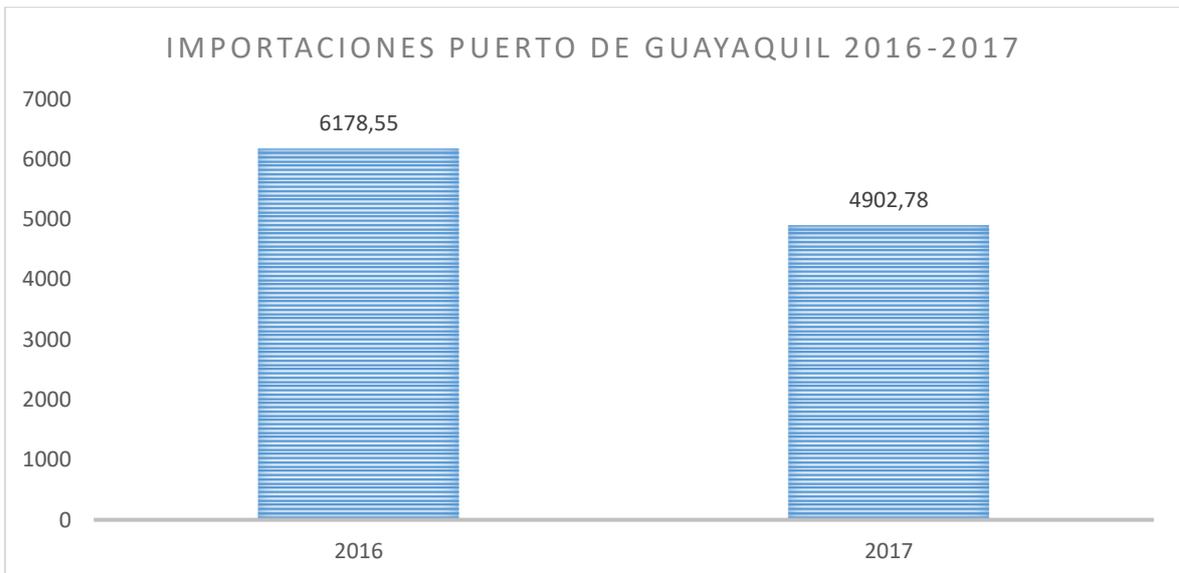
En las siguientes figuras se pueden apreciar las estadísticas que posee el Puerto de Guayaquil en los campos de exportaciones e importaciones, esto para determinar la actual situación que posee este destino portuario del país.

Las exportaciones han disminuido en el Puerto de Guayaquil entre el 2016 y 2017, pasando de las 5.917.503 toneladas métricas a las 3.796.613,2, cifra negativa para la economía nacional, evidenciándose la menor cantidad de productos que salen por medio de este puerto al mundo.



*Figura 6.* Exportaciones Puerto de Guayaquil 2016-2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El Puerto de Guayaquil ha disminuido las exportaciones en miles de dólares.

En lo relacionado con las importaciones, de igual forma que con las exportaciones, estas han aumentado, puesto que en el 2016 llegaban a 617.8290, 55 toneladas métricas, mientras que para el 2017 se redujo esta cantidad hasta las 490.2726, 78, esto desde el punto de vista de movimiento de mercancías es negativo, ya que muestra que al Ecuador por medio de este puerto ingresan por transporte marítimo una menor cantidad de productos.



*Figura 7.* Importaciones Puerto de Guayaquil 2016-2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. Las importaciones hacia el Puerto de Guayaquil han disminuido entre 2016 y 2017.

Las características del puerto de Guayaquil son presentadas por categorías en el siguiente listado:

- Área total del puerto: 200 hectáreas.
- Longitud total del área de los muelles: 1.625 metros.

#### **Carga General**

- Número de atracaderos : 4 muelles
- Longitud total : 925 mtrs.
- Ancho del delantal del muelle: 30 mtrs.
- Bodegas de primera línea : 4
- Bodegas de segunda línea : 20
- Bodegas de carga peligrosa : 4

#### **Terminal de Contenedores**

- Número de atracaderos : 5 muelles
- Longitud total : 555 mtrs.
- Ancho del delantal del muelles : 30 mtrs.
- Módulos de almacenamiento de contenedore : 4 para 7.500 TEUs
- Bodegas para consolidación y desconsolidación de mercaderías : 3 de 7.200 m<sup>2</sup> c/u.
- Grúa de pórtico de 40 tons. : 5 grúas
- Terminales de contenedores : 2
- Transportadores de contenedores (Transtainer) : 2

#### **Terminal de Carga a Granel perteneciente al grupo Andipuerto**

- Número de atracaderos : 1 muelle
- Longitud total : 155 mtrs.
- Bodega de almacenamiento : 1 (30.000 tons.)
- Número de silos : 3 de 6.000 tons. c/u.
- Sistema neumático para carga y descarga de graneles : 1

#### **Carga líquida granel melaza perteneciente al grupo Andipuerto**

- Area de almacenaje : 4.278 m<sup>2</sup>
- Capacidad de almacenaje : 30.000 tons.
- Tanques metálicos de melaza : 3 con 3.200 tm c/u.

## **Aceites vegetales perteneciente al grupo Andipuerto**

- Capacidad de almacenaje : 240 tons (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2017).

### **Referentes teóricos**

#### **Teoría de “Port co-opetition”.**

Con el objetivo de reaccionar ante las fuerzas ambientales competitivas, se sugiere que los operadores de puertos adapten un nuevo enfoque estratégico llamado “co-opetition”, un término que se define como una mezcla de competencia y cooperación, teniendo así una implicación estratégica de aquellos involucrados en mercados iguales o similares, considerándose como una estrategia “ganar-ganar” y no una de “ganar-perder”.

Dentro de esta teoría los negocios se consideran como un juego, entonces es necesario definir quiénes son los jugadores y cuáles son sus roles en el mercado; existen varias partes involucradas en este, los cuales son los clientes y los proveedores. Los negocios no pueden llevarse a cabo sin la presencia de estos, existiendo los “competidores” naturales, los cuales son básicamente otras opciones en el mercado; sin embargo, hay un grupo más importante que a menudo se pasa por alto, pero de igual importancia, y son aquellos que proporcionan servicios complementarios en lugar de competitivos, siendo una contraparte del término “competidores” (Wook, 2010).

Los patrones de negocios actuales de las líneas de envío, así como los de los principales clientes del puerto operadores pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- Reestructuración-concentración y racionalización, esto por medio de fusiones y adquisiciones, así como de diferentes alianzas estratégicas.
- Diferenciación de la oferta de servicio mediante el transporte de puerta a puerta, además de soluciones logísticas totales.
- Buscar una mayor cobertura operativa y economías de escala, esto por medio del despliegue de mayores buques y estrategias de transbordo.

Tabla 2.

*Tipos de arreglos colaborativos*

Tipos de arreglos colaborativos	
Arreglos	Alcance de la dependencia Inter organizativa
Acuerdos de asistencia técnica / asistencia de puesta en marcha	Insignificante
Licencias de patentes insignificantes	Insignificante
Acuerdos de producción / montaje / 'recompra'	Bajo
Franquicias	Bajo
Licencias 'Know-how'	Bajo
Acuerdo de servicio de gestión / comercialización	Bajo
Acuerdos de cooperación no de capital en Exploración	Moderado
Sociedad de investigación Moderado	Moderado
Desarrollo / coproducción	Moderado
Sociedad conjunta de capital	Alto

*Nota:* Tomado de " Maritime Policy & Management" por Wook, 2010. Los tipos de arreglos colaborativos poseen distintos niveles de dependencia inter organizativa.

Es importante mencionar que del presente estudio analizara la aplicabilidad el modelo de Wook (2010) donde se establecen tres fuerzas dentro de la competitividad y competencia de los puertos que se detallan a continuación:

- **Globalización y alianzas de envío:** El entorno empresarial cambiante ha llevado a un patrón de competencia y cooperación en la industria portuaria; debido a la globalización, todos los países están insertándose en un mercado total, lo que ha generado un aumento vertiginoso de la competencia en el comercio internacional.

La interdependencia global entre los estados y las entidades pertenecientes al sector privado global es prominente; desde 1960, el uso de containers ha jugado un papel dominante en el campo del transporte; el crecimiento en cuanto al comercio por medio de contenedores y la globalización de la industria manufacturera han creado una demanda de servicios globales por parte de las compañías de fabricación de contenedores.

- **Mayor tamaño de embarcaciones e intermodalidad:** El mayor tamaño de los buques y su intermodalidad también influyen en la competencia entre puertos; los portacontenedores más grandes se construyen principalmente para lograr economías de escala.

Debido a los límites de profundidad de los puertos que reciben buques con contenedores, una menor cantidad de estos pueden servir directamente a los buques transoceánicos gigantes. Además, hubs intermodales interiores permiten que los contenedores se envíen a distancias más largas a través de los continentes para establecer una conexión con un puerto.

El hinterland y el foreland del puerto se amplían, lo cual fomenta aún más la globalización de la gestión y las operaciones portuarias que se dan en los distintos puntos.

- **Intensa competencia portuaria:** La otra fuerza a ser considerada es la intensa competencia internacional, que se encuentra en gran parte interrelacionada con las dos fuerzas anteriores. Frente a la competencia portuaria severa, los operadores de puertos buscan un nuevo enfoque para beneficiarse de sus competidores.

Las fusiones y las alianzas entre las grandes navieras se atribuyen a la transformación de algunos puertos alimentadores en puertos hub regionales o viceversa, generando así que los puertos compiten localmente y regionalmente contra otros puertos, incluso con aquellos que se encuentran a una considerable distancia, pero que se encuentren sirviendo en las mismas áreas del interior.

Los jugadores en el mercado de puertos de contenedores se dan cuenta de esta tendencia inevitable de la rivalidad de la industria, reaccionando por medio de la implementación de estrategias del “ganar-ganar” que se basan en la formación de alianzas estratégicas con sus principales competidores del mercado.



*Figura 8.* Fuerzas de la competitividad y competencia de los puertos. Tomado de "Maritime Policy & Management" por Wook, 2010. La globalización, la competencia intensa y el tamaño de las embarcaciones son las principales fuerzas que definen a los puertos.

### **Teoría del valor agregado "Puertos como elementos de valor en cadenas de sistemas accionados"**

Dentro de un mercado que se globaliza rápidamente con una presencia generalizada y en ocasiones en sitios de producción terrestres vinculados a redes globales y de rápida integración, así como de sistemas de distribución racionalizados, no sorprende que se den cambios estructurales y funcionales en los puertos y las autoridades portuarias.

Estos cambios no son menos generalizados en los mercados de servicios de mercancías, incluidos ferrocarriles, líneas de transporte marítimo, empresas de transporte por carretera, medios transitorios, aduanas y despachantes, depósitos y almacenes operadores y aerolíneas, siendo la reestructuración algo muy común en todos estos mercados.

Las autoridades portuarias y los equipos de administración portuaria luchan por definir el nuevo núcleo negocio del puerto, para así identificar un propósito estratégico apropiado, así como para especificar competencias centrales y de umbral y también para así posicionar el puerto para que alcance el crecimiento deseado (Robinson, 2002).

Los investigadores se han esforzado por describir, regularmente con minucioso detalle, a los nuevos sistemas logísticos, así como a las cadenas logísticas en las que los puertos se integran; sin embargo, ha surgido un grado de perplejidad e incertidumbre inducida por el nuevo entorno logístico, señalándose el surgimiento de alianzas en estas cadenas, por lo que es necesario que se definan los roles que desempeñarán las autoridades portuarias en el futuro y si el puerto o las autoridades se convertirán o no en socios completamente protegidos en la cadena logística.

Es importante observar que dentro de esta teoría a los puertos se los define de la siguiente manera:

- **Puertos como lugares: el marco morfológico**

Un puerto es un lugar equipado para facilitar la relación necesaria entre naves y el espacio terrestre, comprendiendo las instalaciones en el cual los barcos son tratados, extendiéndose posteriormente esta visión espacial y morfológica de los puertos y se proporcionó un modelo, el cual es una útil herramienta descriptiva y conceptual para comprender la relación entre forma y función de los puertos, así como los impactos espaciales y funcionales del envío, movimientos y manejo de buques y carga hacia y desde el interior, además de los forelands.

- **Puertos como sistemas operativos: eficiencia operacional**

Los estudios realizados han permitido que con el paso del tiempo se pueda lidiar de mejor manera con los problemas de capacidad del mundo real y de eficiencia, siendo en la década de 1960 hasta los años setenta el periodo de mayor aumento de la ineficiencia virtualmente a escala global; pero posterior a esto se fomentó la investigación a nivel cuantitativo.

- **Los puertos como unidades económicas: el marco de los “principios económicos”**

Las funciones económicas de un puerto y las políticas económicas para estos, así como la totalidad de los asuntos “económicos” relacionados con el campo portuario marítimo han sido temas de estudios en los cuales se establecen que la reestructuración de los mercados portuarios a través de generar una corporación y la privatización, permiten generar una regulación enfocada en el bienestar general y en las respuestas normativas dirigidas a la utilización de los recursos naturales.

- **Puertos como unidades administrativas: la gobernanza del puerto y el marco político**

La comprensión de la forma, la función y la estructura de las unidades administrativas y del modelo de gobierno, ya sea de corporaciones o agencias y autoridades del sector público, puede ser un factor crítico en base a los resultados de la ciencia, impulsando a los gobiernos y los responsables de la toma de decisiones para volver a examinar la administración, organización y política del cada puerto.

Generalmente, dentro del marco más amplio de la reforma microeconómica y la política de competencia, así como de la reforma de las autoridades legales, y particularmente de los servicios públicos tales como la electricidad, el gas, el agua, los puertos de telecomunicaciones y los ferrocarriles se encuentran corporizados o se comercializaron o privatizaron.

### **Teoría del Hinterland**

Toda acción portuaria, ya sea esta para la construcción de un nuevo puerto o para ampliar y remodelar uno ya existente se debe planificar tomando en consideración las relaciones territoriales del entorno y es entonces donde el hinterland cobra importancia; además se debe destacar que cada puerto debe contar con un hinterland, siendo el 70% de la carga mundial transportada por medio de contenedores, lo cual es altamente positivo para el cuidado del medio ambiente, ya que la carga va dentro de un solo recipiente (Moreira, 2018).

El objetivo de un puerto es realizar el trasvase de individuos y mercancías desde los medios de transporte terrestres como ferrocarriles, carreteras, tuberías o vías fluviales hacia el medio de transporte marítimo, entonces para su diseño se deben tomar en consideración las redes de transporte marítimas y terrestres existentes, así como los centros de producción y consumo.

Debido a que los puertos han sido el origen de grandes asentamientos humanos, entonces se deben integrar a la ciudad, requiriéndose destacar la importancia de la cercanía con el núcleo urbano; es así, que el hinterland se define como la zona terrestre de origen o destino de pasajeros o mercancías que pasan por un puerto determinado, es decir, es la zona de influencia territorial que posee cada puerto (Structuralia, 2018).

A modo de ayuda visual se presenta a continuación un ejemplo claro, el cual es el del puerto de Bilbao en España, mostrándose su zona de influencia dentro de la parte terrestre.



Figura 9. Hinterland del Puerto de Bilbao en España. Tomado de "¿Qué es el hinterland y el foreland de un puerto?" por Structuralia, 2018. El hinterland condiciona la competitividad de un puerto.

También se habla de hinterland para productos específicos en un puerto, de manera que un pasajero o producto determinado en una región en tierra posee su salida por vía marítima por medio de un puerto específico, diciéndose entonces que estos pertenecen al hinterland de ese puerto.

La importancia del hinterland para el presente proyecto radica en que es importante evidenciar la zona de influencia del Puerto Marítimo "Libertador Simón Bolívar", pudiendo compararla con la que posee el puerto de aguas profundas a ubicarse en Posorja.

En el Ecuador se pretende generar un puerto con seis proyectos, los cuales comprenden una Zona Especial de Desarrollo Económico (ZEDE), un astillero, la ampliación del Centro de Atención para la Transportación Pesada, aumentando de 180 a 800 tráileres, una bodega de contenedores y la recuperación de las esclusas con fines turísticos, así como del control de mareas.

Se espera que estos proyectos estén listos entre el 2020 y 2021, ya que para el 2017 se firmaron los contratos para los proyectos con el financiamiento respectivo, teniendo un costo sin contar con la construcción del astillero de alrededor de entre 40 y 50 millones de dólares; en el astillero se requiere de una inversión de alrededor de 200 millones de dólares, lo cual se realizará por medio de alianzas público privadas, en las cuales el Estado no invierte ningún capital, sino que es el sector privado que gestionará el impulso y el posterior desarrollo (Tavra, 2017).

### **Teoría del Clúster**

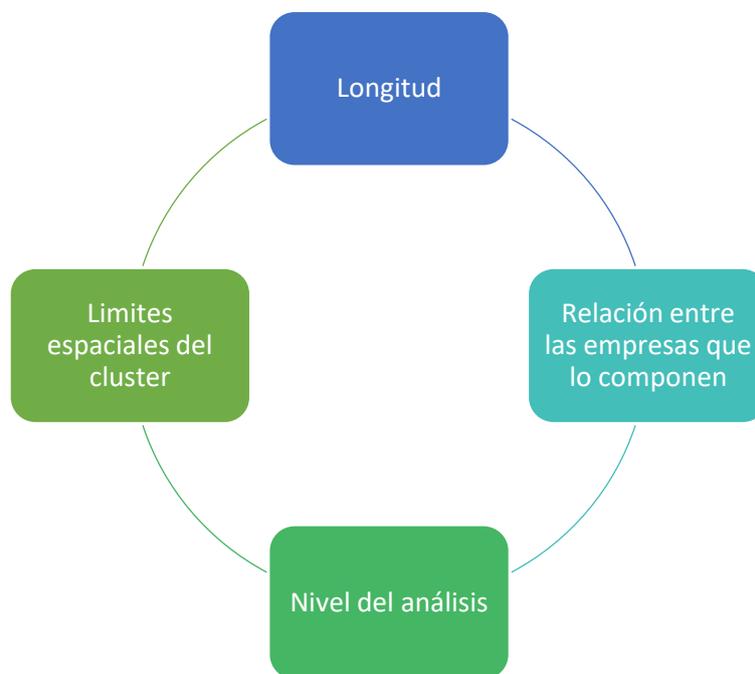
Existen varias definiciones de clúster, desde las más sencillas definiéndolos como un grupo de empresas concentradas espacialmente que compiten en la misma industria o en industrias relacionadas que están vinculadas a través de relaciones verticales y horizontales.

Desde este momento el significado de la palabra ha ido evolucionando de acuerdo con las interpretaciones que cada investigador le otorga y según el énfasis que estos le entreguen a distintas relaciones y beneficios; para generar una definición de un clúster se toman en consideración los siguientes factores:

- **Limites espaciales del clúster:** Se pueden tomar como consideración los límites zonales, regionales, nacionales o internacionales; es entonces importante que esto se analice de acuerdo a la expansión geográfica de estudio, ya que si se toma en consideración un país muy extenso, entonces es mejor seleccionar una extensión de tierra más grande, pero si se da en un país pequeño, entonces es mejor que se tomen zonas de un tamaño muy inferior y así identificar de manera clara una zona de influencia.
- **Relación entre las empresas que lo componen:** El núcleo del clúster se puede dar con empresas similares dentro de un mismo ámbito o por empresas diferentes pero que se encuentran fuertemente interconectadas y relacionadas por medio del comercio y que buscan soluciones conjuntas a problemas parecidos.
- **Longitud:** Esto se refiere a que tan diversificado o disperso se encuentra un clúster, es decir, hasta qué punto se puede ir aguas arriba o aguas abajo con la cadena de valor; mayormente se sigue un enfoque dado en la

importancia de los elementos que se encuentren en ambos caminos para beneficiar al clúster; es importante también considerar que si existe un elemento que afecta a un miembro, pero no al resto, entonces no se puede indicar que hay un problema.

- **Nivel del análisis:** El enfoque dependerá si el estudio pretende llegar a conclusiones que son aplicables a nivel micro, meso o macroeconómico, lo que significa que la información recopilada y analizada para definir políticas englobarán a las relaciones que posee cada sector del clúster, de esta forma se crearán políticas que faciliten las relaciones entre industrias o sectores (Blacutt, 2013).



*Figura 10.* Características diferenciadoras de los clúster. Tomado de "Teoría de Clusters" por Blacutt, 2013. Los clústers poseen 4 características diferenciadoras principales.

Mientras que Michael Porter (1998) define al clúster como una población de unidades de negocios geográficamente concentrados y mutuamente relacionados, así como asociaciones y organizaciones públicas o privadas centradas en una específica especialización económica.

Es importante indicar que un clúster es una población y no una entidad, esto ya que estos elementos poseen una heterogeneidad interna que se debe tomar en cuenta tenerse en cuenta. Indicar que un clúster es una población o grupo también implica que el número de personas que los conforman pueden variar, teniendo un

clúster dos factores de gran importancia para la transformación, los cuales son las entradas y salidas.

Una segunda característica del clúster es la concentración geográfica de la población, pero a pesar de que su aspecto geográfico es ampliamente reconocido, la delimitación de la región del grupo relevante se puede considerar como problemático, puesto que no importa cómo un clúster esté geográficamente delimitado, las empresas de este se encuentran fuertemente vinculadas a otras entidades de la región de los grupos relevantes.

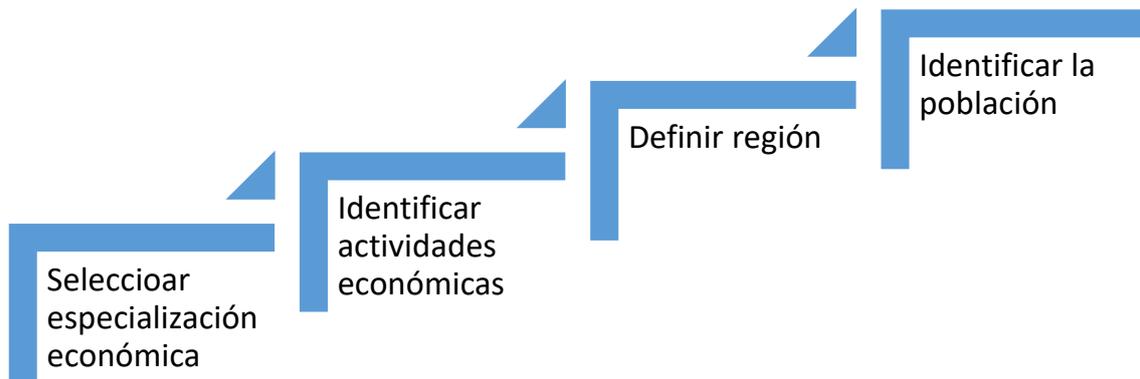
Así también, la población de un clúster se compone de unidades de negocios y asociaciones, siendo que las unidades de negocio se constituyen como unidades más apropiadas que las empresas, puesto que estas se pueden desenvolver en varios clústeres a la vez, mientras que las unidades de negocios pueden formar parte de empresas matrices que se desarrollan fuera de la cadena de las empresas.

La población de un clúster se centra en una especialización económica particular; esta especialización se menciona en la mayoría de los casos en el nombre dado al grupo, siendo un ejemplo “El clúster de construcción naval”. Es necesario centrarse en una especialización económica distintiva para definir las fronteras de los grupos, porque, en principio, las cadenas de vínculos económicos son infinitas, a menos que un núcleo se haya definido, es imposible aislar un componente de esa cadena.

Los clúster difieren sustancialmente en tamaño, extensión geográfica, núcleo y fuerza de las conexiones de este, además pueden superponerse e incluir subgrupos con menos vínculos existentes entre estos grupos de menor tamaño; es así que, una unidad de negocio se puede considerar como un miembro de varios clúster (Porter, 1998). Un método para delimitar un clúster posee los siguientes cuatro pasos:

- 1) Seleccionar una especialización económica y una región más o menos definida para la cual el clúster análisis será realizado.
- 2) Identificar actividades económicas y organizaciones no comerciales incluidas en el grupo.
- 3) Definir la región relevante para el clúster.
- 4) Identificar la población del grupo, es decir, cuántas unidades de negocios, asociaciones públicas y privadas están relativamente y fuertemente

vinculadas al núcleo del clúster, así como ubicado en la región del clúster que ha sido definido.



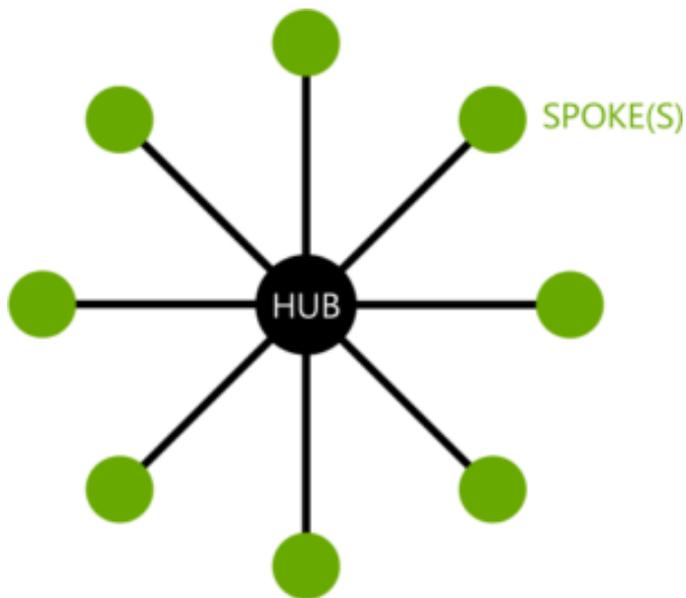
*Figura 11.* Proceso para definir un clúster. Tomado de "Clusters and the new economics of competition" por Porter, 1998. Para definir un clúster es necesario que se tomen en consideración aspectos económicos, sociales y geográficos.

Estos cuatro pasos son un proceso iterativo, es decir, que se repite una gran cantidad de veces; en algunos casos, las actividades incluidas en el grupo conducirán a una modificación de la especialización económica. En otras situaciones, el análisis de la región relevante brindará información clave sobre nuevas actividades económicas, pero es importante indicar que los pasos de este proceso nunca se alteran (Porter, 1998).

### **Teoría de los Pivots (hub and spoke) / del centro y radiales**

El modelo de distribución Hub-and-Spoke es un sistema de conexiones que permite reducir la cantidad de rutas para comunicar distintas terminales entre sí, basando su utilidad en concentrar el tráfico en puntos específicos que tengan una mayor capacidad o en Hubs, los cuales se encargan de enlazar los puntos de menor capacidad o importancia, los que pasan a llamarse spokes (Díaz, 2017).

En la siguiente figura se puede observar una esquematización del método hub and spoke, en el cual se puede observar el punto central y las conexiones que de este surgen:



*Figura 12.* Esquematización sistema hub and spoke. Tomado de " Modelos de distribución de rutas comerciales, parte 1: Punto a Punto o Hub and Spoke?" por Diaz,2017. Los spokes son las conexiones que tiene un hub.

Para entender de mejor manera a este sistema, se lo puede considerar como una rueda de bicicleta en la que todo el tráfico se mueve a lo largo de los radios que se encuentran conectados hacia su centro. Los sistemas Hub and Spoke no únicamente se encuentran aplicados en la industria de la aviación comercial, sino que desde décadas se lleva empleando en la industria del transporte en general, ya sea por mar, tierra o aire.

Los beneficios del uso de este tipo de distribución del tráfico son múltiples, puesto que además de mejorar la eficiencia en las comunicaciones, brinda la posibilidad de concentrar determinadas operaciones que requieren una gran cantidad de recursos, entre los cuales se da el control del flujo de mercancías, equipajes o pasajeros, lo que genera que las terminales más simples puedan llevar a cabo operaciones puntuales que su sistema no es capaz de efectuar; así también, facilita la creación de nuevas terminales.

La aplicación de este método dentro de una ubicación geográfica se presenta en la siguiente figura:



Figura 13. Aplicación de sistema hub and spoke. Tomado de " Modelos de distribución de rutas comerciales, parte 1: Punto a Punto o Hub and Spoke?" por Diaz,2017. Un claro ejemplo se puede apreciar en el hub de Francia.

Por otro lado, este sistema de comunicaciones entre terminales presenta varios problemas relacionados con la flexibilidad de las operaciones, así como retrasos en la terminal central y en las exteriores pueden generar retrasos que afectan a la totalidad de la red. Así también, la programación del tráfico puede presentarse con mucha exigencia para los controladores del hub, siendo necesaria una cuidadosa sincronización para conservar la red funcionando eficientemente.

Las ventajas de este método se presentan enlistadas a continuación:

- Elimina las conexiones, puesto que se dan los traslados del punto A al punto B únicamente.
- Reduce los tiempos de viaje para los pasajeros y las mercancías que son transportadas.
- Reduce los riesgos de errores de manejo de equipaje.
- Es particularmente ventajoso para las operaciones de transporte de carga en vuelos regulares.

- La contaminación de un vuelo punto a punto es sensiblemente menor que la de vuelos en sistema de Hub & Spoke.
- El sistema tiene un menor grado, casi cero de interdependencia, puesto que, si un vuelo sale atrasado o no sale, entonces se verá afectado en esa ruta específica.
- Menos cantidad de rutas, lo que las hace más eficientes, ya que si se junta a la totalidad de pasajeros o mercancías que se deben dejar en un punto, entonces resulta mejor destinar un vuelo por punto según la necesidad de este. Lo mismo resulta para el hub, entonces juntando a todos los pasajeros o mercancías para ir hasta la ciudad más lejana, contando con una carga muy superior si se reparte por puntos.
- Los vuelos spoke se incorporan al sistema con mucha mayor facilidad, dependiendo de la capacidad que posee el hub para recibirlo, pero para interconectar con los demás destinos de forma casi inmediata.
- En las operaciones de carga, se centraliza el depósito y se redistribuye, lo que permite una logística optimizada, destinando la carga perecedera o crítica con mayor importancia.

Mientras que las deficiencias o problemas que puede presentar este método son los siguientes:

- La interdependencia del esquema Hub & Spoke, la que lo vuelve tan eficiente, genera que una falla en uno de sus componentes ocasione un efecto dominó que lleve varias horas e incluso días corregir, debiéndose aislar el componente defectuoso y entonces lograr que la falla se recupere rápidamente.
- Otro problema que tiene el Hub and spoke es su escalabilidad, es decir que la capacidad del sistema será tan grande como la capacidad de operación del Hub, en su punto neurálgico; es por esto que existen variantes de Hub dentro del mismo diseño.

Aún con este defecto, el sistema Hub & Spoke es el más empleado, ya que permite mover pasajeros o carga en un esquema de transporte masivo, esto a pesar de que el viaje sea más largo, con mayor cantidad de frecuencias y centralizando la logística de las operaciones (Diaz, 2017).

## **Conceptualización de los puertos marítimos como clúster institucionales y operacionales**

Existen una gran cantidad de estudios que conceptualizan el puerto en contextos singulares, intentando definir el cómo y por qué conceptualizar los puertos de manera integral. Las investigaciones relacionadas con el contexto marítimo aún no concluyen con una reconceptualización del puerto a través de una nueva figura de presentación y/o definición.

Regularmente la gestión de puertos se centró simplemente en los objetivos y herramientas de gestión portuaria, definiendo a los puertos como "bienes públicos" en conjunto con los actores de la competencia portuaria y las alianzas estratégicas (Ibrahimi, 2016).

Dentro de los estudios se llegó a formular una pregunta fundamental, y perfectamente relevante, la cual es ¿cuál es el papel de los puertos en un nuevo entorno reestructurado por la logística? Es entonces que los puertos quedan establecidos con las siguientes características:

- Lugares que manejan barcos y carga de distinta índole.
- Sistemas operativos que están preocupados por alcanzar una mayor eficiencia operacional.
- Unidades económicas que subrayan los principios económicos, así como la eficiencia.
- Unidades administrativas que reexaminan la gobernanza del puerto, o la administración y organización, así como la política de este.

En un nuevo paradigma de globalización, corporativización, privatización, el cual es excepcionalmente competitivo, pero también con un reestructurado medio ambiente, otros elementos hacen que los puertos se vean como elementos funcionales dentro de los sistemas logísticos en donde los sistemas de movimiento de carga de extremo a extremo y la eficiencia operativa pueden no generar el posicionamiento adecuado, ni se la estrategia de crecimiento pertinente, necesitando también nociones centrales enfocadas en el mercado específico o impulsadas por el cliente (Ibrahimi, 2016).

De acuerdo con Ibraimi (2016), considerando conceptos y elementos, de los cuales depende un nuevo paradigma sobre los puertos como clústeres, se ha llegado a establecer que las empresas relacionadas con el puerto y los proveedores

de servicios que intervienen en los movimientos de mercancías y pasajeros poseen varias de las características presentadas a continuación:

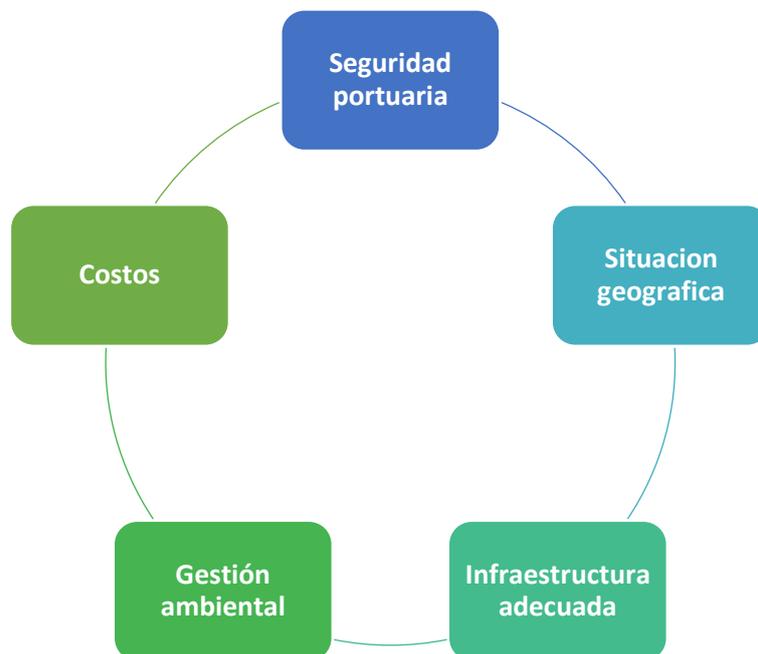
- Los puertos existen en función de la demanda comercial, ya que el transporte es una demanda derivada, e intervienen solo porque pueden entregar y disfrutar de una ventaja competitiva y valor.
- Estos puertos crean y mantienen una ventaja competitiva al diferenciar su posición de costos, productos o servicios y mercados.
- Los puertos deben actuar como empresas enfocadas en el mercado, satisfaciendo lo que este está pidiendo generando caminos o vías logísticas requeridas.
- La integración multifuncional de sus procesos comerciales en la constelación de la cadena de valor es de crucial importancia en los sistemas de cadena o cadenas de suministro, que difieren considerablemente en factores de énfasis y contexto.
- Los puertos compiten no solo en la eficiencia operacional o la ubicación, sino también porque están integrados por sistemas de cadenas impulsadas por valores o cadenas de suministro; las cadenas compiten y no los puertos como entes individuales.
- Control y poder en la captura y entrega de valor en las cadenas de suministro reestructuradas, las cuales son fundamentales para alcanzar metas estratégicas, generando esfuerzos los puertos en el reposicionamiento estratégico.

## Factores que determinan competitividad en puertos

Existen varios factores que permiten determinar el nivel de competitividad que poseen los puertos marítimos, siendo de los aspectos relacionados con la competitividad global (Inopesa, 2017), los de mayor relevancia en el campo portuario los presentados a continuación:

- La eficiencia del gobierno que, en este caso, corresponde a la participación de las diversas autoridades en cada uno de los puertos en los que posea injerencia.
- La eficiencia de las empresas, esto se refiere a aquellas organizaciones que operan en los puertos, las cuales pueden ser los operadores y prestadores de servicios en y hacia los puertos.
- La infraestructura disponible tanto al interior del puerto como la de sus conexiones terrestres.

Es entonces que, se puede definir que existen cuatro aspectos a ser cubiertos para lograr que los puertos sean competitivos dentro de un contexto y de manera global:



*Figura 14.* Factores que determinan la competitividad de los puertos. Tomado de "Competitividad de los puertos" por Inopesa, 2017. La competitividad de los puertos se ven afectadas por elementos internos y externos.

- **Situación geográfica:** Este es un factor gran trascendencia, ya que según se encuentre ubicado el puerto, este podrá contar con mejores condiciones

competitivas, las mismas que le podrían dar ventajas como lo son el acceso por vías terrestres, marítimas y aéreas, así como cercanía a importantes naciones que comercialicen considerables cifras en cuanto mercancías por ingresos y salidas.

- **Seguridad portuaria:** Resulta altamente necesario que los puertos cuenten con las políticas y acciones necesarias para que las actividades a desarrollarse puedan darse de forma segura, tanto para las propiedades del puerto, así como para todas aquellas personas que se encuentre dentro de las instalaciones de este.
- **Infraestructura adecuada:** La infraestructura con el paso de los años debe ir cambiando, ya que los buques y los métodos de transporte de carga van evolucionando, siendo necesario que los puertos se encuentren a la vanguardia de las variaciones del sector.
- **Gestión ambiental:** Los problemas medioambientales que poseen los puertos varían de acuerdo con su ubicación, pero son comunes al desarrollar la actividad de transporte de mercancías, por lo que es necesario que se logre minimizar el impacto hacia el medio ambiente y de esta forma conseguir procesos más “verdes”.
- **Costos:** Es importante que se manejen costos que le permitan a los puertos desarrollar de manera adecuada cada una de sus actividades, pero que a su vez le permitan generar la rentabilidad deseada, ya que únicamente consiguiendo esto se podrá ser competitivo al captar una mayor cantidad de mercado.

## **Capítulo 3. Marco Metodológico**

### **Diseño de la investigación**

La presente investigación se enmarcó en el diseño no experimental, debido a que no hubo una manipulación intencional de las variables para ver su efecto sobre otras (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Este diseño aplica para análisis situacional logístico y financiero desarrollado en CONTECON para determinar aquellos factores que lo hacen competitivo frente a otros puertos de la región, así como también aquellas debilidades que han presentado y necesitan ser corregidas para mejorar su gestión como facilitador del comercio internacional.

Dentro del diseño no experimental se encuentran los estudios transversales o longitudinales Hernández et al (2014). Esta investigación fue de tipo transversal porque son estudios que tienen la ventaja de proporcionar información actualizada a partir de datos recolectados en un momento único. En este caso se busca identificar aquellos factores que han incidido en la gestión logística y financiera del Puerto Marítimo administrado por CONTECON, obtener opiniones de expertos relacionados con el comercio exterior, así como exfuncionarios del Puerto para la recolección de datos que ayuden a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en el Puerto.

### **Tipo de investigación**

El tipo de estudio aplicado para este efecto fue el descriptivo, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) tienen como objetivo “indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población”. Esto quiere decir que el investigador es capaz de realizar descripciones comparativas entre el grupo investigado. En este caso los datos serán recolectados se manejarán bajo un enfoque mixto pues, en primera instancia será cualitativo porque implica la realización de entrevistas a expertos del comercio exterior; mientras que el enfoque cuantitativo se utilizó para analizar los datos financieros y estadísticas que maneja el Puerto Marítimo como parte de su gestión durante el período 2014 - 2017.

Asimismo, el método utilizado fue de carácter deductivo porque los datos recolectados durante la investigación de campo fueron interpretados o deducidos

a través de una conclusión general, que resulte en un diagnóstico de la problemática que deriven en correctivos como propuesta de solución frente al diagnóstico situacional (Arias, 2012).

## **Población y muestra**

### **Población.**

Se conoce como población a un grupo de individuos que formarán parte de una investigación, pero que poseen características que los segmentan dentro de un área específica, ya sea por ubicación, edad, género, y así delimitar el campo de investigación. En este caso, la población corresponde a un total tres personas que serán entrevistadas (Samperio, 2011).

### **Muestra.**

Por otro lado, se considera como muestra a una porción representativa de la población, la cual suele obtenerse a través de un cálculo estadístico sea para población finita o infinita. Bajo este contexto, al tratarse de una población bastante pequeña, no se empleó una fórmula estadística, sino que se escogieron a las personas que están relacionadas con el tema de investigación a fin de que pudieran dar una opinión respecto a la situación logística y financiera del Puerto Marítimo de Guayaquil administrado por CONTECON. Estas personas fueron:

- Ing. Javier Moreira, presidente de la CAMAE
- Ing. Jorge Vera, Ex Gerente de CONTECON
- Ing. Ernesto Martínez, Gerente de Ventas - DP World.

## **Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Para la recolección de datos sólo se aplicó la entrevista, que consiste en la recolección de datos de forma abierta, es decir, aquí no hay medición numérica, por ello su enfoque es cualitativo porque el entrevistado expone su criterio ampliamente y esto puede contrastar con la opinión de otra persona que esté relacionada al tema objeto de estudio, en este caso la gestión logística y financiera de CONTECON. Para este efecto, los instrumentos a aplicarse fueron el cuestionario de preguntas abiertas para la entrevista.

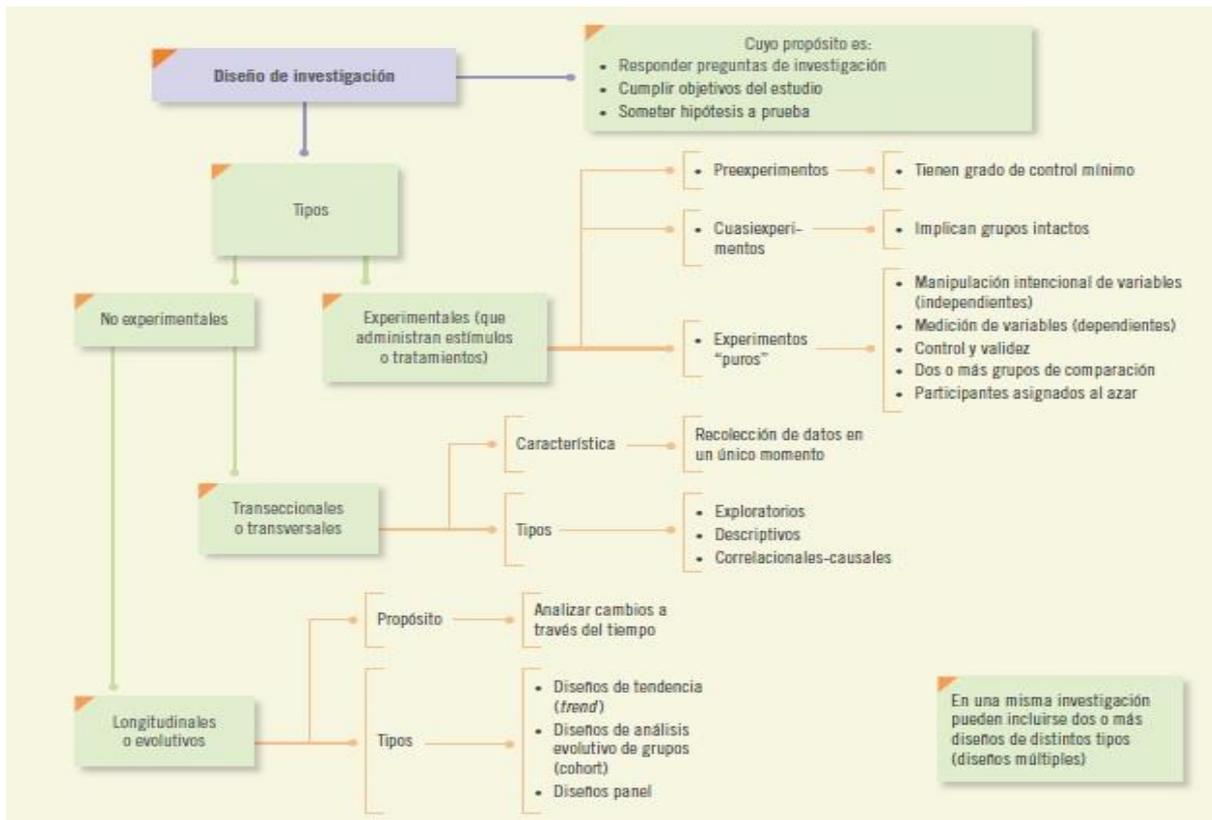


Figura 15. Esquemización de la metodología de la investigación. Tomado de "Metodología" por Hernández, Fernández y Baptista, 2014. El diseño de la investigación cuenta con distintos pasos de acuerdo con su enfoque.

## Presentación de resultados

### Análisis de entrevistas

#### DIRIGIDA A: JAVIER MOREIRA – PRESIDENTE DE LA CAMAE

#### 1:Cuál será la contribución principal de gestión durante el periodo de administración como presidente del directorio?

Se busca que la Cámara Marítima del Ecuador tenga representatividad en los sectores del ámbito del comercio exterior, ya que esta es parte de una cadena y se considera que como parte de esta cadena se genera un trabajo que es completamente necesario para la competitividad del país, hoy el 90% de las cargas se transportan a nivel marítimo y de ese 90% el 85% se transporta por medio de contenedores, por lo tanto es gravitante lo que se pueda hacer como sector en pro del comercio exterior ecuatoriano y como cámara lo que se desea es participar dentro de la opinión de lo que representa el comercio exterior ecuatoriano, logrando que el sector del comercio exterior conozca todo lo que hace la cámara y poder difundir de forma apropiada los diferentes actores que existen y cuáles son los

trabajos y las circunstancias en las que se encuentran y obviamente facilitar para que el Estado a través de las medidas que se den en la ciudad, tomando decisiones que estén acorde con el sector.

**2. Entrando en materia de estudio: ¿de acuerdo a su conocimiento, las navieras usuarias del puerto marítimo de Guayaquil administrado por CONTECON, están satisfechos con la administración logística y financiera de la entidad? – Argumente su respuesta.**

En principio este es un tema de cada usuario, de cada cliente, ya que algunas navieras se encuentren o no relacionadas de manera directa con el servicio que da un terminal, sino que hay otros elementos que se tienen que contemplar al momento de decidir a qué puerto se dirige una naviera, no por hablar de CONTECON o de los privados, primero existe un elemento económico que significa cual es el costo de operar en este puerto, cuáles son las tarifas o si existe otro elemento que se llama disponibilidad de ventanas<sup>6</sup>, lo que significa que para entrar con un barco tiene que ver en qué día este llega y cuántas horas puede este operar, entonces si las ventanas de un terminal están ocupadas, uno precisamente tiene que buscar la ventana en otro terminal o esperar a que se desocupe para tomar esa ventana, hay factores que inciden y van más allá de la tarifa, la productividad, la cantidad de recursos que tienen las terminales para hacer producir un mejor tiempo de estadía de la nave , así como cuantos movimientos de embarque y descarga pueden hacer en base a los equipos que tienen, yo creo sin duda que CONTECON es una de las terminales que ha hecho una inversión muy fuerte y sólida en temas de mejorar su infraestructura y su producción, pero que evidentemente las circunstancias por las cuales atraen uno u otro cliente tiene que ver con la competencia normal que existen con otros puertos que también han hecho inversiones. El hinterland del puerto es otro elemento influyente y también toda la logística, la infraestructura vial que exista con ese puerto también viene a ser un elemento importante.

**3. ¿Podría explicar la problemática manifiesta entre el Puerto de Guayaquil y las terminales locales privadas? ¿Es decir, por qué se está reduciendo el volumen de carga que manejan, usted qué opina?**

---

<sup>6</sup> Este término es utilizado por el entrevistado para determinar la disponibilidad de muelles para el atraque de embarcaciones.

Es un tema básicamente de competencia, al igual que los importadores, los exportadores tienen el derecho de elegir la naviera con la que se sientan a gusto de trabajar, la naviera también tiene el derecho de elegir el puerto con quien va a trabajar, definitivamente, si un puerto se vuelve más eficiente que otro, sea por uno o dos aspectos probablemente va por un tema de oferta y demanda, va entonces a mover a clientes a otro terminal; la disputa que existe entre el puerto público y privado es un tema de otro orden donde están alegando un tema de competencia, sobre como la autoridad supervisa a uno y otro, este es un tema que está ajeno al usuario, ya que es más bien entre el puerto y el gobierno. Además es un tema de índole legal desde el punto de vista de uno y de otro, porque unos ponen el punto de vista diciendo que un puerto privado es netamente aquel que trabaja para un fin en específico, por ejemplo si yo tengo hablando del tema de los aeropuertos, si este es público, van todas la aerolíneas y yo tengo en mi patio una pista aérea y el avión es mío y solo sirve para trasladarme a mí, entonces es privada, pero en el momento que yo hago que esta pista reciba aviones de todos los demás, esta pista ya no es privada sino pública y tiene que regirse a los mismos cánones que están para la parte pública, el argumento del otro lado es que cuando se llamó a la concesión, en las bases de la concesión se especifica que existen ya puertos privados que compiten con la parte pública, por lo tanto no hay derecho a discusión sobre cuáles son las regulaciones y marcos sobre los cuales están regidos estos puertos porque desde el principio de la concesión ya se conocían las bases, entonces ya sabias contra que competían.

**4. ¿Cree usted como representante del gremio naviero que la inversión de infraestructura que se está desarrollando en el puerto marítimo de Guayaquil, es adecuada? – por favor argumente su respuesta.**

CONTECON ha trabajado de manera eficiente desde el momento en que se lo concesionó, en temas de infraestructura ha tenido un cambio muy bueno, que le ha permitido competir con los puertos de la región, tiene la logística e infraestructura adecuada para recibir buques de 9,75 y lo sabemos perfectamente y por consiguiente las terminales que están alrededor tienen que lidiar diariamente con eso, sin embargo el tema va más allá debido a que CONTECON tiene que dar una contraprestación al Estado y eso ha ocasionado una disminución del recibimiento de carga porque las terminales de alrededor tienen costos más bajos y no deben de dar contraprestación, obviamente luego del dragado CONTECON

tendrá que tomar otras medidas y estar a la par con el requerimiento de las naves que van a ingresar al puerto.

**5. ¿Cómo representante del gremio naviero cree usted que es viable que se siga desarrollando el comercio exterior ecuatoriano a través del puerto libertador simón bolívar administrado por CONTECON, o hay otros puertos alternativos?**

El sistema portuario ecuatoriano hoy está en evolución, hoy ustedes van a escuchar que hay una concesión en puerto Bolívar, hay una concesión en Manta, hay una concesión en Posorja, tenemos ya el puerto concesionado en CONTECON y tenemos las terminales privadas en Guayaquil, quizás una futura concesión del puerto de Esmeraldas. El país ha concesionado su sistema portuario, donde definitivamente va a generar una competencia y como les digo, la competencia se basa en el mercado que uno busca, a mí no se me va a ocurrir irme con un barco bananero a Esmeraldas donde en Esmeraldas no voy a sacar banano, entonces necesariamente debo mirar los puertos que están en capacidad de hacerlo, como que mañana voy a traer carros para Quito, entonces yo diría los carros no los traigo a Guayaquil si no directamente a Esmeraldas que está más cercano y es más competitivo, entonces aquí muchos factores de decisión y definitivamente los puertos están para seguir evolucionando y CONTECON igual que los terminales privados acá en Guayaquil tienen una ventaja hoy que no significa que no pueda cambiar que es que el hinterland de carga está cercano al puerto, les doy exactamente el ejemplo del aeropuerto de Quito, los pasajeros en Quito estaban cercanos al aeropuerto anterior pero luego lo mandan a Tababela y ocurre que en Tababela quedaba lejísimos, con poca infraestructura vial pero luego se desarrolló la infraestructura vial y ahora tenemos hasta hoteles cerca entonces vamos a ver como el negocio va evolucionando, si nosotros nos vamos al año 62 cuando vino el puerto nuevo, ahí nosotros hacíamos el comercio, el cacao venía por el río Daule, el banano venía por el río Babahoyo terminaba ahí y de aquí la carga se iba al río Puná y de Puná se transfería a barcos que venían cruzando por la región, entonces ya que hicieron la operación de puertos en Guayaquil que siempre ha sido el principal puerto del Ecuador donde todo se generaba en el Malecón 2000, cuando el malecón 2000 por ponerle el nombre de malecón 2000 porque era el Puerto de Guayaquil ya queda chico y comenzamos a ver que también el río tiene poco calado por que las naves van creciendo, entonces el calado de 7 metros ya

no alcanza y tenemos que irnos a Puná, en vez de irnos a Puná, por qué no nos acercamos con un puerto hacia la salida a mar abierto, es ahí donde nace el puerto nuevo donde está CONTECON hoy , entonces eso hace 55 años atrás fue toda una transformación logística porque el impacto en ese entonces es el mismo impacto que mañana va a generar moverse a Posorja, tengo que generar infraestructura vial, tengo que como exportador e importador acostumbrarme a que mi logística tiene que ser planificada de otra forma, ósea hay un cambio en la cultura de negocios pero el tiempo se transforman y en que se transforman. En que por ejemplo ustedes no conocían que el puerto era en el río Guayas y para ustedes el único puerto es CONTECON, pero la realidad es que nos mudamos de aquí a acá y aunque esta mudanza suene que es más corta que la que vamos a hacer de Guayaquil a Posorja, el equivalente en ese entonces es igual al de ahora por que la distancia entre Guayaquil y el puerto nuevo andando en carreta con una mula o andando en un camión de 50 años atrás es la misma distancia que hoy representa ir a Posorja con camiones de última generación con infraestructura vial de cuatro carriles et etc., entonces logísticamente hablando el impacto va a ser similar. En el tiempo iremos migrando, iremos desarrollando más productos.

**6. ¿Cuál cree usted que sería la situación del Puerto de Guayaquil una vez que se inicien las operaciones en Posorja? Hablando específicamente en movimiento de carga, tarifas, inversiones, competitividad, etc.**

En temas de tarifa yo pienso que Posorja no va a ser más barato que Guayaquil, porque de entrada Posorja tiene una inversión de 600 millones de dólares en su primera fase y tiene una segunda fase donde hay 600 más, entonces va a poner 1200 millones de dólares y en sentido de empresa es sencillo, si yo pongo plata, yo invierto para ganar plata, no puedo coger e invertir y decir te doy el servicio gratis, va a tener un costo, la ventaja de construir un puerto nuevo es que arrancan conociendo cuales son las necesidades que hoy tiene el mercado, entonces por ejemplo Posorja ve que las navieras tienen la necesidad de tener calado de gran profundidad, como se dice Guayaquil está limitado hoy mientras no se haga el dragado a 9,75 cuando se haga el dragado de 12,5 con marea Posorja va a tener 14 de entrada, entonces ellos ya están dando un valor diferenciado a Guayaquil, yo como naviero voy a decidir si ir a Posorja o a Guayaquil dependiendo del tipo de barco con el que venga, si vengo con un barco grande que requiere 14 metros de calado obviamente no puedo venir a Guayaquil voy a tener que ir

naturalmente a Posorja, pero si tengo un barco que requiere 10 metros de calado y Guayaquil tiene 10 metro de calado entonces yo me iré a Guayaquil no me iré a Posorja, todo es un tema de entender cuál es la estrategia de la línea que es lo que necesita el mercado, cual es el tipo de nave, cual es la operación, es como les decía, la decisión de los puertos no va necesariamente enfocada en lo financiero va enfocado en algo mucho más amplio.

**7: ¿Qué piensa usted sobre el Puerto de Posorja, colaborará o competirá con el Puerto Libertador Bolívar?**

Bueno, no creo que sea colaboración lo que exista porque habrá una libre competencia y como tal existe la palabra competencia, pero yo creo que en este momento lo que va a hacer es complementar lo que necesita el país , porque hay servicios hoy que entran a Guayaquil y seguirán entrando a Guayaquil, pero hay servicios que ya tienen las naves más grandes y que ya no tiene la capacidad para recibirlos Guayaquil, esos servicios van a ver en Posorja la oportunidad, entonces esa carga irá para Posorja, en principio yo creo que se va a complementar, a futuro cuando Guayaquil tenga capacidad de ofrecer el mismo calado que ofrece Posorja llegando a los 12,5 metros ya aquí será competencia nuevamente en el mercado de puestos.

**8. ¿Ha recomendado la CAMAE acciones para mejorar la competitividad del Puerto de Guayaquil? ¿Cuáles se han ejecutado? ¿Cuáles están en proyecto?**

Como puerto de Guayaquil no, pero siempre hemos sido una institución que estamos abiertos a la libre competencia, eso depende de que la evolución está relacionada con la competencia, si yo tengo competencia debo mejorar, tengo que ser más eficiente en mis procesos, tengo que ser más económico en mis procesos, entonces a medida que existan más puertos para el sector es más beneficioso, nosotros siempre vamos a proponer la libre competencia dentro de los puertos, sean privados o públicos, sea en Guayaquil o en otras regiones en pro del comercio exterior ecuatoriano.

**9. ¿Podría indicar a nivel nacional qué puerto le representa una mayor amenaza al puerto de Guayaquil y por qué? – ¿Qué estarían haciendo mejor?**

Me hace una pregunta difícil porque para mí como CAMAE todos los puertos son necesarios y nadie quita carga a nadie, cada uno tiene que trabajar en función a su hinterland, evidentemente va a ver una competencia, pero no puedo decir que

es una amenaza que mañana puerto Bolívar sea exitoso en su proyecto o que Manta sea exitoso porque logró captar carga de Guayaquil se vuelva una amenaza, sino que como país si Manta logra desarrollar un hinterland que quita carga a Guayaquil, pero que desarrolla eficiencias en su sector pues bienvenido sea, si lo logra hacer puerto Bolívar bienvenido sea, al final todos van a ir evolucionando porque es normal que en el momento en que alguien le quita algo a otro aparece una oportunidad y esa oportunidad comienza generar son nuevos ciclos de negocios, Manta hoy como ejemplo pesquero, pero Manta está a una buena distancia de las haciendas de banano que están en el área de Santo Domingo o en el área de los ríos al norte, con una buena infraestructura vial porque no el banano en vez de venir hasta Guayaquil por qué no salir por Manta, tiene una posibilidad de participar en este proceso, si hace eso estoy convencido de que al principio va a tener un impacto en el volumen de carga que genera Guayaquil, Guayaquil podrá decir perdí 10% de la carga porque se fue por Manta pero eso genera trabajo y genera un movimiento importante en ese sector, pronto Guayaquil compensará ese 10% con la generación de otro tipo de carga u otro tipo de negocios, pero no es estático, son necesarios y como tales debemos seguir evolucionando con lo que nos da la oferta y demanda y ser creativos en base a ver cuáles son las futuras necesidades, por ejemplo, si tengo el puerto de Guayaquil y tengo el puerto de Posorja, por qué no pasar por Posorja dejando algo de la carga que se queda en el de Guayaquil para que el barco que no viene a Guayaquil pueda tomar la carga en Posorja, son cosas que se van a ir acomodando solas, es un tema en base a lo que va generando un puerto a otro, la dinámica del negocio en si va a ir estableciendo las necesidades y generando cosas creativas.

**10. ¿Qué opina usted sobre las alianzas pública – privada, son complicadas, hay algo que aún no se ha definido?**

Yo creo que es un modelo excelente de gestión y no solo pasa en Ecuador, sino que pasa en todo el mundo, pasa en muchos lugares donde hay algo que es claro, el Estado no puede administrar en negocios privados, el Estado es un ente que tiene que controlar y promover, pero quien tiene que gestionar, mover y hacer el negocio, hacer el día a día, hacerlo eficiente es el sector privado porque si no el estado crece, entonces crece la burocracia y finalmente no son especialistas en lo que hacen, entonces cuando uno hace una alianza pública/privada, lo que uno está buscando es decir que el Estado como tal entrega un activo, por poner un ejemplo,

entrego mi puerto, entrego mi aeropuerto, entrego mi hospital, entrego algo que tiene una generación de negocios automáticos porque me llamo Estado, pero a quien se lo tengo que entregar entonces. Se lo tengo que entregar al especialista, al privado, al que sabe de puertos, al que sabe de aeropuertos, al que sabe de hospitales, al que sabe de seguros, al que sabe del ámbito que sea porque si no el Estado tiene que ser el súper papá, saber de todo y saber bien porque si no sabe bien no funcionamos, no crecemos, entonces esa es la diferencia entre un aparato exclusivamente del Estado, uno privado solo, no puede no compite, el privado solo no compite, tiene que competir con el Estado y competir con el Estado es difícil, porque al Estado es difícil ganarle, entonces la alianza público/privada significa que el Estado entrega un bien al privado y entiende perfectamente que el privado sabe administrar, y entiende perfectamente que el privado va a lograr desarrollar un mejor trabajo que lo que puede hacer el Estado, ahí hay un asociación inteligente, entrego parte de algo donde te voy a controlar, te voy a regular, voy a verificar que estés cumpliendo con lo que propones, pero tú eres el especialista, tú haces que esto funcione.

**Conclusiones:**

- Como presidente de la CAMAE, el entrevistado considera que se ha conseguido que la Cámara Marítima del Ecuador cuente con representatividad en distintos sectores del comercio exterior, lo cual es muy importante, ya que el 90% de la carga se transporta por vía marítima y de este porcentaje, el 85% se envía haciéndose uso de contenedores.
- Un aspecto a tomar en consideración para lograr incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios es contar una mayor disponibilidad de ventanas para que una embarcación ingrese, intentando disminuir el tiempo que las navieras deben esperar para hacer uso de estas, lo cual puede darse con una adecuada planificación para su uso, así como la ampliación del número de estas, lo cual es posible al incrementar las inversiones y mejorar la infraestructura.
- La problemática entre el Puerto de Guayaquil y las terminales locales privadas yace en la competitividad, ya que las navieras eligen el puerto en el cual encuentran mayores ventajas y comodidad para operar, siendo que

la eficiencia de cada uno juega un papel fundamental para que las navieras lleguen a uno u otro puerto.

- El sistema portuario del Ecuador se encuentra en la actualidad evolucionando, ya que existen concesiones en Manta, Posorja y Bolívar, pudiendo contar con una concesión en Esmeraldas, es entonces que se puede considerar que el país ha concesionado su sistema portuario, por lo que la competencia cada vez se incrementará más, pero cada puerto en el Ecuador tiene sus ventajas específicas, por lo que el mejoramiento de cada uno no significa que uno u otro vaya a desaparecer, ya que atiende distintas necesidades.
- El Puerto de Posorja se presenta como una futura amenaza, pero no será un puerto más barato que el de Guayaquil, esto basado en la gran inversión que es necesaria para su implementación, siendo el puerto guayaquileño uno más conveniente para aquellas naves que no entran en la categoría post Panamax.

## **DIRIGIDA A JORGE VERA – EX GERENTE DE CONTECON**

### **Introducción por Jorge Vera**

“Primero a la empresa Maersk se le da un permiso en esa época, en el anterior gobierno, en el año 2008-2009 a la línea naviera Maersk y ellos entran en asociación con el grupo Nobis, pero justo ocurre el grave problema económico a nivel mundial y no se realizan las inversiones, el gobierno dio el plazo para que inviertan, pero solo hubo un movimiento de tierras y nada más, y luego se les retira el contrato, hubo un tema político también, el alcalde intervino, pero si tenía lógica, porque le dieron un permiso para que construya un puerto, pasan algunos años y no haces nada, entonces queda como abierto indefinidamente, el gobierno tiene el derecho de quitar el contrato si no ha hecho nada. Abstrayéndonos del tema político, definitivamente Maersk decidió no invertir, pero decide invertir en Callao, Perú, el puerto más grande de Perú, paralelamente surge un tema de apertura comercial tanto Colombia como Perú, firman el tratado de libre comercio en EEUU, y Ecuador, más bien por temas ideológicos decide no firmar nada y Perú empieza a crecer mucho, invierte Maersk allá y DP World. Puerto Callado tiene la mitad Maersk y mitad DP World, es un puerto no tan grande, un puerto pequeño pero

bien equipado, con buena tecnología, es un solo puerto pero de dos administraciones privadas, Maersk a pesar de que tiene puertos, su fuerte es administrar lo de la línea naviera y DP World, ya que no tiene línea naviera, más bien administra puertos, surgen los años y CONTECON empieza a crecer pero siempre con la limitación de que el calado de los barcos que entran acá a Guayaquil es de máximo 9,60 o 9,70, sin embargo entran barcos más grandes pero no entran cargados completamente, entran con un 60 o 70 de capacidad instalada para que no llegue tan abajo, es fácil entender que un barco que no tiene carga completa genera un costo fijo muy alto y hay una ineficiencia muy alta para los costos de ellos, entonces surge la coyuntura de la construcción de la ampliación del canal de Panamá, el nuevo tramo fue inaugurado hace un par de años y eso hace que ya puedan cruzar los mega buques (los PostPanamax) que tiene un calado de 14 y 15 metros, ya pueden cruzar del Atlántico al Pacífico, ya pueden venir acá al sur pero claro esos barcos no pueden entrar a Guayaquil, muchas veces cuando tienen carga ecuatoriana van al Callao y esa carga ecuatoriana tiene que hacer transbordo y vienen en barcos más pequeños acá a Guayaquil, pero igual es fácil entender que los costos son más altos porque está haciéndose un transbordo”.

“En el año 2013 o 2014 presente DP World asociado con el grupo Nobis la propuesta para construir el Puerto de Aguas Profundas en Posorja, ahí hubo un análisis, una discusión de que si el puerto debe ser en Posorja, es en el mismo terreno que iba a construir Maersk hace 7 años, entonces el gobierno analiza, hace un estudio portuario, hay expertos españoles y cubanos que dan su opinión, otros decían que era en otro lugar menos en Posorja, hasta que finalmente el gobierno aprueba la ley de la alianza público/privada, y este es un mecanismo que ayuda a que los inversionistas vengan y puedan hacer proyectos a su costo y a su riesgo, es decir el Estado antes construía puertos, carreteras, aeropuertos, pero con un cargo al presupuesto general del Estado con el riesgo del Estado, la ley de las alianzas públicas/privadas permite que el inversionista lo que ponga, el pierda, ósea a su riesgo, como es un servicio público el Estado debe tener lineamientos, controlar que las tasas no sean muy altas pero no invierte nada, por eso fue mi entrada, yo entré a Autoridad Portuaria de Guayaquil en enero del 2016, la ayuda que me pidieron fue de que evalúe el proyecto para ver si efectivamente era o no

viable, si las condiciones eran buenas para la construcción del puerto, tuve ayuda de varios profesionales en varias áreas, en temas portuarios, financieros, logístico etc. hicimos la evaluación y lo que tratamos es que se puedan realizar las inversiones con la confianza de que el Estado iba a respetar los contratos a los accionistas, porque siempre los accionistas quieren invertir pero tratar de que sea seguro y no tener problemas con el gobierno, hubieron algunas variables que se discutieron como por ejemplo el plazo, el plazo de concesión de CONTECON fue de 20 años , ellos solicitaron y se le concedió un plazo de 50 años, a esa concesión todas la inversiones que se realicen hasta el término del contrato se revierten al Estado, es decir, cuando CONTECON deje de ser concesionario en el año 20 , todas las inversiones que ellos realizaron pasan a ser del Estado, es el mismo caso para DP World, todo el puerto las inversiones, la maquinaria pasa a ser propiedad del Estado en el año 50, hay un cronograma de inversiones, al principio en el tercer año, luego en el año 10 luego reinversiones en el año 20, cada cierto tiempo debe renovar maquinaria, tecnología, equipos, porque no hay maquinaria que dure 50 años, entonces en el años 50 se revierte todo al Estado, y esa fue una de las discusiones, porque decían que es mucho tiempo, para ellos se hizo una análisis financiero donde básicamente de pensaban dos cosas ; 1 los ingresos que iba a tener el Estado, los impuestos, beneficios en el tema laboral, plazas de trabajo directa e indirecta, es decir se analizaba que ganaba el país, pero también desde el punto de vista de ellos, ellos obviamente quería que sea rentable, querían ganar plata, SENPLADES a través de un lineamiento recomendaba utilizar la tasa de 12% de rentabilidad, para inversionistas lo cual académicamente es ilógico que siempre se utilice una tasa de descuento que sea la misma para todo tipo de negocios, porque si uso la misma para todo tipo de negocios eso conceptualmente está mal, porque la tasa de rendimiento debe estar asociada al riesgo, las actividades que son más riesgosas deberían tener una TIR más alta y las actividades menos riesgosas deberían tener una TIR más baja, pero acá SENPLADES decía que todos deben manejarse bajo esa tasa, entonces ahí analizamos el proyecto con rentabilidad 12 y nos daba 13.7 y con eso se quedó. El otro tema que se discutió fue el tema de las tarifas, la autoridad portuaria aprobó y aprueba las tarifas de los concesionarios, pero este tarifario que aprueba es un tarifario máximo, es como cuando e establece el PVP, pero las empresas no venden al PVP, depende del volumen y el cliente, en términos generales el precio promedio real siempre va a

ser más bajo que la tarifa máxima, a pocos le han de vender a la tarifa máxima, generalmente se hace descuento a cliente buenos, entonces la discusión fue q DP World pidió que se le autorice un tarifario de 20% por encima del tarifario normal, hubo una discusión y fue bastante criticado, pero tenía sentido porque es un tarifario máximo y suena práctico porque si DP World se queda muy arriba en su precio frente a CONTECON que es lo que va a hacer el cliente. Se va a ir a CONTECON, entonces comercialmente a DP World no le conviene, pero DP World lo que justificaba era, a mi puerto van a llegar barcos más grandes obviamente hablando en economías de escalas, a ellos les resulta beneficioso por que disminuyen sus costos, ellos van a estar dispuestos a pagar un poco más de lo que cobra CONTECON, no mucho más, pero si un poco más porque van a venir cargados, que si entran a CONTECON no van a entrar 100% cargados, tenía lógica porque está dando más facilidades, más calado pero cuesta un poco más, y si no está dispuesto a pagar no va a venir y eso me perjudica y se les autorizo, entonces lo que autorizamos nosotros no es el precio que va a cobrar CONTECON o DP World por que CONTECON tiene también su tarifario, si no lo que autorizo Autoridad Portuaria es el tarifario máximo, en otras palabras más de esto no podían cobrar, esto se aplicaba para CONTECON y DP World, lo otro que también se discutió es el pago que iba a hacer DP World por el movimiento de carga, CONTECON nos paga dos rubros un valor fijo y un valor variable, el variable está en el 9 % de todo lo que ellos facturen deben entregar a Autoridad Portuaria, todas estas cosas que les estoy diciendo se tomaron como decisiones en el análisis financiero porque se manejaban las variables para que el estado tenga ingresos fuertes y que no vaya a ser tan alta la rentabilidad del accionista , entonces lo que se decidió fue que no se le iba a cobrar un valor fijo a DP World y el variable iba escalonado hasta llegar al 5%, y no al 9% y todos se cuestionaban esto, entonces CONTECON reclamó y mando una carta preguntando por qué. Cuando se hace la concesión al CONTECON en el año 2007 ahí ya había puerto, muelle, carga, y claro CONTECON ha hecho inversiones, pero ya era un negocio en marcha donde simplemente Autoridad Portuaria entregó la llave y dijo manéjalo, ahora con el puerto de Posorja es diferente porque si ustedes han avanzado para allá pueden ver que no hay nada, no hay puerto no hay muelle no hay carga no hay clientes no hay absolutamente nada ,el Estado no está dando nada, en el caso de CONTECON yo le di el espacio físico, eso era del Estado, por lo tanto no puede ser comparado,

entonces no pueden decir por qué le están cobrando menos a DP World, porque a CONTECON le di un negocio en marcha, con activos del Estado, a DP World no le estoy dando nada, de hecho el terreno es de ellos, el gobierno le dio muchísimo a CONTECON, un negocio en marcha y lo ha manejado muy bien, ha invertido y todo pero no es comparable por qué a CONTECON le cobra el 9% y a DP World el 5% y no le ha dado nada, ellos están construyendo la carretera está dentro de su proyecto, van a cobrar un peaje, pero si se ubican la carretera de Playas a Posorja es una carretera muy angosta de dos carriles, muy sinuosa entonces es imposible que se utilice esa carretera para carga pesada, entonces ellos hacen una carretera de aproximadamente 40 kms, no por el perfil costanero y van a cobrar un peaje y claro el turista o la persona que tenga carro si quiere utilizar esa carretera debe pagar peaje porque va a ser una súper avenida y si quiere ir sin pagar que vaya por la carretera antigua, pero los contenedores ellos deben ir por la carretera nueva y pagar peaje, y de lo que les podría decir esa fue la discusión más fuerte el tema del plazo, las tareas, las inversiones que ellos querían más plazo pero se las acordamos para que se lo más pronto posible, entiendo que ya están en la carretera, ya están construyendo el puerto para comenzar las operaciones en junio o julio del próximo año, y el último tema que fue bien discutido fue la restricción principal que existe en CONTECON una formación rocosa en la entrada del canal de Guayaquil que se los conoce como goles que por más que se drague impide que la profundidad máxima de 9,60 se la pueda ampliar y como eso está antes del puerto de Posorja, entonces Posorja dijo que a pesar de tener una profundidad de 15 metros si tengo esa formación rocosa los barcos no van a entrar, lo que ellos solicitaron y están haciendo en un nuevo canal, no por los goles si no uno más abierto al mar para tener una canal de 15 metros de profundidad, es importante recordar que si hay un barco que una el canal de CONTECON deberá pagar a CONTECON y si pasa por Posorja deberá pagar a DP World, eso básicamente ahora ya el tema de si es o no beneficioso , el análisis que se hizo fue de que si no se hacía nada si no se aprobaba la concesión de DP World, yo digo que el puerto de Guayaquil está condenado a seguir cada vez más su volumen porque el negocio internacional va cada vez más en sentido de utilizar barcos más grandes por economías de escala, porque si pongo m mercancía en un barco más grande me va a costar menos que en un barco pequeño, entonces esa restricción hace que sea necesario la construcción de un puerto de mayor calado, de hecho yo creo que

esto debió haberse hecho mucho más antes, en la primera etapa solo entrara un solo buque ya para la segunda etapa que será para el año 3 o 5 se construirá la segunda etapa, en total de longitud tendrán 750 metros, para cuando tengan mayor movimiento van a hacer la segunda inversión, ya que para la primera etapa tuvieron un plazo de 3 años , y creo q es necesario porque si nuestros vecinos no hacen nada nosotros tampoco hacemos nada, si Perú lo hizo hace algunos años ha tenido una ventaja importante, debemos recordar que el puerto de Callao era mucho más pequeño que el puerto de Guayaquil y ahora el puerto de Callao es uno de los más importantes de la región”.

**1. ¿El contrato firmado con DP World fue un contrato de delegación o concesión, podría explicar la diferencia? ¿Bajo qué figura legal se aplicó?**

“Fue criticado el tema de que se designó sin concurso, esto es factible cuando hay una presentación como empresa pública/privada, para ello el gobierno ya había aprobado la ley pública/privado. En esa ley ya se podía contratar empresas públicas, empresas de gobierno, entonces cuando hace la presentación DP World ellos hacen la presentación como empresa de gobierno de Dubái y obviamente se le pide toda la documentación que respalde que es una empresa pública y cuando forman la empresa la empresa local de naturaleza privada ecuatoriana. DP World Posorja fue la empresa que firmó el contrato y esta es una empresa privada ecuatoriana, el 80% de esa compañía es propiedad de DP World que es una empresa pública de Dubai y el 20% fue un trato con consorcio Nobis. Entonces nosotros hacemos la consulta al Procurador General del Estado para saber si era aplicable o no el argumento de que si era una empresa pública del extranjero se podía negociar directamente, nosotros en el tiempo que estuve yo incluso antes no recibimos nunca una oferta de ninguna empresa privada excepto DP World. Hubo luego quejas de algunas empresas entre ellas CONTECON en el sentido que no se permitió participar a nadie más y yo más bien les decía porque no presentaron ustedes una propuesta porque si hubiesen presentado una propuesta la hubiera analizado, en cambio DP World sí presentó la propuesta y el Procurador General nos dijo que podemos aplicar la ley en el sentido de que DP World es una empresa de naturaleza privada ecuatoriana, el 80% de esas acciones pertenecen a una empresa pública de Dubái, aplica el hecho que estoy contratando a ser el accionista mayoritario , si hubiese sido 50 y 50 no hubiera podido ser”.

**2. ¿Por qué a los puertos de Manta y puerto Bolívar que son públicos se le aplicó la concesión y no la delegación directa?**

“Como y les expliqué antes no hubo la oferta de nadie más que de DP World y a través de la consulta al Procurador General se permitió la delegación directa a DP World Posorja que es una empresa público-privada, que cumpla con todos los parámetros legales en nuestro país. Si en Manta o puerto Bolívar se tendría que construir un nuevo puerto, se recibiría ofertas, pero si solo lo hace una empresa obviamente pasaría lo mismo siempre y cuando cumpla con todos los requerimientos”.

**3. ¿Cuál considera el principal acierto que se consiguió con el contrato de CONTECON en temas de infraestructura portuaria? – ¿Cree usted que es suficiente, estuvo bien o aún falta más inversión?**

“Yo no estuve en la firma del contrato, cuando estuve lo administré pero en lo que revisamos CONTECON ha cumplido y yo digo que ha invertido más en infraestructura de lo que ellos habían propuesto y tiene sentido porque realmente ellos han hecho crecer muchísimo el comercio, ellos recibieron un puerto que lo manejaba Autoridad Portuaria muy ineficientemente y con muchos problemas legales, con estibadores, ósea muchos problemas operativos, ellos lo han manejado muy eficientemente, ahora menos pero a un nivel de eficiencia muy alto, inversiones y equipamiento de última generación, inversión en grúas, inversión en tecnología e inversión en seguridad, yo ahí tengo que reconocer y se lo he dicho a ellos que efectivamente han hecho una inversión que autoridad portuaria no habría podido hacer”.

**4. ¿Qué aspectos aún no han sido corregidos en materia de infraestructura portuaria, y por qué? - ¿cómo se podría mejorar la competitividad del Puerto Marítimo?**

“Lo único es la restricción del canal de navegación, es un tema que entiendo que el alcalde está precisamente lanzando un concurso, sin embargo yo creo que es un poco complicado porque las dragas que trabaja con limo o material flojo son diferentes a la dragas que trabajan para rocas, ósea no es que es la misma, son dos tipos de draga diferentes, cuando se dice voy a dragar todo el canal, empezando hay que venir y hacer un trabajo muy puntual y eso económicamente es muy oneroso, ósea traer la draga cuesta bastante y venir a solo hacer eso porque luego no va a poder trabajar en el canal porque para el canal necesitas otra

draga, venir solo a hacer eso y luego irse eso es económicamente súper caro, que si fuera la misma draga que viene desde la entrada de los goles hasta CONTECON son 90 kilómetros, que venga y haga todo el trabajo es diferente a que una sola draga venga y haga el trabajo de las rocas y se vaya. Si se trabaja con el tema de los goles yo creo que, si se pudiese llegar a 11 metros hasta 11,5 metro, no creo que se llegue a 15 porque hay zonas que son muy angostas y no puedo hacer las ludes tan pronunciadas. En esos 90 kilómetros son alrededor de 8 o 0 puntos críticos que por ser muy angosto es muy difícil irse muy abajo técnicamente”.

**5. ¿Bajo el principio de equidad tributaria, por qué a los terminales portuarios que están alrededor de CONTECON no les cobran la tasa de contraprestación del Estado?, que es de 1.25% para CONTECON**

“Ese es un muy buen punto, yo di mi opinión y lamentablemente no dependía de mi sino del ministerio, lo que dije fue que si se les debería cobrar, no la parte canon fijo, les explico, la parte canon fijo es algo como una especie de alquiler que paga CONTECON, es decir yo te doy el puerto con el muelle pero tu págame un alquiler, y el variable es un tema de volumen de negocio mientras tu vendes más le das un poco más a al Estado , y yo decía en el caso de los puertos privados ellos no pagaban canon fijo y yo digo que está bien, porque esas empresas hicieron sus propios muelles, ellos invirtieron en infraestructura y no deberían pagar alquiler por que ellos hicieron los puertos pero si deberían pagar una contraprestación variable, ellos pagaban un valor pequeño a la subsecretaria de puertos pero no pagaban nada a la APG, entonces yo digo es un tema político, porque Autoridad Portuaria no tenía, digamos la autoridad suficiente como para poder poner este nuevo rubro y obviamente siempre se quejaban los puertos privados de que había esa intención de cobro pero nunca se dio nada, por ejemplo, CONTECON paga un valor variable, un 9% e igual el tema de la restricción por el calado es para todos ellos, no solo para CONTECON”.

**6. De acuerdo a nuestra investigación, se dice que el Estado recibe una contraprestación por cada contenedor que es de 1.24 del tarifario de servicios que se utilizan en el Puerto Marítimo de Guayaquil, podría explicar un poco esa figura: ¿a qué se debe esa contraprestación? ¿Cuánto es el monto que recauda en promedio anual el Estado?**

“Ya no se cobra así, antes se cobraba por contenedor, pero en el año 2013 se hace un adendum modificadorio al contrato original y se llega al a acuerdo de

cómo era un poco complicado estar contando los contenedores, el barco etc. Simplemente se cambió a un porcentaje de la facturación total cada mes que es el 9%, en mi época CONTECON pagaba alrededor de un millón mensual, allí ya se aplicaba el 9%”.

**7. Cuáles son los términos y condiciones del contrato con los terminales privados autorizados por la APG.**

“No, nosotros no los autorizamos, eso lo autorizaba la Subsecretaria de Puertos directamente, por eso digo que hasta legalmente era muy frágil, porque no había un contrato de concesión como con CONTECON o como DP World, bueno en el caso de DP World, era una alianza público/privada pero acá no, acá solo hay un permiso y son permisos de hace 30 años, ósea muchos años y así como te doy el permiso en cualquier momento te lo puedo quitar, ahí también di una recomendación y es que debería haber un contrato, una delegación o algo parecido para que sea algo más formal jurídicamente hablando y repito APG no tenía ninguna injerencia sobre los terminales privados”.

**8. ¿Qué opina usted acerca de la construcción del Puerto de Aguas Profundas de Posorja? ¿Es una amenaza o una oportunidad para CONTECON? Argumente su respuesta.**

“Yo creo que son complementarios y finalmente siempre va a ver una intersección donde van a competir, competirán comercialmente y creo que es bueno, porque es malo que en un mercado esté uno solo, CONTECON compite con los privados y CONTECON tiene la ventaja que justamente está aquí, ósea está en el mercado, en cambio DP World está en Posorja, si bien ellos van a poder dar servicios a buques de mayor calado por lo tanto las economías de escala les ayudan en sus costos, sin embargo todo ese transporte va a tener un costo desde Posorja a cualquier parte del Ecuador, y CONTECON tiene la ventaja de que mucha de la carga que llega a nuestro país se queda aquí en Guayaquil y por lo tanto hay un costo de transporte menor, y claro van a ver una afectación pero de eso se trata de que puedan competir y ojalá que más bien eso sea beneficioso para los usuarios”.

**9. ¿En su experiencia como autoridad qué pasará con CONTECON? que soluciones podrían plantearse para incrementar la competitividad del Puerto Marítimo, algunas se están ejecutando o están solo en proyecto?**

“Yo digo que deben concentrarse en los barcos con los cuales trabajan actualmente, los cuales no son los de mayor calado, ya que no va a poder competir con barcos post Panamax, va a tener que competir con barcos que tengan un calado 9,50 9 y justamente ahí CONTECON tiene un ventaja porque esos barcos no van a llegar a DP World por que va a ser más costoso, ósea DP World va a ser ventajoso para los barcos grandes pero para los pequeños va a ser muy costoso llegar a DP World, CONTECON debe enfocarse en ese nicho de mercado que todavía tenemos para largo, no somos China no somos Brasil ni EEUU”.

**FORMATO DE ENTREVISTA**

**DIRIGIDO A: Ernesto Martínez – GERENTE DE VENTAS DE DPW**

**1. ¿Cuál será la contribución de DPW al desarrollo del comercio exterior del Ecuador, con la construcción el puerto de aguas profundas de Posorja?**

“Nuestro puerto de aguas profundas permitirá mayor conectividad y permitirá que estemos conectados a una globalización actual, el Ecuador hoy en día tienes unos puertos operativos ,puertos que han venido trabajando eficientemente desde nuestro punto de vista nosotros tenemos una eficiencia diferente que le podremos ofrecer al Ecuador y que son básicamente barcos de gran calado, barcos de mayor tamaño barcos que ya están operando en la Costa del sur de Suramérica y que podrían arribar al Ecuador , básicamente eso.

Al ampliar las opciones nosotros somos una opción de economía de escala para que navieras nos vean como una opción de llegar directamente con barco de mayor tamaño, mayor capacidad, donde la capacidad pueda ser efectivamente utilizada al mayor porcentaje 90% y a 100% y puedan realizar su giro de negocio que ellos desarrollan o realiza”.

- 2. ¿Cómo evaluaría los avances en la construcción del nuevo terminal en Posorja? favor argumente su respuesta desde la óptica logística operacional.**

“Nosotros actualmente tenemos una fotografía estamos por el 45% somos 4 proyectos en 1 que estamos actualmente realizando. un carretero de 21 km , un dragado de 21 millas náuticas , 39km aproximadamente , un dragado que permitirá que las grandes naves lleguen a Posorja , la terminal en sí que la estamos desarrollando actualmente en 2 fases , fase I y fase II y el parque logístico con ambiente sede (desarrollo económico lo que considera con beneficio arancelario , tributarios ) esa aparte dura la va a tener el parque logístico que cuenta con 100 hectáreas aproximadamente, nuestro espacio completo es de 350 hectáreas y estaríamos desarrollándola poco a poco pasa por paso” .

- 3. ¿En su opinión, existe una situación de competencia o cooperación entre el Puerto de Guayaquil y la nueva terminal de Posorja? ¿Cómo Usted? estima se distribuirá la carga entre los dos terminales?**

“La situación del puerto de aguas profundas con el puerto de Guayaquil será complementaria seguiremos recibiendo la misma carga y efectivamente somos un puerto multipropósito recibiremos barcos con mayor calado, mayor dimensión y estaríamos hablando de los NeoPanamax barcos que necesitan que estén equipados con tecnología de punta, podremos hacer trasbordos y con la carretera nos ahorremos mucho tiempo en cuestión de logística. Desde un principio sabíamos que nosotros vamos a cooperar con el Puerto de principal”

- 4. ¿Cuál ha sido el monto de la inversión hasta la presente fecha y cuánto será el valor de inversión total al final del proyecto? Explique, ¿La inversión es pública o privada?**

“El monto de la inversión total es de \$1.200´000.000 en los 50 años de DP Word Posorja y actualmente hay un avance del 45% de la primera parte, en junio del 2016 se inició la construcción del proyecto que incluye: la carretera, terminal, Canal de acceso y zona logística teniendo en cuenta que contamos con un calado de 16.5 m actualmente y estimamos que la finalización proyecto es de 2 años, estaríamos iniciando nuestro funcionamiento para julio del 2019. La inversión es una alianza pública y privada”.

- 5. ¿Cree Ud. que aumentará el volumen del comercio exterior ecuatoriano con la construcción del nuevo puerto? ¿Cuál es su pronóstico? ¿Qué factores influenciarán positiva y negativamente?**

“Como lo mencioné anteriormente si porque tiene mayor conectividad, tendremos barcos que puedan arribar directamente a Ecuador con mayor dimensión y mayor capacidad y eso hará que el comercio mundial incremente el volumen de carga del comercio exterior ecuatoriano y eso nos convendría mucho porque podremos mejorar una parte de la economía del país”.

- 6. ¿Cuál cree Ud. que será la situación del Puerto de Guayaquil una vez que se inicien las operaciones en Posorja? Esto en relación a temas de movimiento de carga, tarifas, nivel de inversión, mejoramiento de infraestructura portuaria, etc.**

“La situación del puerto de aguas profundas con el puerto de Guayaquil será *complementaria* seguiremos recibiendo la misma carga y efectivamente somos un puerto multipropósito recibiremos barcos con mayor calado, mayor dimensión y estaríamos hablando de los NeoPanamax barcos que necesitan que los puertos donde arriben estén equipados con tecnología y con la infraestructura adecuada y necesaria podremos, hacer trasbordos, con la carretera nos ahorremos mucho tiempo”.

- 7. ¿Se consideran como una amenaza o una oportunidad para el desarrollo portuario regional Andino (Colombia, Ecuador, Perú)?**

“Sera uno de los puertos más relevantes de la Costa oeste sur de América y colocará al Ecuador a la par con el crecimiento portuario que se está desarrollando en la región y podrá competir con los otros puertos de la región y paulatinamente se irá incrementando el comercio mundial.

Nosotros como puerto estamos en 7 países, 13 terminales, por lo cual temas de desarrollo y puertos de agua profunda lo sabemos realizar y las navieras saben operar en aguas profundas porque lo hacen en Perú, Colombia, Panamá, Chile en otro lado de la costa por lo cual hoy ofrecemos al Ecuador esta oportunidad del mismo tipo de puertos que tú llegas, también puedes llegar acá a Posorja directamente”.

- 8. ¿Cómo ve Ud. la situación del negocio marítimo a nivel regional internacional? ¿Cuál es su pronóstico hacia sobre la actividad a futuro? ¿Y qué sucederá hasta el 2025 en cuanto a fusiones y alianzas navieras?**

“El negocio marítimo es una conexión mundial por aquí se mueven muchas economías de escala, Ecuador será atractivo para que navieras nos vean como una opción de llegar directamente con barco de mayor tamaño, incrementa la capacidad. Así seremos un Hub entre los puertos y hasta podremos competir con los demás a un nivel más competitivo internacionalmente”.

**9. ¿Conforme a nuestra investigación el Estado recibirá una contraprestación por cada contenedor que mueva el puerto de Posorja, podría explicar esa figura? ¿En qué consiste esa contraprestación? ¿Cuál será monto estimativo anual que recibirá el Estado ecuatoriano?**

“No podría decirle cual será la contraprestación porque en estos momentos no tenemos cifras esa parte lo maneja el área financiera, además el puerto de Posorja entra en funcionamiento en julio del año próximo.

DP World Posorja es un puerto que está siendo construido por DP World por lo tanto la contraprestación será de menos, tenemos un contrato de 50 años de concesión y al final de ese periodo todo se revierte, es decir todo pasará a ser del estado, sin embargo, si se llega a un acuerdo y se nos solicita seguir en la concesión por otro período seguiremos trabajando de la misma manera que lo estamos haciendo”.

**10. ¿Cómo se calcularán las tarifas portuarias? ¿Serán competitivas? ¿cómo se aplicará el tarifario a las naves?**

“DP World al igual que el puerto de Guayaquil y otros puertos que estén en la zona de desarrollo portuario, tendrá un tope de tarifas que obviamente serán medidas de acuerdo a mis costos, mis gastos y a la demanda que se vaya dando poco a poco. en estos momentos no tengo las tarifas exactas que se aplicaran cuando ya entré en funcionamiento la primera fase de DP World Posorja que obviamente iremos de a poco como no tenemos la experiencia aquí y siempre estaremos dando un paso adelante en comparación a los que estén en la zona de desarrollo portuario”.

**11. ¿Qué opina usted sobre el puerto de Manta, Puerto Bolívar, ¿Esmeraldas serán competencia para DPW o existirá cooperación inter portuaria?**

“Cada puerto tiene competencia de acuerdo al sector donde está ubicado claro que el 96% de la carga nacional se maneja en Guayaquil, sin embargo, estos puertos satisfacen la demanda según sus necesidades el

puerto de Manta al sector pesquero, Puerto Bolívar al sector bananero, y Esmeraldas al sector automotriz se conecta con Quito por estar más cerca de su ubicación”.

**12. ¿Qué opina usted sobre las alianzas pública – privada para el funcionamiento portuario nacional, han sido beneficiosa o problemática para World?**

“La alianza pública privada permitirá al país llevar a otro nivel de economía ya que alrededor del puerto de Posorja desde ya se hacen estudios con empresas que entraran en funcionamiento en los próximos años y le dará un valor agregado a esta zona.

No hay una problemática porque DPW es una oportunidad, ya que es un macro modelo que por primera vez se crea en Ecuador que en los próximos veremos reflejados la productividad donde tendremos competencia con las Américas por ejemplo el cono sur, entre otros

Muchas empresas están interesadas en nuestro proyecto multipropósito. Además, el MIPRO está haciendo estudios para crear nuevas oportunidades”.

**Conclusiones:**

- El contrato firmado con DP World fue uno de los temas de mayor discusión y análisis del presente estudio. A través de las entrevistas se evidenció que su aprobación fue delegada a través de la ley público/privada según Registro Oficial Suplemento 652 de 18-dic.-2015, Se trata de una empresa pública en su país de origen, al llegar a Ecuador se creó la empresa DP World Posorja, esta empresa privada ecuatoriana, cuya propiedad en un 80% es propiedad de DP World y el 20% pertenece al Consorcio Nobis esto es posible de acuerdo a lo establecido en el artículo 35 de la mencionada ley.
- En cuanto a infraestructura portuaria en el Puerto de Guayaquil, aun no se ha conseguido concretar el tema del dragado, ya que se requiere emplear dos tipos de dragas, lo cual resulta muy costoso, esto por las distintas clases de materiales que se encuentran en el fondo del río, existiendo 90 kilómetros de distancia que deben ser cubiertos y en los cuales existen hasta 8 puntos críticos en los cuales el trabajo técnico es muy complicado de realizar.

- Actualmente no se cobra por cada contenedor ingresado, ya que desde el 2013 se efectuó un adendum modificadorio en el que se estableció un porcentaje de la facturación total mensual, que se determinó en un 9% de todo lo facturado, además. Resulta importante indicar que la Autoridad Portuaria de Guayaquil con los terminales privados ha otorgado un permiso de funcionamiento, lo cual puede ser retirado sin el concesionario no cumple con los aspectos establecidos.
- El Puerto de Posorja es una competencia desde un punto de vista general, pero al analizarlo, este se vuelve complementario al Puerto de Guayaquil, ya que el primero de estos dará servicios a buques de gran calado, mientras que el Puerto de Guayaquil podría atender a embarcaciones de menor tamaño con otro tipo de necesidades.

## Capítulo 4. Diagnóstico Situacional

### Características esenciales

Dentro de los siguientes numerales se presentan cada uno de los aspectos que posee el presente estudio, siendo estos la base para la elaboración del respectivo diagnóstico situacional del Puerto de Guayaquil.

### Hallazgos preliminares

Con la información recabada de entidades públicas y privadas se ha podido determinar los siguientes hallazgos preliminares:

- El Puerto de Guayaquil es la terminal marítima de mayor importancia en el Ecuador por sobre los ubicados en Manta, Esmeraldas y Bolívar, superando con sus cifras a estos tanto en TEUS como en toneladas métricas que son exportadas e importadas en sus instalaciones.
- La competitividad de los puertos se encuentra directamente relacionada con la gestión y visión que poseen los gobiernos, así como en la eficiencia que logren las empresas que desarrollan sus actividades en estos y finalmente en la infraestructura que se posee para ofrecer servicios de acuerdo a las demandas del mercado.
- En la actualidad el Puerto de Guayaquil atraviesa por un momento crucial, ya que con la llegada de los barcos de carga Post Panamax, sus instalaciones deben mejorarse para atender esta demanda, siendo el Puerto de Aguas Profundas de Posorja el destino de estos, si con el paso del tiempo no es innovado.
- El futuro del Puerto de Guayaquil se muestra positivo en relación con su capacidad frente a los demás puertos del país que existen actualmente, debiendo mejorar para encontrarse en similares condiciones al Puerto de Aguas Profundas a ser inaugurado en Posorja.

Es entonces que dentro del presente capítulo se busca determinar si se están dando las condiciones adecuada tanto en el ámbito logístico como financiero para que el Puerto de Guayaquil pueda desarrollar sus actividades cumplimiento la demanda del mercado internacional.

## Enfoque y objetivos

El diagnóstico situacional del Puerto de Guayaquil se encuentra enmarcado en la determinación de la competitividad que posee la terminal en términos de transporte de TEUS, así como en toneladas métricas. Los objetivos por cumplir, así como la acción que los hará posibles son los siguientes:

Tabla 3.

*Objetivos*

---

### Objetivos

Determinar la situación actual a nivel macro y micro de la gestión que efectúa CONTECON.

Analizar los factores de competitividad por medio de una comparación con otros puertos de la región del pacífico sur.

Diseñar los procesos que permitan mejorar la gestión logística y la gestión financiera de CONTECON.

Establecer las acciones de monitoreo y control necesarias para mantener los resultados conseguidos.

---

## Generalidades del Puerto de Guayaquil

En el presente numeral se detallan los aspectos que conforman al Puerto de Guayaquil en lo relacionado con la gestión que desarrolla CONTECON, pudiendo determinar las actividades que cubre en cada una de las terminales que se encuentran a su cargo.

### **Antecedentes.**

Guayaquil se ha constituido a lo largo de su historia como una ciudad portuaria de gran importancia dentro de Sudamérica, esto debido a su privilegiada ubicación geográfica, su comercio y sus astilleros; se puede indicar que desde 1950 el desarrollo portuario de la ciudad empezó, esto por medio del Decreto Ley de Emergencia que dio nacimiento a la Autoridad Portuaria de Guayaquil y que dio pie a la construcción del Puerto Marítimo.

Con la creación de la Autoridad Portuaria se abrió una licitación internacional para que lleguen empresas constructoras extranjeras y se construyan las instalaciones del Puerto Nuevo, lo cual estuvo a cargo de la compañía Raymond International; pero es para el 2007 que la empresa CONTECON se hizo cargo del puerto guayaquileño (Contecon Guayaquil S.A., 2018).

## **CONTECON.**

CONTECON cuenta con las siguientes certificaciones que le permiten su funcionamiento y competitividad a nivel mundial:

### **ISO**

Por medio de esta certificación se puede garantizar un servicio de excelencia, la Terminal Containers y Multipropósito del Puerto Libertador Simón Bolívar, a través de su Operador Portuario CONTECON Guayaquil S.A. (CGSA) posee un Sistema de Gestión Integrado (SGI), el mismo que cuenta con las siguientes normas:

- Sistema de Gestión de Calidad: ISO 9001.
- Sistema de Gestión Ambiental: ISO 14001.
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional: ISO 18001.
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Cadena de Suministro: ISO 28000.

### **Código pbip (isps code)**

Esta norma permite cumplir con los estándares de seguridad, esto con el propósito de proporcionar un marco regulatorio y consistente para evaluar riesgos, y evitar que, por medio de los buques, instalaciones, cargas y pasajeros, se cometan atentados terroristas empleando como vía al transporte marítimo, por medio de esto se cumplen con las medidas de seguridad exigidas mundialmente.

### **BASC**

Esta es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, contribuyendo con el fortalecimiento de los estándares de seguridad y protección del comercio internacional.

### **Certificación ecuatoriana ambiental punto verde**

El puerto cuenta con servicios y tecnologías amigables con el ambiente, optimizando recursos y reduciendo la contaminación, esto por medio del proyecto de producción más limpia denominado “Reducción por la electrificación de las grúas RTG 04 y RTG 06” lográndose disminuir el consumo de diésel a solo un 94.72% en la utilización de filtros y en un 70.74% en el consumo de lubricantes.

## **Misión**

Contribuir con el crecimiento del Ecuador brindando servicios portuarios de nivel Internacional, con adecuados valores de rentabilidad y efectuando las acciones con responsabilidad social.

## **Visión**

En el 2017 CONTECON será una empresa generadora de valor para sus clientes, rentable para sus accionistas, y contando con un capital humano competente, procesos eficientes y tecnología de vanguardia; además de ser responsable con sus colaboradores y el país.

## **Valores**

Los valores con los que la empresa desarrolla sus actividades no son negociables y la regirán en todo momento.

- Honestidad
- Integridad
- Vocación de Servicio
- Sentido de Urgencia
- Disciplina
- Respeto y Cuidado
- Alegría

## **Conformación del sector portuario de Guayaquil**

El sector portuario de Guayaquil se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- Terminal Portuaria Guayaquil
- Banapuerto,
- Trinipuerto.

Mientras que las tarifas que son cobradas en cada una de estas dependencias son las siguientes:

Tabla 4.

Tarifas CONTECON 2018

<b>Tarifas CONTECON 2018</b>		
<b>Servicios</b>	<b>Unidad</b>	<b>Tarifa actual</b>
Consolidación (Cntrs Exportación)	\$ (Teu)	135,66
Transferencia Carga de Banano (Gate to Ship)	\$ (Ton)	6,79
Recepción de Contenedores de Exportación	\$ (Box)	39,13
Operac. Aforo/Inspeccion (Cntrs Exportación)	\$ (Box)	110,36
Porteo de Contenedores de Exportación	\$ (Box)	45,64
Conexión y Energía (Cntrs Refrigerados de Exportación)	\$ (Box/Hora)	3,75

*Nota:* Tomado de " Información acerca de la administración del Puerto Marítimo de Guayaquil" por CONTECON Guayaquil, 2018. Las tarifas de CONTECON han sido revisadas y aprobadas por los entes de control.

### **Análisis PEST del Puerto de Guayaquil**

A continuación, se lleva a cabo un análisis PEST del entorno en el que se evidencian cada uno de los factores externos que poseen algún tipo de relación y generan repercusión a las actividades que viene desarrollando y que efectuaría el Puerto de Guayaquil.

#### **Factores Políticos.**

Dentro de los factores políticos se toman en consideración las distintas leyes que rigen el sector portuario ecuatoriano y que condicionan y protegen el desarrollo de las actividades en los puertos marítimos del país.

#### **Ley de Puertos.**

Esta ley se encarga de establecer que todas las instalaciones portuarias del Ecuador, marítimas y fluviales, así como las actividades relacionadas con sus operaciones que efectúen organismos, entidades y personas naturales o jurídicas se encontrarán regidas por las disposiciones contenidas dentro de esta normativa (Asamblea Nacional, 2016). Los artículos que se relacionan con el presente estudio son las siguientes:

- F) Supervisar el cumplimiento de la programación anual de actividades aprobadas por el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos, la construcción de nuevos puertos y la ampliación de los existentes;

- J) Conocer y estudiar las estadísticas mensuales de operación y rendimiento, los balances anuales y otros documentos que obligatoriamente presentarán a su consideración, las respectivas Entidades Portuarias.
- I) Velar por el principio de autoridad, responsabilidad y disciplina de los puertos nacionales con un criterio básico de unidad y coherencia, mejorando la situación constantemente.

La Ley de Puertos al ser establecida le ha permitido al Ecuador contar con un adecuado manejo de sus astilleros, sector que anteriormente atravesó un largo proceso de creación de leyes que iban supervisando las distintas actividades que se realizaban en estos, pero que debido a que no existía una regulación que cubra la totalidad de las acciones portuarias que se llevan a cabo en el territorio ecuatoriano mientras se mantenga en vigencia.

### ***Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.***

El COPCI posee dos artículos relacionados directamente con el comercio internacional y el transporte marítimo (Asamblea Nacional, 2010), los mismos que se presentan a continuación:

#### Art. 78

- H) Para lograr la observancia de las leyes y reglamentos, compatibles con los compromisos internacionales, en materias tales como controles aduaneros, derechos de propiedad intelectual, defensa de los derechos del consumidor, control de la calidad o la comercialización de productos destinados al comercio internacional, entre otras.

#### Art. 211

- I)  
Regular y reglamentar las operaciones aduaneras derivadas del desarrollo del comercio internacional y de los regímenes aduaneros aún cuando no estén expresamente determinadas en este Código o su reglamento.

Tanto la Ley de Puertos como el COPCI se muestran como dos cuerpos legales beneficiosos dentro del desarrollo de las actividades del Puerto de Guayaquil, ya que el primero de estos indica los lineamientos para la realización apropiada de actividades portuarias; mientras que el segundo de estos promueve

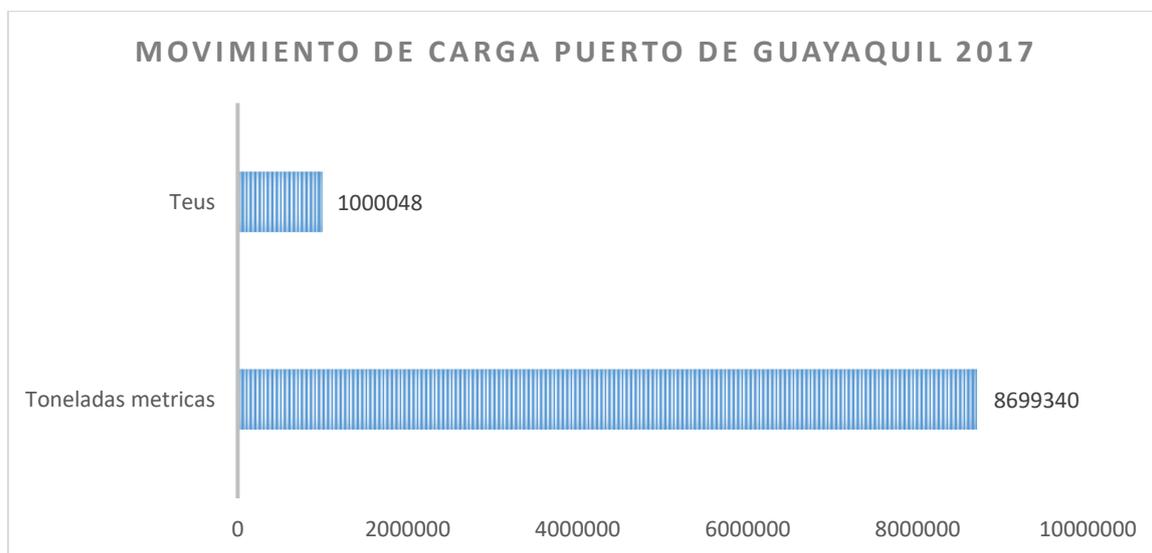
la realización de negocios relacionados con la exportación e importación de mercancías, así como su regulación.

CONTECON se establece como una empresa miembro del grupo multinacional ICTSI, la cual logró la adjudicación y concesión de las Terminales de contenedores y multipropósito del Puerto de Guayaquil Libertador Simón Bolívar por un periodo de 20 años, lo cual culminará en el 2027, siendo que para este año de acuerdo a las previsiones por parte de la empresa se estaría llegando a los 4 millones de TEUS por año, cifra que volvería al Puerto de Guayaquil en uno de los más competitivos en la región.

### **Factores Económicos.**

En el campo económico, se han considerado las cifras de movimiento de carga del Puerto de Guayaquil en el 2017, así como el estado en el que se encuentra la Balanza Comercial del puerto considerándose las exportaciones e importaciones que se llevaron a cabo.

El movimiento de carga en el Puerto de Guayaquil para el año 2017 alcanzó a superar los ocho millones de toneladas métricas, esto por medio de más de un millón de TEUS, cifras que lo colocan como el puerto de mayor importancia en el Ecuador por sobre Manta y Esmeraldas y Puerto Bolívar principalmente (Cámara Marítima del Ecuador, 2018).



*Figura 16.* Movimiento de carga del Puerto de Guayaquil 2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. El movimiento de carga del Puerto de Guayaquil supera a los demás puertos del país.

En la siguiente figura se pueden apreciar las cifras que posee el puerto en temas de exportaciones e importaciones, esto para definir el saldo de su balanza

comercial y, por ende, el estado en el que se encuentra, evidenciándose si ingresan o egresan una mayor cantidad de mercancías hacia y desde el puerto guayaquileño en el 2017.

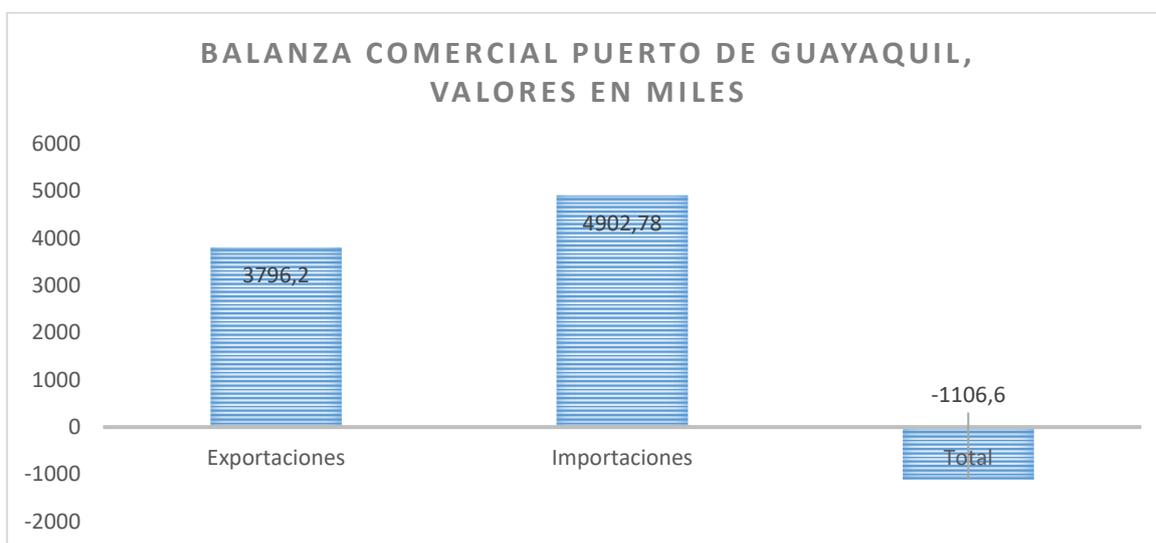


Figura 17. Balanza comercial Puerto de Guayaquil 2017. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. La balanza comercial del Puerto de Guayaquil es negativa.

La balanza se muestra en valores negativos, ya que las importaciones superan por más de un millón de toneladas métricas a las exportaciones que se realizaron durante el 2017, esto sirve como un dato estadístico que muestra que la terminal guayaquileña es empleada mayormente como un sitio para el ingreso de productos al país.

### **Factores Sociales.**

Dentro del contexto social se presentan las condiciones que posee el entorno del Puerto Marítimo Libertador Bolívar el mismo que genera miles de plazas de trabajo directo e indirecto, esto por medio de las trece terminales que posee, en las que desarrollan actividades alrededor de 2.800 personas de manera directa a las que se suman otros dos mil individuos que trabajan en empresas que dan servicios como son las proveedoras de equipos, aseguradoras, talleres y además 92 organizaciones que se encuentran agremiadas a este organismo en la actualidad (Cámara Marítima del Ecuador, 2018).

El acceso al terminal desde el mar, se realiza a través de un canal de acceso que tiene una longitud de 51 millas náuticas, divididas entre un canal exterior de ambiente marino (10.8 millas náuticas) y un canal interior con influencia del estuario (40.2 millas náuticas); así también, como se puede apreciar en la siguiente figura, desde el puerto de Guayaquil se dan varias rutas de comercio hasta otras ciudades

y provincias del país, evidenciándose la repercusión social que genera al involucrar dentro de este proceso a personas de distintas formas (Cámara Marítima del Ecuador, 2018).

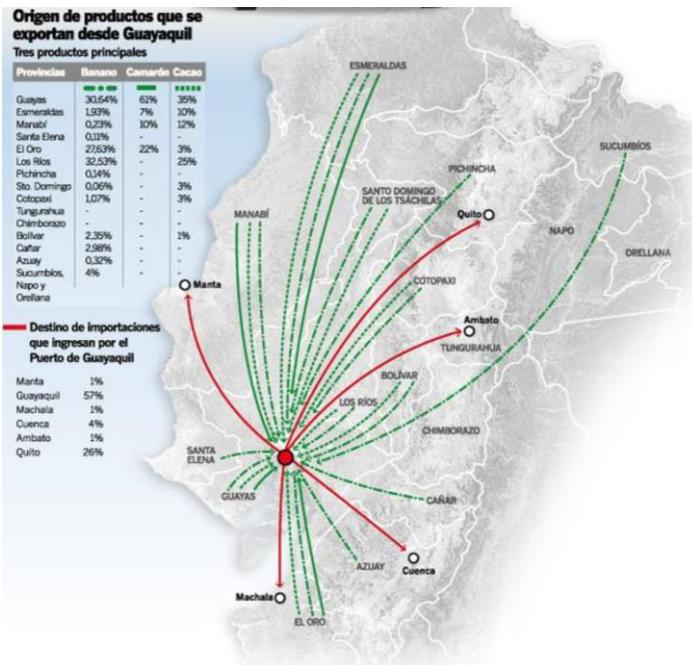


Figura 18. Rutas de comercio interno del puerto de Guayaquil. Tomado de “Estadísticas portuarias”, Cámara Marítima del Ecuador, 2018. Desde Guayaquil salen productos hacia más de 10 ciudades en el Ecuador.

La posición del Puerto de Guayaquil es ventajosa, contando con varias rutas comerciales que llevan los productos que ingresan al país hacia otros destinos, volviéndose un punto con gran impacto para el intercambio comercial en todo el Ecuador.

### Factores Tecnológicos.

En el plano tecnológico se muestran las distintas maquinarias que posee el puerto y que emplea para brindar el servicio para el manejo de mercancías destinadas a importación y exportación (Cámara Marítima del Ecuador, 2018), las cuales son las siguientes:

- Grúas de Pórtico – Gantry
- 3 grúas Móviles: 2 Gottwald; 1 Liebherr
- RTG, grúas de pórtico de patio
- 20 grúas Portacontenedores
- 18 tractocamiones
- 35 Ramplas para camiones

Además, para el control de carga se cuenta con el software “Terminal Management System”, el mismo que permite manejar las acciones propias de un puerto, otorgando los siguientes beneficios:

- Reportes estadísticos
- Actualizaciones del software
- Herramientas de mantenimiento de software
- Mantenimiento del proveedor
- Recopilación de datos

El Puerto de Guayaquil posee maquinaria de alta tecnología para el desarrollo de sus respectivas actividades, lo cual resulta altamente positivo para este, puesto que puede dar servicio de manera correcta a las distintas embarcaciones que llegan y salen de este.

## **Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Debido al incremento de la globalización, el comercio internacional es una de las formas en que se logra llevar los productos desde y hacia puntos en el planeta que se encuentran a considerables distancias, por lo que la creación de nuevos puertos es una realidad latente, siendo que en el Ecuador pronto empezará a operar el Puerto de Aguas Profundas en Posorja; es por esto que la amenaza de nuevos competidores resulta alta, teniendo el Puerto de Guayaquil que mejorar en aquellos aspectos que condicionen su nivel competitivo para así lograr asegurar su puesto de importancia en el sector portuario ecuatoriano.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación por ahora del Puerto de Guayaquil es alto, esto por lo que se ha presentado previamente que muestra que este se encuentra en la primera posición a nivel nacional, situación que podría cambiar cuando el Puerto de Aguas Profundas de Posorja logre su máximo desempeño.

Por esto resulta necesario que el Puerto de Guayaquil desarrolle y mantenga adecuadas relaciones comerciales con sus clientes, pudiendo establecer vínculos fortalecidos que eviten que estos migren a otros puertos, siendo importante para esto que se logren otorgar beneficios para estos, los que les insten a seleccionar al puerto guayaquileño por sobre otros.

### **Poder de negociación con los compradores.**

El poder de negociación de los compradores es alto, ya que existen varias alternativas en la región y dentro del Ecuador para el transporte de mercancías, lo cual se verá incrementado al participar en el contexto ecuatoriano el Puerto de Aguas Profundas de Posorja, por lo que el Puerto de Guayaquil debe contar con factores diferenciadores que le permitan que sus clientes lo prefieran por aquellos servicios que complementan el transporte de mercancías de un puerto a otro, como pueden ser el almacenamiento y manejo de la carga dentro de las instalaciones portuarias.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos serían los demás puertos existentes en la región como los que se encuentran en Perú, Chile y Colombia principalmente, pudiendo de acuerdo con los beneficios que estos les ofrecen a los clientes, llevar sus productos a estos y posteriormente movilizarlos por vía terrestre o aérea a otros destinos, esto de acuerdo con las características y necesidades de cada cliente.

Es entonces que la amenaza de productos sustitutos es alta, debiendo el Puerto de Guayaquil comunicar y potenciar cada uno de sus aspectos diferenciadores, llegando a los mayores niveles de preferencia por sobre los demás puertos de la región.

### **Rivalidad entre los competidores.**

La rivalidad entre los competidores es alta, ya que como se puede evidenciar dentro de la presente investigación, los puertos de Chile y Perú manejan una importante cantidad de TEUS al año, además de que brindan la posibilidad de albergar buques post Panamax y se han constituido como puntos de llegada de mercancías hacia Latinoamérica.

## **Matriz FODA: EFI, EFE y Matriz de Impacto Cruzado**

### **Factores internos.**

Con el objetivo de definir las fortalezas y debilidades del Puerto de Guayaquil se analizan los factores internos, pudiendo entonces conocer los aspectos positivos y negativos con los que cuenta.

**Fortalezas.**

- F1: Principal puerto del Ecuador
- Infraestructura de alta tecnología
- Manejo de grandes cantidades de TEUS anualmente

**Debilidades.**

- Dificultad para atender embarcaciones post Panamax
- Menor capacidad que algunos puertos de la región
- Falta de dragado

**Matriz de prioridades internas.**

Es entonces que en la matriz de prioridades internas se muestra el impacto de los factores internos desde el punto de vista probabilístico.

Alto	Probabilidad de ocurrencia	F1,F3,D1		
Medio			F2,D2	
Bajo				D3
		Alto	Medio	Bajo
		Impacto Probabilístico		

Figura 19. Matriz de prioridades de factores internos

Es entonces que se desarrolla la Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos, la misma que permite definir el grado de influencia que cada elemento tendría en el desarrollo de las actividades del Puerto de Guayaquil.

Tabla 5.

*Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Internos*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Principal puerto del Ecuador	0.15	3	0.45
Infraestructura de alta tecnología	0.20	5	1.00
Manejo de grandes cantidades de TEUS anualmente	0.30	4	1.20
<b>Debilidades</b>			
Dificultad para atender embarcaciones post Panamax	0.10	4	0.40
Menor capacidad que algunos puertos de la región	0.10	3	0.30
Falta de dragado	0.15	3	0.45
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.80</b>

*Nota:* En la tabla presentada se puede evidenciar que las fortalezas resultan superiores a las debilidades que posee el Puerto de Guayaquil, por lo que al aprovecharse de manera correcta se superarían las características que resultan negativas.

**Factores externos.**

***Oportunidades.***

- Mayores inversiones en el puerto
- Llegada a mercados internacionales
- Incremento del comercio con el Ecuador

***Amenazas.***

- Disminución del calado por falta de mantenimiento
- Menor demanda comercial del Ecuador
- Creación del Puerto de Aguas Profundas de Posorja

***Matriz de prioridades externas.***

La matriz de prioridades externas muestra la probabilidad de ocurrencia de las amenazas y oportunidades que se encuentran o encontrarían en el contexto en el

que se desarrolla un participante, afectando en este caso el desarrollo del Puerto de Guayaquil.

Alto	O1,O3,A2		
Medio		O2,A3	
Bajo			A1
	Alto	Medio	Bajo
	Impacto Probabilístico		

Figura 20. Matriz de prioridades de factores externos

Bajo este contexto, se desarrolla la Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Externos, la misma que permite definir el grado de influencia que tendrían estos en la realización de actividades del Puerto de Guayaquil.

Tabla 6.

Matriz de Evaluación Estratégica de los Factores Externos

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Mayores inversiones en el puerto	0.20	3	0.60
Llegada a mercados internacionales	0.15	2	0.30
Incremento del comercio con el Ecuador	0.20	2	0.40
Amenazas			
Disminución del calado por falta de mantenimiento	0.20	2	0.40
Creación del Puerto de Aguas Profundas de Posorja	0.10	3	0.30
Menor demanda comercial del Ecuador	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

*Nota:* En esta matriz que se logra identificar que las oportunidades que existen son importantes, por lo que al captarse servirían para evitar daños considerables ocasionados por las amenazas potenciales.

## Matriz de impacto cruzado

Tabla 7.

Matriz de impacto cruzado

FACTORES INTERNOS		
Fortalezas:	Debilidades:	
F1 Principal puerto del Ecuador	D1 Dificultad para atender embarcaciones post Panamax	
F3 Manejo de grandes cantidades de TEUS anualmente	D2 Menor capacidad que algunos puertos de la región	
FACTORES EXTERNOS		
Oportunidades:	Estrategias genéricas (FO)	Estrategias genéricas (DO)
O1 Mayores inversiones en el puerto	F1 + O3	D1+ O1
O3 Incremento del comercio con el Ecuador	Lograr que el puerto pueda comunicarse de forma eficiente con varias ciudades del país.	Aprovechar las inversiones para captar embarcaciones de mayor calado
Amenazas:	Estrategias genéricas (FA)	Estrategias genéricas (DA)
A1 Disminución del calado por falta de mantenimiento	F1 + A2	D2 + A1
A2 Creación del Puerto de Aguas Profundas de Posorja	Destacar la ventaja geográfica del puerto por sobre otros.	Mejorar los servicios portuarios complementarios

## **Análisis Comparativo con Puertos de la Región**

Se lleva a cabo un análisis comparativo para determinar los factores en los que el Puerto de Guayaquil posee una ventaja o desventaja en relación con los principales puertos del océano Pacífico sur, para esto se tomarán en consideración las características de los puertos de Buenaventura en Colombia, El Callao en Perú y Valparaíso en Chile, en los siguientes campos:

- Infraestructura
- Calado
- Cantidad de carga total
- Certificaciones
- Terminales o empresas relacionadas
- Líneas navieras
- Distancia con el Hinterland del país.

Por medio de los resultados que arroje este análisis se podrá determinar qué tan competitivo es actualmente el Puerto de Guayaquil, para posteriormente crear estrategias en base a las establecidas en los puertos de la región para mejorar la posición del puerto ecuatoriano en el contexto internacional.

### **Infraestructura.**

Dentro de este aspecto se toman en consideración las características en cuanto a infraestructura de los puertos, para de esta forma definir cuáles son los que poseen mejores instalaciones para prestar sus servicios.

### **Puerto de Guayaquil.**

El Puerto Marítimo de Guayaquil dentro de su infraestructura cuenta con 10 sitios de atraque, los cuales se encuentran divididos en 5 sitios para buques portacontenedores de 700 metros, 4 sitios para carga multipropósito con una medida de 925 metros y un sitio para embarcaciones auxiliares de 90 metros, además posee 11 bodegas de 63,800 m<sup>2</sup>, silos metálicos para graneles sólidos y tanques metálicos para graneles líquidos que fueron concesionados a Andipuerto por Autoridad Portuaria de Guayaquil desde 1999. Sus características en cuanto a infraestructura se indican a continuación:

- 200 ha de superficie
- 53% del comercio del país es manejado en este puerto.
- Muelles de 1.625 mts de longitud.

- 6 grúas pórtico
- 5 muelles para contenedores y 4 para carga a granel concesionados a Andipuerto.

### **Puerto de El Callao.**

El Puerto Marítimo de El Callao cuenta con una infraestructura moderna que le permite cubrir las necesidades del Sistema Portuario de su país, ya que cuenta con dos grandes zonas de atraque, las cuales son el Muelle Norte, el cual está concesionado a la empresa danesa APM Terminals, y el Muelle Sur, concesionado a la Emirati Dubai Ports World; además posee un muelle minero.

En el Muelle Norte se moviliza todo tipo de carga, como pueden ser contenedores, graneles, vehículos, líquidos y demás, para lo cual se emplean 2 grúas tipo pórtico de muelle y se han instalado 4 grúas pórtico de muelle Súper Post Panamax y 12 de patio.

Mientras que el Muelle Sur posee una profundidad de 16 metros en sus dos amarraderos y existen 6 grúas tipo pórtico de muelle Post Panamax, cuenta con 219 metros de largo, y posee con un moderno shiploader (cargador de buques), el cual se encuentra ubicado en la parte final de una faja transportadora tubular hermética de 3.2 kilómetros de largo. Contiene las siguientes características:

- 215 ha de superficie.
- 9 grúas pórtico y 27 móviles de patio.
- Se está ampliando por 2 fases

### **Puerto de Valparaíso.**

El Puerto Marítimo de Valparaíso cuenta con una infraestructura que se encuentra compuesta por 14 muelles, de los cuales, 12 son operados por la Sociedad de Buenaventura y 2 bajo una concesión independiente; sin embargo, una de sus debilidades es la deficiencia en la infraestructura vial en los caminos aledaños que permiten que el puerto se comunique con zonas aledañas, generando retrasos en los procesos de logística comercial. Sus principales características son:

- 79 ha de superficie
- Grúas pórtico y 2 móviles de patio.
- Moviliza aprox. 30% del comercio de Chile.
- Recibe aprox. 40 cruceros y 150 mil turistas por año.
- Tiene 8 terminales de atraque.

### **Puerto de Buenaventura.**

El Puerto Marítimo de Buenaventura es un puerto multimodal que cuenta con 6 grúas tipo pórtico sobre raíles post-buques Panamax, así como tres grúas multipropósito; la mejor de las grúas de este puerto mueve 35 contenedores por hora y dentro del puerto yace una terminal especializada de contenedores con 22 grúas para movilizar, amontonar y entregar contenedores. Cuenta con las siguientes características:

- 620 ha de superficie.
- 4 grúas pórtico y 3 móviles de patio.

Se puede observar que la infraestructura del Puerto de El Callao es la más importante, sobrepasando a los demás puertos analizados, otro aspecto que muestra menos competitivo al Puerto de Guayaquil.

### **Certificaciones**

En el tema de las certificaciones, se puede apreciar que todos los puertos analizados cuentan con similares acreditaciones en este campo, resaltando la certificación Punto Verde en el Puerto de Guayaquil y los seguros contra desastres naturales en el Puerto de Valparaíso, esto por las condiciones naturales de suelo chileno.

#### **Puerto de Guayaquil**

- Certificaciones ISO, BASC, ISPS.
- Certificación Punto Verde

#### **Puerto de Buenaventura**

- Certificaciones ISO, BASC, ISPS.

#### **Puerto de El Callao**

- Certificaciones ISO, BASC, ISPS.

#### **Puerto de Valparaíso**

- Certificaciones ISPS, OHSAS 18001, ISO 14001, BASC
- Seguridad ocupacional, y seguros contra desastres naturales, tsunamis y terremotos.

## Calado

El calado es la profundidad que posee un puerto, lo cual incide de manera directa en la capacidad para recibir naves de gran tamaño; a continuación, se presentan los calados de los puertos seleccionados:

Tabla 8.

*Calado de los puertos*

<b>Puertos</b>	<b>Profundidad (calado en metros)</b>
Guayaquil	10.97
Callao	16
Buenaventura	10.7
Valparaíso	13.8

El calado es una de las mayores debilidades del Puerto de Guayaquil, siendo el que menor profundidad posee en comparación con sus similares del pacífico sur, mientras que el Puerto de El Callao es el de mayor calado y por ende puede recibir a naves Post Panamax con regularidad.

## Cantidad de Carga

La cantidad de carga que manejan los puertos es lo que determina los ingresos que recaben, siendo las cifras que poseen los puertos analizados las presentadas a continuación:

Tabla 9.

*Carga manejada*

<b>Puertos</b>	<b>Carga manejada en TEUS</b>
Guayaquil	1'000,048
Callao	1'992,473
Buenaventura	911 mil
Valparaíso	450 mil

La cantidad de carga que puede manejarse en Puerto de El Callao, en Perú es muy superior a la de los demás puertos de la región, esto en gran medida por su calado de 16 metros, encontrándose el Puerto de Guayaquil en segundo lugar, por lo que puede considerarse como un factor positivo para este.

## Líneas Navieras

A continuación, se detallan la cantidad de líneas navieras que manejan los puertos de estudio:

### Puerto de Guayaquil

Tabla 10.

*Líneas navieras Puerto de Guayaquil*

<b>Líneas navieras Puerto de Guayaquil</b>	
1. Maersk Line / Sealand	6. Hamburg Süd
2. Mediterranean Shipping Co.	7. Star Reefers
3. CMA-CGM	8. Agencia Marítima Global Marglobal S.A.
4. Interocean Lines	9. CCNI
5. Trinity Shipping Line	10. Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV)

### Puerto El Callao

Tabla 11.

*Líneas navieras Puerto El Callao*

<b>Líneas navieras Puerto El Callao</b>	
1. APM Terminals	6. Maersk line
2. BBC HARTERING	7. Evergreen
3. CHINA SHIPPING	8. Eculine
4. APL	9. Hapag Lloyd
5. MSC	10. Hamburg Sud
	11. CMA-CGM

### Puerto de Buenaventura

Tabla 12.

*Líneas navieras Puerto de Buenaventura*

<b>Líneas navieras Puerto de Buenaventura</b>	
1. Hanjing Shipping	3. CSCL
2. Hyundai Marine	4. CMA CGM

## Puerto de Valparaíso

Tabla 13.

Líneas navieras Puerto de Valparaíso

Líneas navieras Puerto de Valparaíso	
1. CSAV	10. Alianca
2. Maersk line	11. Transmares
3. Evergreen	12. MOL
4. CCNI	13. APL
5. Hamburg Süd	14. NYK
6. CMA – CGM	15. Ultrabulk
7. Gear Bulk	16. Nachipa
8. MSC	17. Empremar
9. Eucor Car	18. Pan Ocean Shipping

El Puerto de Valparaíso es el que mayor cantidad de líneas navieras maneja, encontrándose el Puerto de Guayaquil en tercer lugar con 10, por detrás también de El Callao, pero por sobre el Puerto de Buenaventura.

### Distancia con el Hinterland del país.

La distancia con el hinterland es un factor muy importante en el tema portuario y es una de las mayores fortalezas del Puerto de Guayaquil, siendo la ciudad de Guayaquil el hinterland del puerto, encontrándose a una distancia de 19,35 kilómetros y un tiempo de recorrido de aproximadamente 1 hora.

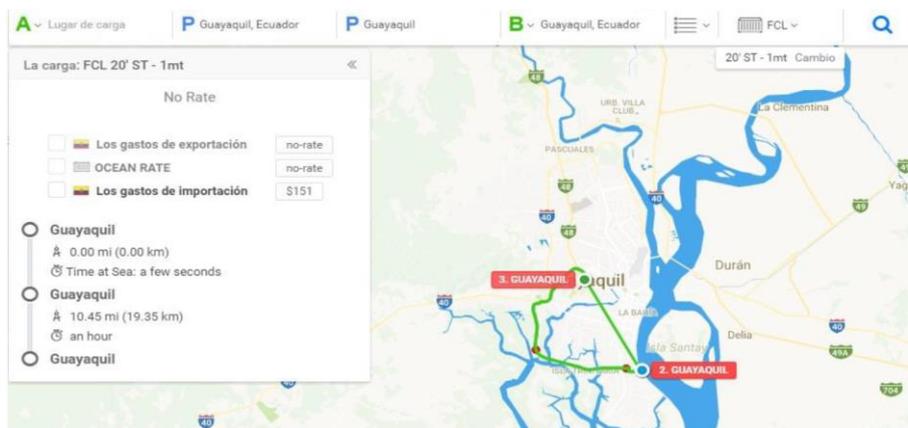


Figura 21. Hinterland Puerto de Guayaquil

El Puerto de Buenaventura posee varios hinterland, tomándose en consideración para el presente análisis al de la ciudad de Bogotá, ya que es la capital

del país y un centro del comercio colombiano; este hinterland se encuentra a 506,82 kilómetros de distancia y es necesario realizar un recorrido estimado de 11 horas.

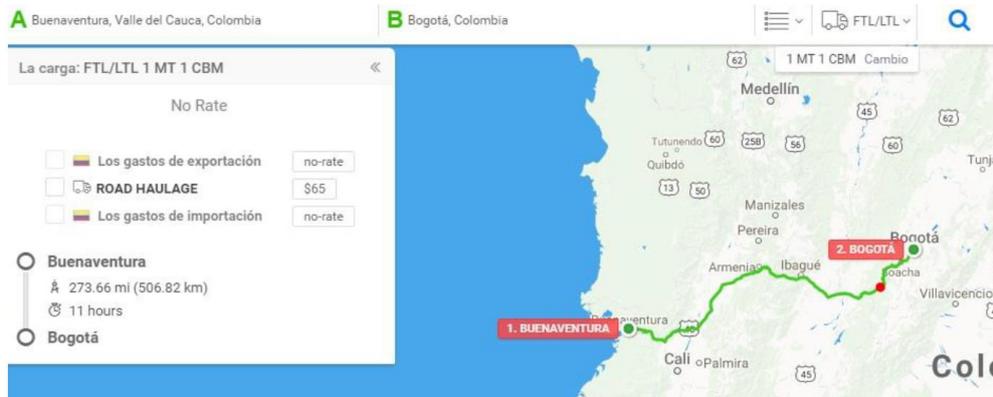


Figura 22. Hinterland Puerto de Buenaventura

Para el Puerto Marítimo de Valparaíso el hinterland que le pertenece es Santiago de Chile, ciudad que se encuentra ubicada a una distancia de 120,33 kilómetros y que requiere de un tiempo aproximado de viaje de 3 horas.

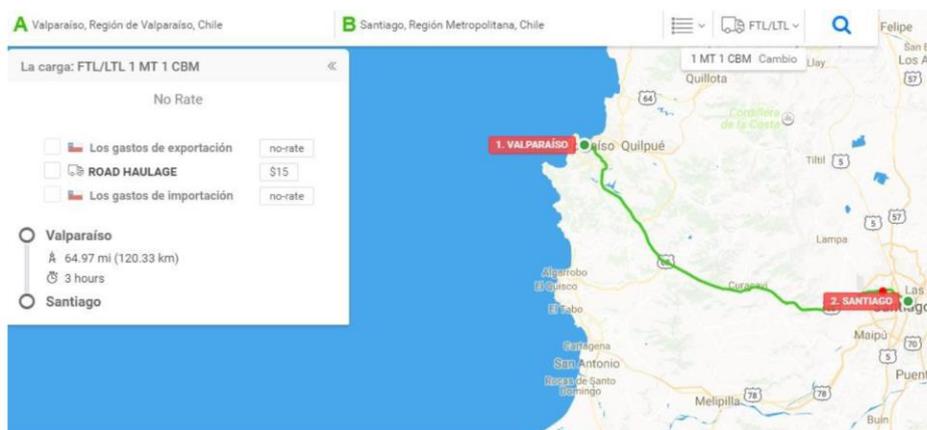


Figura 23. Hinterland Puerto de Valparaíso

Finalmente, en el caso del Puerto Marítimo de El Callao en Perú, su hinterland es la capital del país, es decir, Lima con una distancia de 12,80 km desde el puerto y un tiempo de viaje máximo necesario de 17 minutos.

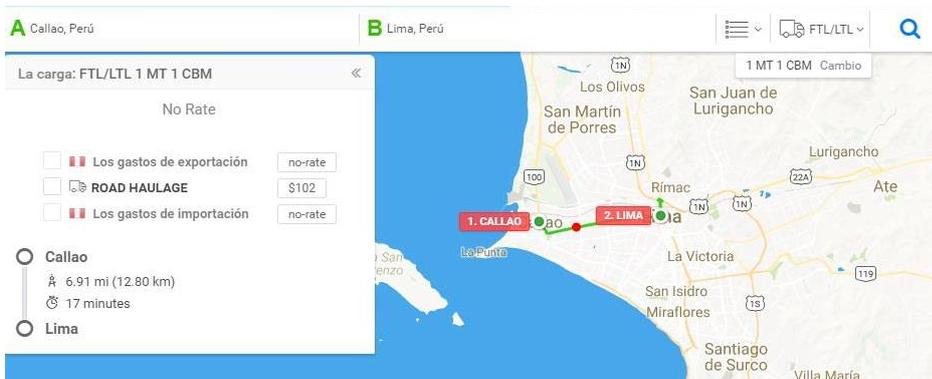


Figura 24. Hinterland Puerto de El Callao

Finalmente, se presenta un cuadro comparativo en el que se establece que puerto es el que se encuentra en primer lugar en cada uno de los aspectos de análisis presentados previamente, para lo cual se emplea el color “naranja” para destacar el puerto que presenta mejores aspectos en cada campo de análisis.

Tabla 14.

*Análisis comparativo puertos de la región*

<b>Puertos</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>Calado metros</b>	<b>Hinterland kilómetros</b>	<b>Cantidad de carga TEUS</b>	<b>Certificaciones</b>	<b>Líneas navieras</b>
Guayaquil	-200 ha de superficie -53% del comercio del país es manejado en este puerto. -Muelles de 1.625 mts de longitud. -6 grúas pórtico -5 muelles para contenedores y 4 para carga a granel.	9.7	19.35	1.1 millones	Certificaciones ISO, BASC, ISPS. Punto Verde	10
Callao	-215 ha de superficie. -9 grúas pórtico y 27 móviles de patio. -Se está ampliando por 2 fases	16	12.80	2 millones	Certificaciones ISO, BASC, ISPS.	11
Buenaventura	-620 ha de superficie. -4 grúas pórtico y 3 móviles de patio.	10.7	506,82	911 mil	Certificaciones ISO, BASC, ISPS.	11
Valparaíso	- 79 ha de superficie -5 Grúas pórtico y 2 móviles de patio. -Moviliza aprox. 30% del comercio de Chile. -Recibe aprox. 40 cruceros y 150 mil turistas por año. -Tiene 8 terminales de atraque.	13.8	120,33	884 mil	Certificaciones ISO, BASC, ISPS. Seguros para desastres naturales	18
Total	Perú	Perú	Perú	Perú	Ecuador - Chile	Chile

## Análisis Comparativo con Puertos del Ecuador

Así también, se presenta un análisis comparativo con los puertos ecuatorianos, para de esta forma identificar cuáles son los factores en los que el puerto guayaquileño destaca o se encuentra en una posición de desventaja.

### Puerto de Esmeraldas

Tabla 15.

*Características Puerto de Esmeraldas*

---

Terminal multipropósito
Acceso: mar abierto
Calado: 11.5 m
Muelle: 3 atracaderos (carga general, contenedores, otros)
Muelle: 1 atracadero (naves carreros)
Almacenaje: bodegas (8,580 m2) & patio de contenedores (66,500 m2)
Tipo de carga: aceite palma, carga general, astillas, vehículos, tuberías
Servicios: bunkering, provisión de suministros, mantenimientos
Certificaciones: isps code

---

### Puerto de Manta

Tabla 16.

*Características Puerto de Esmeraldas*

---

Terminal multipropósito
Acceso: mar abierto
Calado: 12 m
Muelle: 4 atracaderos (carga granel & contenedores)
Muelle: 2 atracaderos (naves carreros)
Almacenaje: 11 hectáreas (contenedores, carga granel, general, vehículos)
Tipo de carga: cereales, carga general, vehículos, aceites
Servicios: atención cruceros, logística de transporte, comunicaciones
Certificaciones: isps code, basc

---

## **Puerto de Bolívar**

Tabla 17.

*Características Puerto de Bolívar*

---

Terminal multipropósito
Acceso: mar abierto
Calado: 10.5 m
Muelle: 3 atracaderos
Almacenaje: bodegas & patios (27,104 m2)
Tipo de carga: banana, mariscos & otras frutas
Servicios: sistema de seguridad cctv, Comunicaciones
Certificaciones: isps code

---

## **Puerto de Guayaquil**

Tabla 18.

*Características Puerto de Guayaquil*

---

Contenedor & terminal multipropósito
Acceso: canal marítimo natural
Calado: 9.75 m
Muelle: 5 atracaderos (carga general)
Muelle: 3 atracaderos (carga de contenedores)
Almacenaje: 18 hectáreas de patios Para contenedores llenos
Tipo de carga: banana, madera, frutas, carga general, vehículos
Servicios: conexiones para contenedores refrigerados, bunkering, atención cruceros
Certificaciones: basc, isps code, iso 9001, iso 28000

---

Tabla 19.

Análisis comparativo de puertos locales

Puertos	Acceso	Calado metros	Almacenaje	Tipo de carga	Certificaciones
Bolívar	mar abierto	10.5 m	bodegas & patios (27,104 m2)	banana, mariscos & otras frutas	Certificaciones ISPS CODE
Manta	mar abierto	12 m	11 hectáreas (contenedores, carga granel, general, vehículos)	cereales, carga general, vehículos, aceites	Certificaciones ISPS CODE, BASC
Esmeraldas	Mar abierto	11.5 m	bodegas (8,580 m2) & patio de contenedores (66,500 m2)	aceite palma, carga general, astillas, vehículos, tuberías	Certificaciones ISPS CODE
Guayaquil	canal marítimo natural	9.75 m	18 hectáreas de patios Para contenedores llenos	banana, madera, frutas, carga general, vehículos	Certificaciones BASC, ISPS CODE, ISO 9001, ISO 28000
Total	Todos	Manta	Guayaquil	Esmeraldas-Guayaquil	Guayaquil

El Puerto Marítimo Libertador Bolívar se destaca en cuatro de los cinco campos que se consideraron para el análisis, únicamente contando con una desventaja en el calado, factor en el que es superado por el Puerto de Manta, mientras que, en el tema de las certificaciones, el puerto guayaquileño posee varias de estas, cubriendo las necesidades de los comerciantes internacionales. Además, su amplia extensión lo vuelve un sitio apto para recibir y mantener almacenados a una gran cantidad de contenedores de productos principalmente como bananas, vehículos, madera y frutas.

### **Análisis del ámbito financiero de CONTECON Guayaquil S.A.**

El presente análisis financiero se lo hizo en base a la información de los estados de situación financiera y estado de resultados integrales que están disponibles en la página web de la Superintendencia de Compañías, para la revisión del comportamiento de las cuentas de activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y utilidad; a fin de tener una base que permita diagnosticar la situación financiera de esta empresa. Por ese motivo, en el presente apartado se presentan los hallazgos encontrados durante el período 2014 – 2017 (valores en millones de dólares).

### **Análisis de cuentas de activo**

Tabla 20.

*Cuentas de activo período 2014 – 2015 (millones de dólares)*

<b>Descripción</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Promedio (2014 - 2017)</b>	<b>%</b>	<b>Variación (2014 - 2017)</b>
<i>Activos</i>							
<i>corrientes:</i>							
Efectivo y equivalentes	US\$ 9.70	US\$ 6.75	US\$ 6.99	US\$ 3.93	US\$ 6.84	2.3 %	-59.5%
Cuentas y documentos por cobrar	US\$ 18.37	US\$ 22.55	US\$ 24.46	US\$ 20.00	US\$ 21.35	7.1 %	8.9%
Total, de activos corrientes	US\$ 28.07	US\$ 29.30	US\$ 31.45	US\$ 23.93	US\$ 28.19	9.3 %	-14.7%
<i>Activos No corrientes:</i>							
Total, activos no corrientes	US\$ 278.70	US\$ 276.70	US\$ 278.98	US\$ 261.15	US\$ 273.88	90. 7%	-6.3%
Total, Activos	US\$ 306.77	US\$ 306.00	US\$ 310.43	US\$ 285.08	US\$ 302.07	100 .0%	-7.1%

En lo que concierne a las cuentas de activo, se observa que durante el período objeto de estudio una reducción de la cuenta de activos corrientes, en un 14.7%, principalmente por una reducción significativa de la cuenta de “efectivo y

equivalentes” que pasó de \$ 9.70 millones de dólares en 2014, para ubicarse en \$ 3.93 millones en 2017. Situación que seguramente se debe a una posible reducción de la competitividad del puerto con relación a otros puertos privados, en donde se está destinando la carga por efecto de las tarifas portuarias.

Adicionalmente, no se presentan mayores novedades en la cuenta de activos no corrientes (propiedad, planta y equipos principalmente), cuyo monto se mantiene en \$ 273.88 millones en promedio anual; en este caso es normal que exista una ligera reducción como efecto de la depreciación. Asimismo, los activos fijos (no corrientes) representan el 90.7% del total de activos, mientras los corrientes apenas corresponden un 9.3%.

### **Análisis de cuentas de pasivo y patrimonio**

Tabla 21.

*Cuentas de pasivo y patrimonio período 2014 – 2015 (millones de dólares)*

	2014	2015	2016	2017	Promedio (2014 - 2017)	%	Variación (2014 - 2017)
Pasivos							
<u>Pasivos corrientes:</u>	US\$ 39.37	US\$ 48.51	US\$ 40.84	US\$ 48.20	US\$ 44.23	14.	22.4%
<u>Pasivos No corrientes:</u>	US\$ 128.10	US\$ 95.73	US\$ 150.61	US\$ 111.08	US\$ 121.38	6%	-13.3%
Total, Pasivos	US\$ 167.47	US\$ 144.24	US\$ 191.45	US\$ 159.28	US\$ 165.61	40.	-4.9%
Patrimonio						8%	
Neto	US\$ 139.30	US\$ 161.76	US\$ 118.98	US\$ 125.80	US\$ 136.46	45.	-9.7%
Total, Pasivos y Patrimonio	US\$ 306.77	US\$ 306.00	US\$ 310.43	US\$ 285.08	US\$ 302.07	100	-7.1%
						.0%	

Por otra parte, en torno a las cuentas de pasivo y patrimonio, se puede apreciar un incremento del endeudamiento a corto plazo, pues los pasivos corrientes crecieron en 22.4% durante el 2014 – 2017. Sin embargo, la cuenta de pasivos no corrientes o de largo plazo, tuvo una reducción de 13.3% durante el mismo período. En igual magnitud se puede notar que el patrimonio de CONTECON S.A. se redujo en 9.7%, haciendo que el total de pasivo más patrimonio también se reduzca en términos relativos por 7.1%. Adicionalmente, la relación pasivo y patrimonio, determinan una composición 54.8% (pasivo) y 45.2% (patrimonio), como se puede observar.

## Análisis de cuentas de ingresos, gastos y utilidad

Tabla 22.

Cuentas de ingresos, gastos y utilidad período 2014 – 2015 (millones de dólares)

Descripción	2014	2015	2016	2017	Promedio (2014 - 2017)	Variación (2014 - 2017)
Ingresos	US\$ 144.96	US\$ 149.32	US\$ 152.36	US\$ 118.55	US\$ 141.30	-18.2%
Gastos Operativos	US\$ 112.64	US\$ 114.80	US\$ 116.43	US\$ 100.64	US\$ 111.13	-10.7%
Utilidad Neta	US\$ 32.32	US\$ 29.48	US\$ 35.93	US\$ 17.91	US\$ 28.91	-44.6%

Como se había indicado anteriormente, un factor clave corresponde al total de ingresos de CONTECON S.A., en donde se puede notar que durante el período 2014 – 2017 hubo una reducción del 18.2%. Asimismo, pese a que los gastos tuvieron una reducción del 10.7%, eso no fue suficiente para que la utilidad neta presente una mejora pues, durante este período cayó 44.6%, es decir, pasó de \$ 32.32 millones en 2014 para ubicarse en \$17.91 millones en 2017.

## Análisis de los indicadores financieros

Para analizar el comportamiento de los principales indicadores financieros, se calcularon los ratios de liquidez, endeudamiento, impacto de gastos y rentabilidad, para determinar cuál ha sido el impacto durante el período 2014 – 2017.

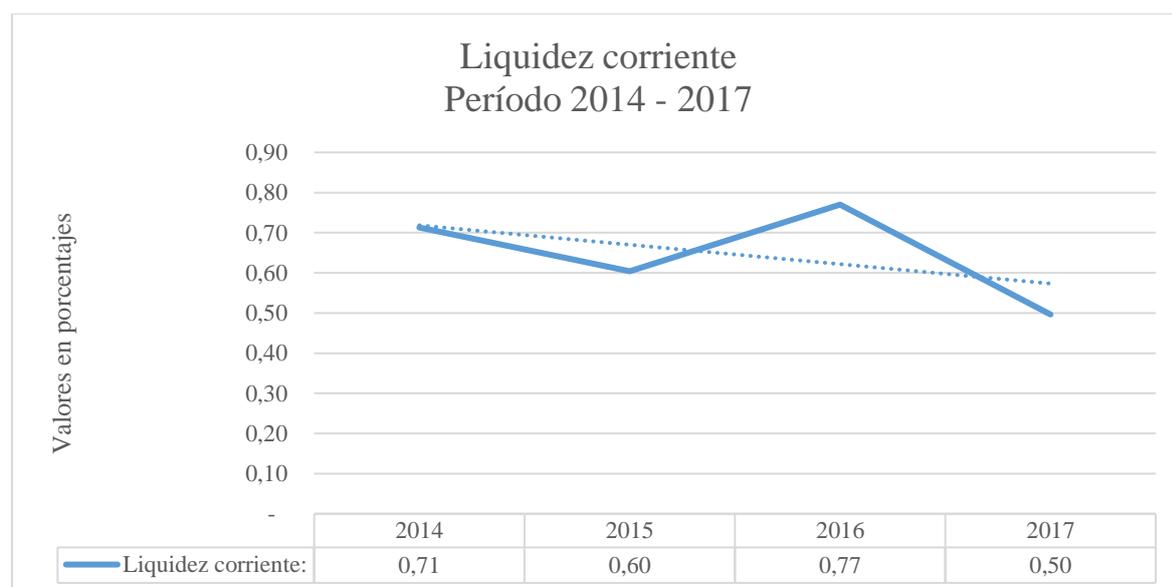


Figura 25. Índice de Liquidez corriente, período 2014 – 2017.

Partiendo con el ratio de liquidez corriente, se puede determinar que esta presenta una tendencia decreciente pues, en 2014 el índice correspondía a 0.71, lo que se interpreta que, por cada dólar de deuda a corto plazo, CONTECON S.A. dispone de \$ 0.71, por tanto tiene un desfase de \$ 0.29 por dólar; y en 2017 la situación se agravó pues este índice bajó a \$ 0.50, por tanto sólo le alcanza para cubrir el 50% de sus deudas de corto plazo. Situación que determina que la caída de los ingresos definitivamente está afectando el nivel de liquidez corriente de la empresa, trayendo complicaciones para cumplir con sus obligaciones, y presentando desfases que deben ser cubiertos con deuda.

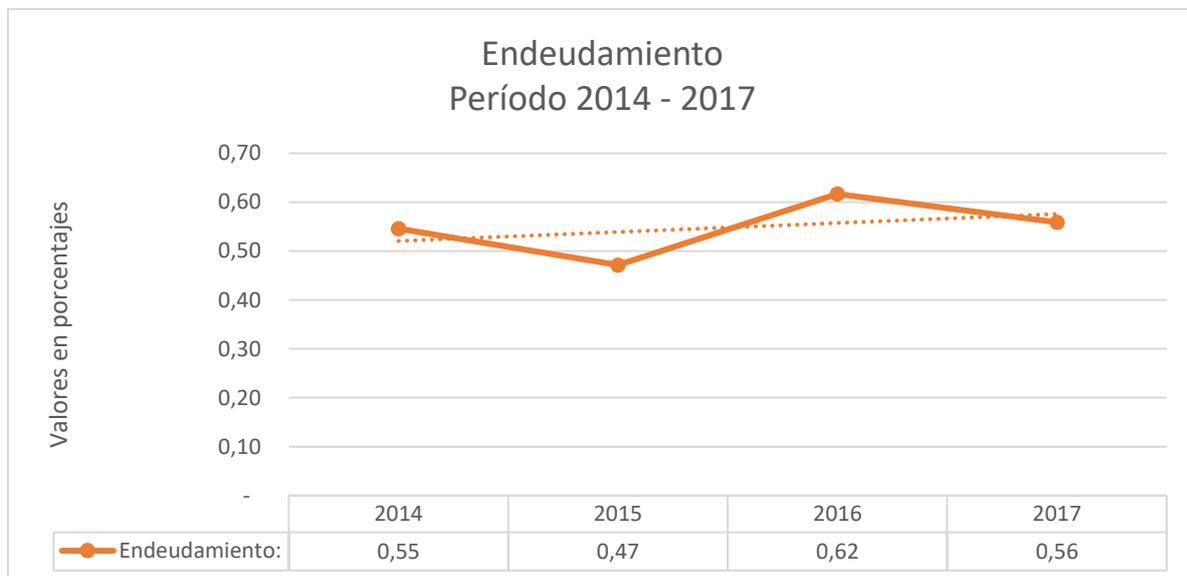


Figura 26. Índice de Endeudamiento, período 2014 – 2017.

El índice de endeudamiento deja en evidencia que ha habido un ligero incremento del endeudamiento de CONTECON S.A. durante el período 2014 – 2017 pues pasó de 0.55 a 0.56; no obstante, en 2016 hubo un crecimiento mayor, siendo 0.62. Esto quiere decir que por cada dólar de activos totales que posee la empresa, estos están comprometidos en un 62%. Esto quiere decir que más de la mitad de los activos está financiados por medio de deuda, y, por ende, esto afecta la liquidez del negocio, así como la rentabilidad porque está implícito un costo por concepto de intereses, que seguramente se ve reflejado en el impacto de gastos y rentabilidad neta.

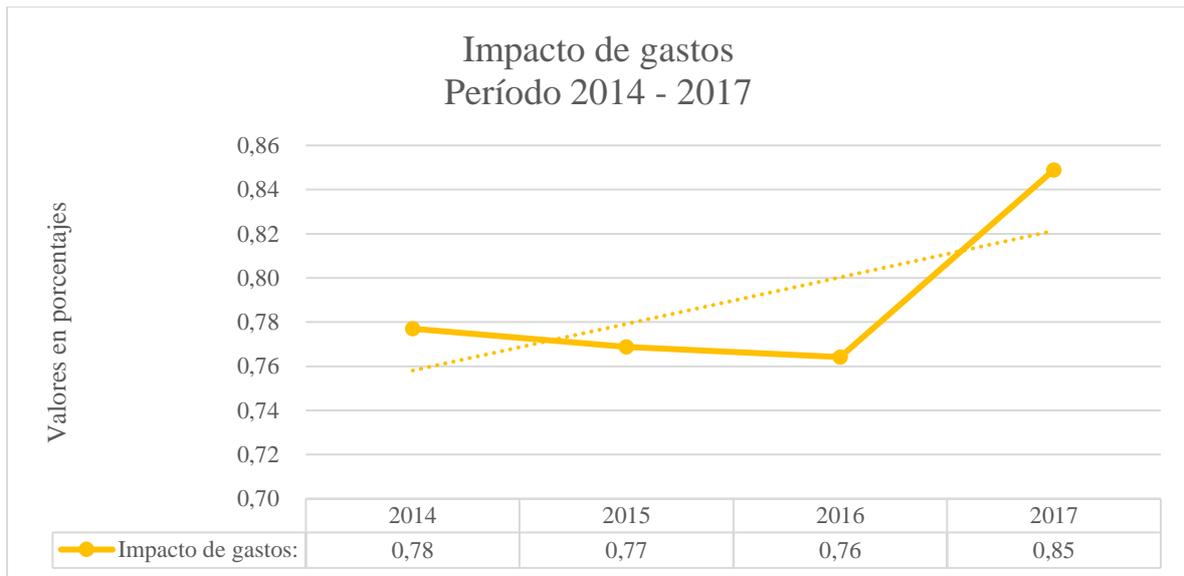


Figura 27. Índice de impacto de gastos, período 2014 – 2017.

Durante el período 2014 – 2017 el impacto de los gastos se incrementó 7 puntos porcentuales, en valores relativos pues, pasó de 78% a 85%. Esto significa que si en 2014 por cada dólar de ventas se destinaban \$ 0.78 para gastos, en el año 2017 esto subió a \$ 0.85, por ende, esto afecta a la rentabilidad neta también. Aunque vale destacar, que más allá de un posible incremento de los gastos, lo que se incrementa es el impacto entre la relación gasto – ventas pues, hay que recordar que también bajaron los ingresos, entonces esto significa que la relación también se hizo más amplia y por consecuencia, se observa este crecimiento.

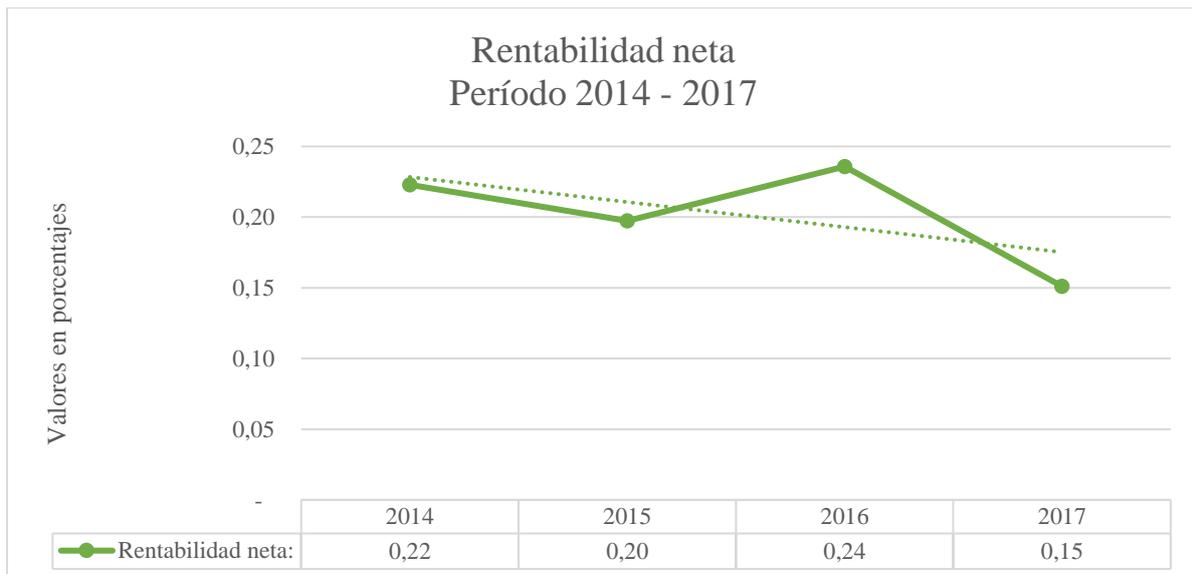


Figura 28. Índice de rentabilidad neta período 2014 – 2017.

Finalmente, en cuanto al índice de rentabilidad neta, se puede notar que este también ha presentado una reducción importante, pues el promedio durante 2014 – 2017 se mantiene en 20%, pero en 2014 este indicador fue 22% y en 2017 cerró con 15%, lo que significa que por cada dólar en ventas se obtuvo una utilidad de \$ 0.22 en 2014, cifra que en 2017 cayó a \$ 0.15, dejando en evidencia que la rentabilidad de CONTECON está enfrentando un momento difícil.

Con este análisis del contexto financiero se podría establecer que en la actualidad, CONTECON S.A. dispone de los recursos para mantener operativo el Puerto Libertador Bolívar; sin embargo, se aprecia una reducción de la competitividad principalmente a partir del 2016, en donde el desplazamiento de la carga contenerizada a las terminales privadas, está afectando significativamente tanto los ingresos, como la rentabilidad y liquidez de la compañía, especialmente porque los usuarios del puerto buscan la forma de optimizar costos de logística y transporte de su carga, a fin de obtener bienes a un menor costo, pero que en CONTECON esta situación se está viendo complicada debido a la tarifa que debe pagar al Estado y, por ende, puede ser percibida como elevada para algunos usuarios que prefieren hacer sus gestiones a través de terminales privadas.

A pesar de esto, no todo es malo en la administración pues, con el debido manejo de la infraestructura portuaria, y la reducción de tarifas es posible que exista una mejora en los ingresos para alcanzar una estabilidad sostenible en los ingresos especialmente, y así poder mejorar los niveles de liquidez y rentabilidad. Además, con la entrada del Puerto de Posorja, se espera una interacción logística que permita una especie de trasbordo de la mercadería entre estas dos localidades, a fin de hacer más eficiente el despacho y entrega de la carga que debe llegar a Guayaquil, considerada como el Hinterland del país, para su posterior distribución a otras localidades. En conclusión, podría decirse que aún es viable la operación de CONTECON, si se manejan mejores tarifas y tasas para que sea más atractivo para sus usuarios.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

El desarrollo del presente trabajo de titulación establece las siguientes conclusiones:

Con respecto a la formulación del problema se concluye que el Puerto Marítimo Libertador Bolívar dispone de las condiciones adecuadas en el ámbito logístico y financiero para garantizar su viabilidad operativa, esto considerando que los buques de menor calado seguirán encontrando a este puerto como atractivo, debido a factores como: agilidad en los tiempos de nacionalización de mercancías, infraestructura portuaria, y la ventaja del hinterland en donde la carga de destino va dirigida, principalmente, a la ciudad de Guayaquil.

Para mejorar sus niveles de competitividad, en cuanto a infraestructura, CONTECON ha realizado una inversión que supera los \$ 310 millones de dólares, los cuales han sido desembolsados durante la década que ha administrado el Puerto Marítimo Libertador Bolívar, cuyo propósito es ampliar la capacidad de movimiento de carga de 2 millones de TEUS a 4 millones. Entre los aspectos más relevantes de la infraestructura, CONTECON dispone de 5 terminales de contenedores, 4 módulos de almacenamiento de contenedores, 5 grúas de pórtico, y un área total de 200 hectáreas, que sólo en muelles significa alrededor de 1.625 metros. Además, uno de los fines de esta concesión se fundamenta en la compra y mejora de maquinaria de forma periódica, para que cuando termine el contrato de concesión, todos los cambios en infraestructura, así como en nuevas maquinarias, pasen a poder del Estado ecuatoriano.

Durante la entrevista a expertos, se mencionaron aspectos interesantes que inciden en la competitividad del puerto Libertador Bolívar, una de ellas se relaciona con los costos de operación, debido a que existe una contraprestación cercana a \$ 15 millones anuales que CONTECON debe dar al Estado, situación que ha generado que la recepción de cargas disminuya, especialmente porque las terminales privadas poseen costos más bajos. De igual forma, un tema pendiente es el dragado del canal de acceso, cuya profundidad dificulta la entrada de buques de gran calado, o al menos superior a los 9.75 metros, que es el calado oficial. Por otra parte, si se lo compara con otros puertos de la región, vale destacar que hay más factores que inciden en la competitividad como: ubicación del hinterland, calado, cantidad de TEUS

que moviliza por año, certificaciones que posee y líneas navieras que recibe; en este sentido, el puerto de Callao es el más competitivo de la región del Pacífico Sur, pero Guayaquil no se queda atrás, ya que está casi a la par en cuanto a aspectos de infraestructura, certificaciones y líneas navieras que arriban. Se podría decir que CONTECON ha cumplido con creces, 30% más de lo previsto en el contrato de concesión, así se pudo constatar por medio de las opiniones de los profesionales consultados en el estudio de campo, los mismos que consideran que gracias a las herramientas logísticas financieras necesarias se incrementará aún el nivel de competitividad del puerto.

Finalmente, la gestión que ha realizado CONTECON se podría calificar de eficiente, debido a que al analizar las características que poseen los demás puertos de la región del Pacífico Sur, existe un nivel bastante parecido, sólo siendo superado por Callao. Bajo este contexto, la eficiencia en el ámbito logístico y financiero se justifica en las dos teorías que se han abordado en esta investigación, es decir, en lo que respecta a la teoría del Hinterland, CONTECON tiene un punto a favor, ya que prácticamente la carga desembarca en la ciudad de destino; de igual manera, se relaciona con la teoría de “Port Co-opetition” que se define como una mezcla entre competencia y cooperación para generar una estrategia de “ganar – ganar”. En este sentido, esta teoría busca una mayor cobertura operativa y economías a escala a través del mayor despliegue de buques y estrategias de trasbordo.

## **Recomendaciones**

Para efectos de esta investigación, se hacen las siguientes recomendaciones enfocadas a las entidades encargadas, a CONTECON y al sector portuario.

- Puesto que Dubái Port World (DP World) ha invertido más de \$ 1,200 millones en la construcción de un nuevo puerto de aguas profundas en Posorja, lo que significaría un mejoramiento de la competitividad del sistema portuario del país; no obstante, igualmente el gobierno municipal debe invertir en aspectos de infraestructura que complementen al puerto “Libertador Bolívar”, como ampliación de vías de acceso, paso desnivel a la altura del guasmo Av 52 S, paso peatonales elevados para evitar atropellamientos, traslado de zonas de almacenamiento de carga a otros sectores, y el canal de acceso al

puerto marítimo Libertador Bolívar, para que pueda trabajar de forma conjunta con el de Posorja, lo cual también le generaría una oportunidad, ya que se podría enfocar en atender a barcos de menor calado, volviéndose un puerto especializado en satisfacer las necesidades específicas de este sector del comercio marítimo.

- Es importante que CONTECON mantenga un óptimo estado de la maquinaria que emplea, así como de la infraestructura que ha mejorado, esto principalmente porque al finalizar la concesión terminará en manos del Estado, por lo que, si no se cumplen los estándares establecidos, la empresa podría recibir multas y además al hacerse público esto, se vería afectada su imagen institucional. Además, con el debido manejo de sus finanzas, podrá recuperar parte de las ventas que se han desplazado a los competidores pues, la infraestructura que posee garantiza una mayor agilidad de las operaciones y por ende, un ahorro significativo de los costos logísticos para los usuarios del puerto, generando una estrategia “ganar – ganar” porque el puerto recibe mayor volumen de carga, y las empresas optimizan costos.
- Finalmente, el sector portuario del Ecuador posee una infraestructura que está a la par de los puertos de la región del Pacífico Sur, hasta cierto punto y superior en algunos casos, por lo que la creación y funcionamiento del nuevo puerto de aguas profundas de Posorja, ayudaría incrementar la capacidad de TEUS que recibe el sistema portuario, lo que representaría un mejoramiento de la competitividad y se convertiría en un factor para facilitar la diversificación de la oferta exportable del país, a través de mecanismos más eficientes para los usuarios del puerto.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica - 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Asamblea Nacional. (2010). *COPCI*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2016). *Ley General de Puertos*. Quito.
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2017). *Características del Puerto Marítimo de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.apg.gob.ec/>
- Bergman, E., & Feser, E. (1999). *Industrial and Regional Clusters*. West Virginia: West Virginia University.
- Blacutt, M. (2013). *Teoría de Clusters*. Madrid: Eumed.
- Cámara Marítima del Ecuador. (2018). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.camae.org/wp-content/uploads/2018/04/Resumen-Estad%C3%ADstico-Portuario-Ecuador-2017.pdf?x52909>
- Castro, R. (2017). *Sistema Portuario Ecuatoriano*. Quito: Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- Castro, T. (2015). Boletín estadístico portuario y de transporte marítimo. Guayaquil, Ecuador: Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.
- Chamizo, H. (2 de Febrero de 2015). *¿Qué son los pivot points y cómo funcionan?* Obtenido de <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/que-son-los-pivot-points-y-como-funcionan-n-262255>
- Comunidad Andina. (2017). *El Callao fue el puerto andino con mayor tráfico de carga en contenedores*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=3659&accion=detalle&cat=NP>

Contecon Guayaquil S.A. (23 de 08 de 2018). *Información acerca de la administración del Puerto Marítimo de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.cgsa.com.ec/inicio.aspx>

Diario El País. (29 de Enero de 2018). *Comercio exterior tuvo un repunte por Buenaventura en 2017*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/economia/comercio-externo-tuvo-un-repunte-por-buenaventura-en-2017.html>

Diario El Universo. (31 de Agosto de 2017). *Gobierno coloca primera piedra del puerto de aguas profundas de Posorja*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/08/31/nota/6357862/se-inicia-construccion-puerto-aguas-profundas-posorja>

Díaz, J. (30 de Marzo de 2017). *Modelos de distribución de rutas comerciales, parte 1: Punto a Punto o Hub and Spoke?*. Obtenido de <http://diazpez.com/modelos-de-distribucion-de-rutas-comerciales-parte-1-punto-a-punto-o-hub-and-spoke/>

El Universo. (17 de agosto de 2017). *José Miguel Muñoz: Existe aún una situación de competencia desigual*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/08/17/nota/6333259/existe-aun-situacion-competencia-desigual>

El Universo. (8 de marzo de 2018). *Pagos de Contecon a APG bajaron \$ 2 en el 2017*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/08/nota/6656392/pagos-contecon-apg-bajaron-2-millones-2017>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación - 6ta edición*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.

Ibrahimi, K. (2016). *A theoretical framework for conceptualizing seaports as institutional and operational clusters*. Shanghai: World Conference on Transport Research.

Inopesa. (2017). *Competitividad de los puertos*. México.

- Larreategui, C. (2014). Evolución de la infraestructura portuaria del Ecuador. *Valor Agregado - Revista para la Docencia de Ciencias Económicas y Administrativas en el Ecuador*, 1-32.
- Moreira, J. (Intérprete). (8 de Junio de 2018). *El negocio marítimo en la actualidad*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Mundo Marítimo. (17 de abril de 2018). *Gerente de Contecon pide una competencia justa en la industria portuaria ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.mundomaritimo.cl/noticias/gerente-de-contecon-pide-una-competencia-justa-en-la-industria-portuaria-ecuatoriana>
- Mundo Marítimo Chile. (2017). *Complejo Portuario Mejillones transfiere 6,4 millones de toneladas en 2017*. Obtenido de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/complejo-portuario-mejillones-transfiere-64-millones-de-toneladas-en-2017>
- Pesantes, K. (2015). El desarrollo portuario del Ecuador cambia de timón. Concesiones privadas impulsarán los Puertos. *Revista Gestión*, 38-44.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Boston: Harvard Business Review Notice of Use Restrictions.
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de complejos productivos en torno a los recursos naturales. *Revista de la Cepal*.
- Robinson, R. (2002). *Ports as elements in value-driven chain systems*. Melbourne: Taylor & Francis.
- Rosales, A. (10 de junio de 2016). Por canal de DP World será posible llegar a Guayaquil. *El Universo*, págs. <http://www.airtrans-ec.com/por-canal-de-dp-world-sera-posible-llegar-a-guayaquil/>.
- Samperio, V. (2011). *Introducción a la Estadística*. Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- Structuralia. (13 de Marzo de 2018). *¿Qué es el hinterland y el foreland de un puerto?*  
Obtenido de <https://www.structuralia.com/blog/que-es-el-hinterland-y-el-foreland-de-un-puerto>
- Tavra, P. (24 de Octubre de 2017). *Autoridad Portuaria de Guayaquil busca desarrollar puerto con 6 proyectos.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/24/nota/6447211/apg-busca-desarrollar-puerto-6-proyectos>
- Villacrés, A. (22 de Junio de 2014). *Diario El Universo.* Obtenido de Álex Villacrés: *Dragar Los Goles y desarrollar el puerto en Posorja:*  
<http://www.eluniverso.com/opinion/2014/06/22/nota/3131766/alex-villacres-dragar-goles-desarrollar-puerto-posorja>
- Wook, D. (3 de Diciembre de 2010). *Maritime Policy & Management.* Hong Kong: Taylor & Francis.

## Apéndices

### Apéndice A. Oficio 1 dirigido a CONTECON Guayaquil S.A.

Guayaquil 19 de Julio del 2018

Ing.

Giovanna Avila

Jefa de Servicios al Cliente

Contecon SA

De mis consideraciones,

Por medio de la presente solicitamos favor su autorización de ingreso a sus instalaciones a las tesis:

Andrea Giannina Carriel Castro con CI: 1204523565

Karen Stefania Hidalgo Torres con CI: 0706313756

Estudiantes de la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil quienes realizarán un trabajo de investigación cualitativa sobre el Puerto Libertador Bolívar de Guayaquil que se plasmará en su tesis de pre-grado:

"Diagnóstico situacional del ámbito logístico y financiero del Puerto Libertador Bolivar de Guayaquil"

Adjunto para constancia de la presente solicitud, la certificación de estudiantes activas por parte de la Carrera de Comercio Exterior.

Por la atención prestada a la presente me suscribo de Uds.

Atentamente,



Ing. Teresa Knezevich Pilay

Directora de la Carrera de Comercio Exterior

Facultad de Especialidades Empresariales de la UCSG



26 Jul 2018  
Ivanna Vaccaro  
RECIBIDO POR:  
DPTO. RECEPCIÓN  
10:10

Apéndice B. Oficio 2 dirigido a CONTECON Guayaquil S.A.



Guayaquil 31 de Julio del 2018

Econ.

Jose Antonio Contreras

Gerente General

Contecon SA

De mis consideraciones,

Por medio de la presente solicitamos favor su autorización de ingreso a sus instalaciones

A las tesis:

Andrea Giannina Carriel Castro con CI: 1204523565

Karen Stefania Hidalgo Torres con CI: 0706313756

Estudiantes de la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil quienes realizarán un trabajo de investigación cualitativa sobre el Puerto Libertador Bolívar de Guayaquil que se plasmará en su tesis de pre-grado:

“Diagnóstico situacional del ámbito logístico y financiero del Puerto Libertador Bolívar de Guayaquil”

Adjunto para constancia de la presente solicitud, la certificación de estudiantes activas por parte de la Carrera de Comercio Exterior.

Por la atención prestada a la presente me suscribo de Uds.

Atentamente,

Magister Teresa Knezevich Pilay

Directora de la Carrera de Comercio Exterior

Facultad de Especialidades Empresariales de la UCSG

Apartado 09-01-4671  
Teléfonos: 2200801 - 02-03; 2203120  
Guayaquil (ECUADOR)

Apéndice C. RUC de CONTECON Guayaquil S.A.



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0992506717001  
**RAZON SOCIAL:** CONTECON GUAYAQUIL S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** CONTRERAS RUIZ JOSE ANTONIO  
**CONTADOR:** MARTINEZ MENOSCAL VICTOR ALFONSO

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 04/05/2007      **FEC. CONSTITUCION:** 04/05/2007  
**FEC. INSCRIPCION:** 08/05/2007      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 01/12/2017

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
 SERVICIO PUBLICO DE LAS TERMINALES DE CONTENEDORES Y MULTIPROPOSITO

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
 Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: XIMENA Barrio: GUASMO Calle: AV. DE LA MARINA Número: S/N Carretero: VIA PUERTO MARITIMO Referencia ubicación: DETRAS DEL EDIFICIO DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL Telefono Trabajo: 043901700 Telefono Trabajo: 046006300

**DOMICILIO ESPECIAL:**

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
  - \* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
  - \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
  - \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
  - \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
  - \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).  
 Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.  
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención por terceros.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002  
**JURISDICCION:** ZONA 8 GUAYAS

**SRI** **ABIERTOS:** 1  
**CERRADOS:** 1  
 Fecha: 01/12/2017  
 Firma: [Firma manuscrita]

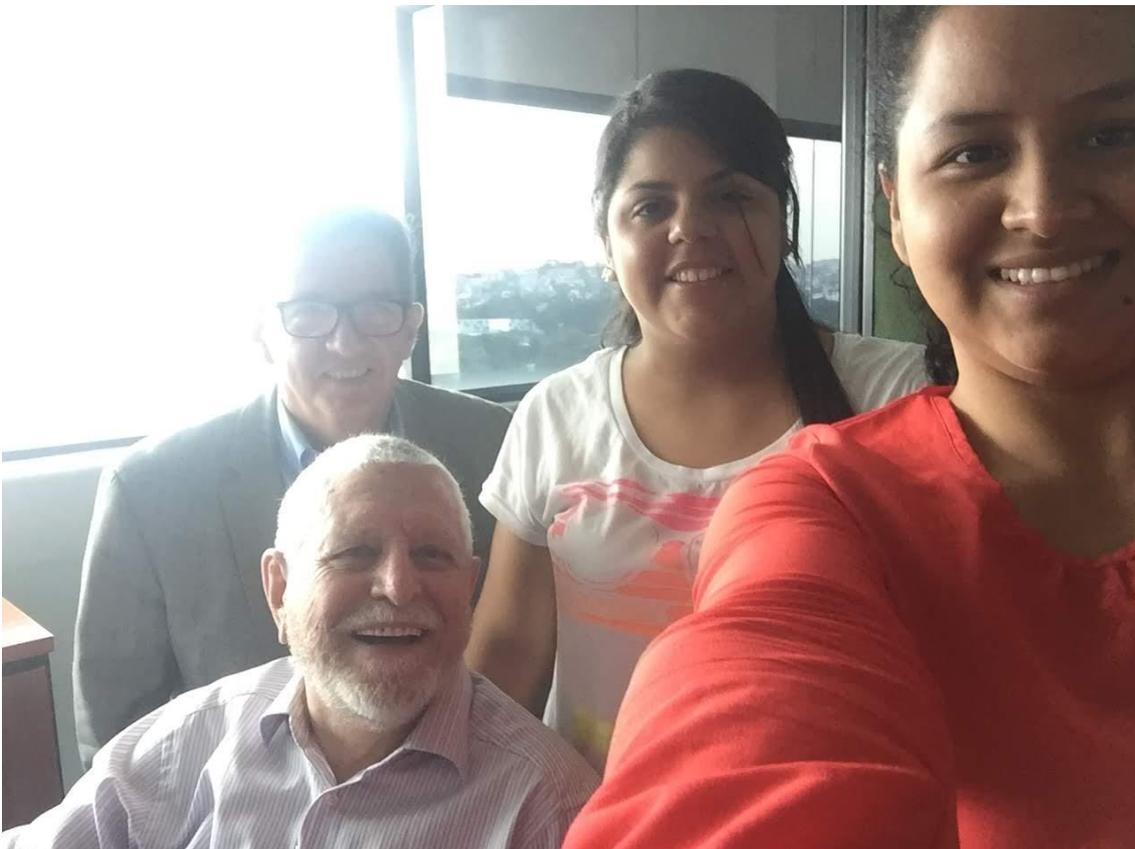
\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** MDCF150905      **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/ROSA BORJA DE **Fecha y hora:** 01/12/2017 10:59:34

Apéndice D. Entrevista a Dr. Alberto Ruibal



Apéndice E. Entrevista a Ing. Jorge Vera



Apéndice F. Entrevista a Ing. Javier Moreira



Apéndice G. Entrevista a Ing. Ernesto Martínez



Apéndice H. Visita a CONTECON para dejar oficios



Apéndice I. Contrato de Gestión Delegada



Factura: 003-002-000044834



20161701004P05621

NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA

NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO

EXTRACTO



Escritura N°:		20161701004P05621					
<b>ACTO O CONTRATO:</b>							
ACTOS, CONTRATOS, CONVENIOS, ACUERDOS, DILIGENCIAS DE CUANTÍA DETERMINADA QUE NO SE ENCUENTREN EN EL CATÁLOGO							
FECHA DE OTORGAMIENTO:		6 DE JUNIO DEL 2016, (17:54)					
<b>OTORGANTES</b>							
<b>OTORGADO POR</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Jurídica	AUTORIDAD PORTUARIA DE GUAYAQUIL	REPRESENTADO POR	RUC	0968511110001		COMPARECIENTE	JORGE XAVIER VERA ARMIJOS
<b>A FAVOR DE</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. Identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
Jurídica	COMPANIA DPWORLD POSORJA S.A.	REPRESENTADO POR	RUC	0992974222001	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	SULTAN AHMAD SULTAN BIN SULAYEM
Jurídica	COMPANIA DPWORLD POSORJA S.A.	REPRESENTADO POR	RUC	0992974222001	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	MICHAEL ANDREW BENTLEY
<b>UBICACIÓN</b>							
Provincia		Cantón			Parroquia		
PICHINCHA		QUITO			SANTA PRISCA		
DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:							
OBJETO/OBSERVACIONES:		LA CUANTÍA ES INDETERMINADA Y LA GARANTÍA DE \$ 5.000.000,00					
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:		5000000.00					

NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO



# REGISTRO OFICIAL®

ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado  
Presidente Constitucional de la República

## SUPLEMENTO

**Año III - Nº 652**

**Quito, viernes 18 de  
diciembre de 2015**

**Valor: US\$ 1,25 + IVA**

**ING. HUGO DEL POZO BARREZUETA  
DIRECTOR**

Quito: Avenida 12 de Octubre  
N23-99 y Wilson

Edificio 12 de Octubre  
Segundo Piso  
Telf. 290-1629

Oficinas centrales y ventas:  
Telf. 223-4540  
394-1800 Ext. 2301

Distribución (Almacén):  
Mañosca Nº 201 y Av. 10 de Agosto  
Telf. 243-0110

Sucursal Guayaquil:  
Malecón Nº 1606 y Av. 10 de Agosto  
Telf. 252-7107

Suscripción semestral:  
US\$ 200 + IVA para la ciudad de Quito  
US\$ 225 + IVA para el resto del país

Impreso en Editora Nacional

20 páginas

[www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec)

**Al servicio del país  
desde el 1º de julio de 1895**

### SUMARIO:

Págs.

#### FUNCIÓN LEGISLATIVA

##### LEY:

##### ASAMBLEA NACIONAL:

- LEY ORGÁNICA DE INCENTIVOS PARA ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA ..... 2

#### FUNCIÓN JUDICIAL Y JUSTICIA INDÍGENA

##### RESOLUCIÓN:

##### CONSEJO DE LA JUDICATURA:

- 380-2015 De la excusa presentada por el doctor René Hugo Yépez Pazmiño al cargo de Juez de la Unidad Judicial Multicompetente Civil del Cantón Joya de los Sachas, provincia de Francisco de Orellana; y, refórmese la Resolución 365-2015, mediante la cual fue nombrado ..... 17

##### CAUSAS:

#### CORTE CONSTITUCIONAL DEL ECUADOR:

##### SALA DE ADMISIÓN:

- 0004-15-IA Acción pública de inconstitucionalidad de actos administrativos. Legitimado Activo: Wilson Roberto Álvarez Bedón ..... 19
- 0093-15-IN Acción pública de inconstitucionalidad de acto normativo. Legitimados Activos: Carlos Poveda Moreno, Fred Sebastián Larreategui Fabara, Pablo Ramírez Vélez y Lima María Espinosa Villegas ..... 19

**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
ASAMBLEA NACIONAL**

**Oficio No. SAN-2015-2372**

Quito, 15 DIC. 2015

Ingeniero  
Hugo Del Pozo Barrezueta  
**Director Del Registro Oficial**  
En su despacho.

De mis consideraciones:

La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el **PROYECTO DE LEY ORGÁNICA DE INCENTIVOS PARA ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA**.

En sesión de 15 de diciembre de 2015, el Pleno de la Asamblea Nacional conoció y se pronunció sobre la objeción parcial presentada por el señor Presidente Constitucional de la República.

Por lo expuesto, y, tal como dispone el artículo 138 de la Constitución de la República del Ecuador y el artículo 64 de la Ley Orgánica de la Función Legislativa, acompaño el texto de la **LEY ORGÁNICA DE INCENTIVOS PARA ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA**, para que se sirva publicarlo en el Registro Oficial.

Atentamente,

**f.) DRA. LIBIA RIVAS ORDÓÑEZ**  
Secretaria General

**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
ASAMBLEA NACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Secretaria General de la Asamblea Nacional, me permito CERTIFICAR que la Asamblea Nacional discutió y aprobó el **“PROYECTO DE LEY ORGÁNICA DE INCENTIVOS PARA ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA”**, en primer debate el 20 de octubre de 2015; en segundo debate el 27 de octubre de 2015; y, se pronunció sobre la objeción parcial del Presidente Constitucional de la República el 15 de diciembre de 2015.

Quito, 16 de diciembre de 2015.

**f.) DRA. LIBIA RIVAS ORDÓÑEZ**  
Secretaria General

**REPÚBLICA DEL ECUADOR  
ASAMBLEA NACIONAL**

**EL PLENO**

**CONSIDERANDO**

Que, el artículo 284 de la Constitución de la República define entre los objetivos de la política económica, el incentivar la producción nacional, productividad y competitividad sistémicas; promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia; impulsar el pleno empleo; y, mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles;

Que, el artículo 285 de la Constitución de la República prescribe como objetivos de la política fiscal, entre otros, el financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables;

Que, la política tributaria debe estimular el empleo, la producción de bienes y servicios y conductas ecológicas, sociales y económicas responsables, según lo establecido en el segundo inciso del artículo 300 de la Constitución de la República;

Que, el artículo 301 de la Constitución de la República del Ecuador determina que, sólo por iniciativa de la Función Ejecutiva y mediante ley sancionada por la Asamblea Nacional, se podrá establecer, modificar, exonerar o extinguir impuestos. Solo por acto normativo de órgano competente se podrán establecer, modificar, exonerar y extinguir tasas y contribuciones y que las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley;

Que, según lo previsto en el artículo 308 de la Constitución de la República, la finalidad fundamental de las actividades financieras, además de preservar los depósitos, es atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país;

Que, conforme lo determina el artículo 310 ibídem, el sector financiero público orientará el crédito de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo, entre otros propósitos constitucionalmente establecidos;

Que, en este contexto, y sin perjuicio de otros bienes y servicios de interés general a cargo del Estado, el artículo 313 de la Constitución de la República del Ecuador determina la reserva a favor del Estado de la gestión de los sectores estratégicos;

Que, el artículo 314 ibídem, establece que el Estado deberá garantizar la provisión de servicios públicos y como tal dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos y establecerá su control y regulación;

Que, el artículo 316 de la Constitución de la República del Ecuador señala que el Estado podrá, de forma excepcional, en los casos que establezca la ley, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de las actividades relacionadas con servicios públicos y sectores estratégicos;

Que, de igual forma, el artículo 100 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones determina para todos los casos en que no existe una regulación específica,

de modo ejemplificativo, las formas en que de manera excepcional se puede delegar a la iniciativa privada la provisión de bienes o servicios a cargo del Estado;

Que, el citado artículo estipula que tal excepción podrá producirse en los casos en los que sea necesario y adecuado para satisfacer el interés público, colectivo o general, cuando el Estado o sus instituciones no tengan la capacidad técnica o económica; o cuando la demanda del servicio no pueda ser cubierta por empresas públicas o mixtas;

Que, el tercer inciso del mencionado artículo 100 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, señala de manera ejemplificativa las modalidades de delegación que se podrán utilizar; observando en todos los casos para la selección del delegatario procedimientos de concurso público transparente y equitativo que determine el reglamento;

Que, de conformidad con los artículos 274 y siguientes del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los Gobiernos Autónomos Descentralizados pueden prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia mediante gestión directa o gestión delegada;

Que, la gestión directa, de conformidad con los artículos 276 y siguientes del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), comprende la gestión institucional directa, la gestión a través de la creación de empresas públicas y la gestión por contrato;

Que, la gestión delegada, conforme con los artículos 279, 283 y siguientes del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), comprende la delegación a otros niveles de gobierno, la gestión compartida entre diversos gobiernos autónomos descentralizados, la cogestión de los gobiernos descentralizados autónomos con la comunidad, la gestión a través de empresas de economía mixta y la delegación a la economía social y solidaria y a la iniciativa privada;

Que, se han establecido los mecanismos a través de los cuales, de forma excepcional, el sector privado y el de la economía popular y solidaria pueden intervenir en la gestión y prestación de los sectores estratégicos y servicios públicos, así como los criterios con los cuales se deberá evaluar el desempeño de tal gestión y sus condiciones de participación; y,

En ejercicio de las facultades establecidas en el artículo 120, numeral 6 de la Constitución de la República, la Asamblea Nacional expide la siguiente:

**LEY ORGÁNICA DE INCENTIVOS PARA  
ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS Y LA  
INVERSIÓN EXTRANJERA**

**Artículo 1.- Objeto.** Esta Ley tiene por objeto establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación.

Asimismo, esta Ley establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.

**Artículo 2.- Ámbito.** Esta Ley se aplica a las asociaciones público-privadas que tienen por objeto la provisión de bienes, obras o servicios por parte del Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Los proyectos públicos aprobados se beneficiarán de los incentivos propuestos en esta Ley, de conformidad con los acuerdos establecidos por las partes.

**Artículo 3.- De los Principios y Lineamientos de los Proyectos Públicos Bajo la Modalidad de Asociación Público-Privada.** La estructuración, ejecución y evaluación de proyectos públicos, bajo la modalidad de asociación público-privada se ajustarán a los siguientes principios y lineamientos:

**3.1. Sostenibilidad Fiscal.** Se deberá considerar la capacidad de pago del Estado para adquirir compromisos financieros, firmes o contingentes, que se deriven de la ejecución de los contratos celebrados en asociación público-privada, sin comprometer la sostenibilidad de las finanzas públicas ni la prestación regular de los servicios.

**3.2. Distribución Adecuada de Riesgos.** En toda asociación público-privada se deberá hacer una identificación y valoración de los riesgos y beneficios durante la vigencia del proyecto, los cuales serán asumidos, transferidos o compartidos por la entidad pública delegante y el gestor privado, de conformidad con lo establecido en el contrato.

**3.3. Valor por Dinero.** Los proyectos públicos ejecutados bajo la modalidad de asociación público-privada deberán obtener el mejor resultado de la relación precio-calidad y obtener las condiciones económicamente más ventajosas para los usuarios finales de la obra, bien o servicio del que se trate.

**3.4. Respeto a los Intereses y Derechos de los Usuarios.** El Estado y el gestor privado tendrán la obligación de proteger a los usuarios finales y brindarles información clara y suficiente sobre sus derechos, así como atender y resolver sus reclamos de manera oportuna.

**3.5. De los Derechos de Propiedad.** El proyecto público y el contrato de gestión delegada deberán garantizar los derechos de propiedad para las partes, por el plazo de ejecución que conste en el mismo.

**3.6. Cobertura e Inclusión Social.** En el diseño y ejecución de los proyectos públicos no se podrán excluir áreas geográficas, grupos sociales y pueblos y nacionalidades que requieran el bien, obra o servicio que genere el proyecto. Estos proyectos deberán procurar la utilización del componente nacional, transferencia de tecnología y la contratación de talento humano nacional.

La rentabilidad del proyecto público deberá ser calculada de manera agregada contemplando incluso la posibilidad de que excepcionalmente existan subvenciones del Estado, garantice la cobertura y la inclusión social de la población vulnerable.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



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

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Carriel Castro, Andrea Giannina** con C.C: 1204523565 e **Hidalgo Torres, Karen Stefanía** con C.C: **0706313756** autores del trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁMBITO LOGÍSTICO Y FINANCIERO DEL PUERTO MARÍTIMO “LIBERTADOR BOLÍVAR”** previo a la obtención del título **INGENIERA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, a los 30 del mes de agosto del año 2018**

f. \_\_\_\_\_  
**Carriel Castro, Andrea Giannina**  
C.C: 1204523565

f. \_\_\_\_\_  
**Hidalgo Torres, Karen Stefanía**  
C.C: 0706313756

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ÁMBITO LOGÍSTICO Y FINANCIERO DEL PUERTO MARÍTIMO “LIBERTADOR BOLÍVAR”</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Carriel Castro, Andrea Giannina Hidalgo Torres, Karen Stefanía</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Ing. Galarza Hernández, Max Alberto, MSc</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Universidad Católica de Santiago de Guayaquil</b>		
<b>FACULTAD:</b>	<b>Facultad De Especialidades Empresariales</b>		
<b>CARRERA:</b>	<b>Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe</b>		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	<b>Ingeniera en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>30 del mes de Agosto del año 2018</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>110</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Logística, Investigación, Negocios Internacionales</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<b>Ports, Guayaquil, competitiveness, maritime, CONTECON</b>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>El estudio investigativo planteado en el actual documento y que se denomina Diagnóstico situacional del ámbito logístico y financiero del Puerto Marítimo “Libertador Bolívar” se encuentra enfocado en determinar los aspectos que han ocasionado que este puerto ecuatoriano se ubique en el contexto nacional y regional; dentro de este documento se establecen cada uno de los elementos que conforman el problema central de investigación, para entonces conocer cuáles son los motivos que lo ocasionan. En el segundo capítulo se recaban los referentes teóricos necesarios para llevar a cabo el diagnóstico situacional en un capítulo posterior, así como la forma en que se encuentra conformado en sistema portuario ecuatoriano y específicamente el Puerto de Guayaquil. Se empleó un estudio de campo en el que se recolectó información procedente de profesionales que desarrollan o han desarrollado sus actividades en el sector marítimo ecuatoriano, así como en la gestión de CONTECON. Finalmente, en el capítulo cuatro se establece un diagnóstico del Puerto de Guayaquil por medio de análisis de factores internos y externos, así como también empleándose un análisis comparativo con otros puertos similares.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 994766198, +593-984712017	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:andrea18-05@hotmail.com">andrea18-05@hotmail.com</a> , <a href="mailto:karen_ht2@outlook.com">karen_ht2@outlook.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Coello Cazar, David		
	<b>Teléfono:</b> +593 995827620		
	<b>E-mail:</b> david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			