



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN  
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LAS CONCESIONES DEL PUERTO DE MANTA Y  
SU INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS USUARIAS QUE OPERAN  
EN EL MISMO, DURANTE EL PERÍODO 2006 - 2017”**

**AUTORES:**

**ÁLAVA ZAMBRANO HENRY KISSINGER  
GARCÍA MEJÍA MARÍA BELÉN**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Econ. MAYRA PÁRRAGA MOGROVEJO Mg.**

**MANTA - MANABÍ**

**2018 – 2019**

|                                                                                   |                                                    |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:<br>CERTIFICADO DE TUTOR(A).  | CÓDIGO: PAT-01-F-010 |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO. | REVISIÓN: 1          |
|                                                                                   |                                                    | Página 1 de 1        |

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de **Ciencias Económicas** de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:

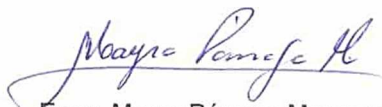
Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 60 horas, bajo la modalidad de **Tesis**, cuyo tema del proyecto es "**Análisis de las concesiones del puerto de Manta y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, durante el período 2006 - 2017**", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde a los señores **Álava Zambrano Henry Kissinger, García Mejía María Belén**, estudiantes de la carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales, período académico 2013 (2)-2017 (2), quienes se encuentran aptos para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, 14 de agosto de 2018.

Lo certifico,

  
 Econ. Mayra Párraga Mogrovejo. Mg.  
**Docente Tutor(a)**  
**Área: Administración**



Recibido  
 14/08/2018  


## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Los autores HENRY KISSINGER ÁLAVA ZAMBRANO y MARÍA BELÉN GARCÍA MEJÍA, declaramos que la presente investigación es de nuestra autoría, que todas las ideas, acontecimientos y hechos corresponden exclusivamente a nuestra autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente documento.

El patrimonio intelectual le corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

---

**HENRY KISSINGER ÁLAVA ZAMBRANO**

---

**MARÍA BELÉN GARCÍA MEJÍA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación con amor principalmente a Dios por permitirme terminar con éxito esta etapa tan importante en mi vida.

A mi familia por sus sacrificios y amor aportados en mí, para poder terminar la carrera universitaria y ser un profesional de excelencia.

A mi enamorada por su amor, apoyo y darme siempre fuerzas para seguir adelante juntos en este proyecto de vida.

*Henry Kissinger*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico con amor a Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y permitirme culminar con éxito esta etapa en mi vida.

A mis padres Carlos y Noemí y a mi hermana Karla, por su apoyo incondicional, por siempre estar a mi lado y confiar en mí en todo lo que me propongo.

*María Belén*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por ser nuestro motor de vida y por haber guiado nuestro camino en todo momento de nuestras vidas.

A nuestras familias por ser el pilar fundamental para terminar con éxito esta gran etapa de nuestras vidas y ser excelentes profesionales.

Nuestra eterna gratitud a nuestra tutora y colaboradores que con sus conocimientos compartidos nos guiaron a la terminación de nuestro trabajo de titulación.

*Henry y Belén*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                 | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------|-------------|
| PORTADA                                         | i           |
| CERTIFICADO                                     | ii          |
| AUTORÍA                                         | iii         |
| DEDICATORIA                                     | iv          |
| DEDICATORIA                                     | v           |
| AGRADECIMIENTO                                  | vi          |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS                            | vii         |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS                              | xi          |
| ÍNDICE DE TABLAS                                | xii         |
| RESUMEN                                         | xiii        |
| ABSTRACT                                        | xiv         |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                             | 1           |
| <b>CAPÍTULO 1</b>                               | 3           |
| <b>1. GENERALIDADES</b>                         |             |
| 1.1. Tema                                       | 3           |
| 1.2. Planteamiento del problema                 | 3           |
| 1.3. Formulación y sistematización del problema | 4           |
| 1.3.1. Problema                                 | 4           |
| 1.4. Delimitación del problema                  | 4           |
| 1.5. Objetivos de la investigación              | 5           |
| 1.5.1. Objetivo General                         | 5           |
| 1.5.2. Objetivos Específicos                    | 5           |
| 1.6. Justificación e importancia                | 5           |
| 1.6.1. Justificación práctica                   | 6           |
| 1.7. Hipótesis                                  | 6           |
| 1.8. Variables e indicadores                    | 6           |
| Variable independiente                          | 6           |
| Variable dependiente                            | 6           |
| 1.9. Aspectos metodológicos                     | 6           |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.9.1. Tipo de investigación                                     | 6  |
| 1.9.1.1. Investigación exploratoria                              | 6  |
| 1.9.1.2. De campo                                                | 7  |
| 1.9.1.3. No experimental                                         | 7  |
| 1.9.1.4. Documental                                              | 7  |
| 1.9.2. Metodología                                               | 7  |
| 1.9.3. Técnicas de investigación                                 | 7  |
| 1.9.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos             | 8  |
| 1.10. Población y muestra                                        | 8  |
| 1.10.1. Población                                                | 8  |
| 1.10.2. Muestra                                                  | 8  |
| 1.10.3. Muestra aleatoria                                        | 9  |
| <b>CAPÍTULO 2</b>                                                | 11 |
| <b>2. MARCO TEÓRICO</b>                                          | 11 |
| 2.1. Qué es puerto                                               | 11 |
| 2.2. Qué es concesión                                            | 11 |
| 2.3. Qué es delegación                                           | 13 |
| 2.4. Modelos de administración portuaria                         | 14 |
| 2.5. Modelos de desarrollo de las terminales                     | 15 |
| 2.6. Qué son las empresas usuarias                               | 17 |
| 2.7. Qué son servicios portuarios                                | 18 |
| 2.7.1. Clasificación de los servicios portuarios                 | 18 |
| <b>CAPÍTULO 3</b>                                                | 23 |
| <b>3. CONDICIONES ACTUALES DEL PUERTO DE MANTA</b>               | 23 |
| 3.1. Antecedentes del Puerto de Manta                            | 23 |
| 3.1.1. Servicios                                                 | 23 |
| 3.1.2. Ubicación Geo-estratégica                                 | 24 |
| 3.1.3. Objetivos Estratégicos                                    | 24 |
| 3.1.4. Ventajas comparativas y competitivas                      | 25 |
| 3.1.5. Instalaciones del puerto                                  | 27 |
| 3.1.6. Alternativas de almacenamiento externas                   | 28 |
| 3.1.7. Terminal pesquero y cabotaje                              | 28 |
| 3.1.8. Proyecto de ampliación y mejoramiento del puerto de Manta | 31 |



|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.9 Fases aplicadas al plan de modernización del puerto de Manta                | 32 |
| 3.2. Autoridad Portuaria de Manta (APM)                                           | 34 |
| 3.2.1. Misión                                                                     | 34 |
| 3.2.2. Visión                                                                     | 34 |
| 3.2.3. Estrategias                                                                | 34 |
| 3.2.4. Características organizacionales                                           | 36 |
| 3.3. Terminal Portuario de Manta (TPM)                                            | 37 |
| 3.3.1. Misión                                                                     | 37 |
| 3.3.2. Visión                                                                     | 38 |
| 3.3.3. Valores                                                                    | 38 |
| 3.3.4. Política de Seguridad                                                      | 38 |
| 3.3.5. Política del Sistema de Gestión Integral de Terminal Portuario de Manta    | 38 |
| 3.3.6. Equipamiento                                                               | 39 |
| 3.4. Concesiones del puerto de Manta durante el período 2006 – 2017               | 40 |
| 3.4.1. Hutchison Port Holdings                                                    | 40 |
| 3.4.2. Agencias Universales S.A. (AGUNSA)                                         | 41 |
| 3.4.3. Análisis de las concesiones del puerto de Manta                            | 42 |
| 3.4.3.1. Análisis de la concesión de Hutchison Port Holding                       | 42 |
| 3.4.3.2. Análisis de la delegación de AGUNSA                                      | 43 |
| <b>CAPÍTULO 4</b>                                                                 | 45 |
| <b>4. APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS</b>                                           | 45 |
| 4.1. A continuación se presentan las entrevistas realizadas a expertos en el tema | 45 |
| 4.2. Temario de la entrevista                                                     | 45 |
| 4.3. Entrevistas                                                                  | 46 |
| Entrevista N° 1                                                                   | 46 |
| Entrevista N° 2                                                                   | 51 |
| Entrevista N° 3                                                                   | 54 |
| Entrevista N° 4                                                                   | 59 |
| Entrevista N° 5                                                                   | 64 |
| 4.4. Análisis de las entrevistas                                                  | 67 |
| 4.5. Encuesta                                                                     | 69 |
| 4.5.1. Temario de la encuesta                                                     | 69 |
| 4.5.2. Tabulación de la encuesta                                                  | 70 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 4.6. Comprobación de la hipótesis                      | 75 |
| <b>CAPÍTULO 5</b>                                      |    |
| <b>5. ELABORAR UNA PROPUESTA PARA QUE LAS EMPRESAS</b> |    |
| <b>CONCESIONARIAS Y/O DELEGATARIAS LOGREN SUS</b>      | 77 |
| <b>OBJETIVOS</b>                                       |    |
| 5.1 Propuesta                                          | 77 |
| 5.2. Desarrollo de la propuesta                        | 77 |
| 5.3. Conclusión                                        | 78 |
| 5.4. Recomendación                                     | 78 |
| <b>CONCLUSIONES</b>                                    | 79 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                 | 80 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                    | 83 |
| <b>ANEXOS</b>                                          | 84 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                             | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------|-------------|
| Gráfico N° 1 Puerto de Manta, vista del puerto artesanal    | 23          |
| Gráfico N° 2 Distancia 25 millas del tráfico marítimo       | 24          |
| Gráfico N° 3 Ubicación de puertos en Sudamérica             | 26          |
| Gráfico N° 4 Puerto de Manta, espigones                     | 34          |
| Gráfico N° 5 Estructura orgánica de APM                     | 37          |
| Gráfico de la encuesta N° 1 Usuario activo                  | 70          |
| Gráfico de la encuesta N° 2 Servicios prestados a Hutchison | 71          |
| Gráfico de la encuesta N° 3 Servicios que presta a AGUNSA   | 72          |
| Gráfico de la encuesta N° 4 Factibilidad de las concesiones | 74          |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                                    | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla N° 1 Muestra                                                                                 | 9           |
| Tabla N° 2 Comparación Puerto de Manta con Puertos de Sudamérica                                   | 25          |
| Tabla N° 3 Distancias entre Manta y ciudades principales de Ecuador                                | 26          |
| Tabla N° 4 Carga anual manipulada en el puerto por (toneladas) Importación y Exportación 2006-2017 | 29          |
| Tabla N° 5 Arribo de buques internacionales 2006-2017                                              | 29          |
| Tabla N° 6 Tipo de carga movilizada por el puerto de Manta (toneladas) Importación 2006-2017       | 30          |
| Tabla N° 7 Tipo de carga movilizada por el puerto de Manta (toneladas) Exportaciones 2006-2017     | 31          |
| Tabla N° 8 Fases aplicadas al plan de modernización del puerto de Manta                            | 32          |
| Tabla de la encuesta N° 1 Usuario activo                                                           | 70          |
| Tabla de la encuesta N° 2 Servicios prestados a Hutchinson                                         | 71          |
| Tabla de la encuesta N° 3 Servicios que presta a AGUNSA                                            | 72          |
| Tabla de la encuesta N° 4 Factibilidad de las concesiones                                          | 74          |
| Tabla N° 9 Cronograma de actividades                                                               | 79          |
| Tabla N° 10 Presupuesto                                                                            | 80          |

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se va analizar las concesiones del puerto de Manta y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, durante los años 2006 al 2017, dentro del histórico progresivo del desarrollo portuario realizado en el gobierno del ex presidente Rafael Correa, el puerto de Manta accedió a una concesión portuaria en el año 2006 con la empresa Hutchison Port Holdings de la cual nació una empresa de vida jurídica nacional llamada Terminales Internacionales del Ecuador (TIDE), luego de su proceso ingresa Autoridad Portuaria de Manta (APM) a retomar la administración para el desarrollo portuario desde el 2009 hasta el 2016, a finales del año 2016 se delegó el puerto de Manta a la empresa chilena Agencias Universales S.A. (AGUNSA) por 40 años, de la cual nació una empresa de vida jurídica nacional llamada Terminal Portuario de Manta (TPM), por lo tanto en esta investigación vamos a desarrollar que incidencias dejaron a los usuarios que se dedican a trabajar en la logística portuaria los cuales son: agentes de aduana, agencias navieras, servicios a la carga, servicios al buque o a la nave y servicios conexos. El tipo de investigación aplicada es la de campo, en virtud de que los autores han realizado este trabajo con información obtenida en Autoridad Portuaria de Manta y mediante encuestas y entrevistas a actores relevantes de este sector, por el alcance la podemos definir también como una investigación descriptiva, al fundamentarse en la teoría partiendo del uso de un importante material bibliográfico relacionado con el tema y su contexto conformado por expertos en el tema, autoridades del puerto de Manta y empresas usuarias, a raíz de esto se obtiene el problema a analizar, y con ello analizar en qué forma las concesiones y/o delegaciones del puerto de Manta han contribuido al desarrollo del mismo y que lleguen a cumplir los compromisos firmados y no abandonen el contrato.

**Palabras claves:** Puerto de Manta concesiones, delegaciones y empresas usuarias.

## **ABSTRACT**

In the present work of investigation is going to analyze the concessions of the port of Manta and its incidence in the user companies that operate in the same, during the years 2006 to 2017, within the historical progress of the port development made in the government of the former president Rafael Correa, the port of Manta acceded to a port concession in 2006 with the company Hutchison Port Holdings from which was born a company of the national legal life called International Terminals of Ecuador (TIDE), after its process enters Authority Port of Manta (APM) to resume administration for port development from 2009 to 2016, at the end of 2016 the port of Manta was delegated to the Chilean company Agencias Universales S.A. (AGUNSA) for 40 years, from which a company was born of life (Manta Port Terminal (TPM)), so in this investigation we will develop that the incidents stop being the users that are dedicated to work in the port logistics which are: customs agents, shipping agencies, cargo services, ship services to the ship and related services. The type of applied research is the field, in which the authors have achieved this work with participation in the Port Authority of Manta and surveys and interviews are a relevant element of this sector, by the scope can also be used as a descriptive research, based on the theory based on the use of an important bibliographic material related to the subject and its context conformed by experts in the subject, authorities of the port of Manta and user companies, a root of this is obtained the problem to analyze , and with what to analyze in what way the concessions and / or delegations of the port of Manta have contributed to the development of the same and that come to fulfill the signed commitments and not abandon the contract.

**Keywords:** Port of Manta, delegations and user companies.

## INTRODUCCIÓN

Manta es una ciudad de la región costera del Ecuador, ésta se encuentra ubicada en la provincia de Manabí, esta se caracteriza por su gran economía en varios sectores, uno de los más fuertes es el pesquero y gracias a ello se considera la capital pesquera del Ecuador. Este sector genera la mayor cantidad de empleo en Manabí, esta ciudad cuenta con un puerto de fácil acceso para los buques pesqueros y mercantes ya sean nacionales e internacionales.

Este puerto tiene una ubicación geoestratégica que le permite competir con los demás puertos del país y además se encuentra en el centro del país y facilita el transporte terrestre hacia las principales ciudades internas del mismo, gracias a su calado natural de 12 metros de profundidad siendo posible el arribo de buques de gran calado.

El puerto de Manta está dividido en dos secciones, el muelle internacional y el muelle nacional. El terminal internacional cuenta con dos muelles de espigón, uno de 200 metros y otro de 300 metros, capaces de recibir hasta 4 buques al mismo tiempo, este puerto está considerado como un puerto multipropósito, así que puede recibir todo tipo de carga, ya sea graneles sólidos y líquidos, carga contenerizada, vehículos, cruceros y buques con carga especial.

Es administrado por Autoridad Portuaria de Manta (APM) desde el año 1966 y en la actualidad el muelle internacional esta delegado a una firma chilena Agencias Universales S.A. (AGUNSA). Las concesiones del puerto de Manta, son consideradas proyectos atractivos para la participación privada, debido a que representa una real proyección de manejo de carga y a un diseño de puerto moderno adecuado para el manejo de contenedores, ya que con el incremento de buques de mayor calado se obtendrán ingresos significativos que benefician tanto al puerto y a la empresa privada, para poder justificar los montos de las inversiones.

En el año 2006 el puerto de Manta entró a una concesión con la firma china Hutchison Port Holdings en ese entonces categorizada la operadora número uno del mundo, esta concesión a pesar de que tenía un buen contrato y un buen proyecto de inversión que le beneficiaba al puerto y a la ciudad, la firma china se vio obligada a abandonar la concesión por varios desacuerdos con el Estado.

En el año 2016 hasta la actualidad el puerto de Manta está delegado a la firma chilena AGUNSA, esta es una agencia naviera con más de 50 años de experiencia, dicho contrato público-privado se lo hizo con el puerto de Manta para la modernización y potenciar el desarrollo del puerto.

En la presente investigación se analizan las concesiones que ha tenido el puerto de Manta, y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, para así poder proponer soluciones para que cumplan con lo estipulado en el contrato ya que la ciudadanía mantense, manabita y ecuatoriana lo requiere además que ninguna concesión o delegación abandone el proyecto.



# **CAPÍTULO 1**

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1. Tema**

“Análisis de las concesiones del puerto de Manta y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, durante el período 2006 - 2017”

### **1.2. Planteamiento del problema**

El presente trabajo de investigación titulado “Análisis de las concesiones del puerto de Manta y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, durante el periodo 2006 – 2017”, tiene la finalidad de dar a conocer mediante entrevistas a expertos en el tema y encuestas a las empresas usuarias cuales fueron las incidencias que dejó la concesión de Hutchison Port Holdings, y las incidencias de la actual delegación AGUNSA.

El puerto de Manta utiliza el sistema de gestión portuaria “land lord”, lo que implica que Autoridad Portuaria de Manta (APM) gestiona directamente una serie de servicios como lo es el terminal de pesca y cabotaje y el resto de servicios los concesiona como lo es el terminal de carga y descarga internacional, estos son los servicios que ceden a los operadores privados.

A partir del año 2006 el puerto de Manta suscribió el contrato de concesión a Terminales Internacionales del Ecuador (TIDE), que es una subsidiaria de la empresa china Hutchison Port Holdings, con el propósito de desarrollar el proyecto del terminal de transferencia de Manta, el cuál consistía en la construcción de un brazo rompe olas de 500 metros de longitud y ampliar el existente hasta la longitud de 310 metros, además un delantal de 40 metros para maniobras de carga y descarga, todo esto a un costo de inversión de 500 millones de dólares aproximadamente, sin embargo, la firma china se retiró de la concesión y en el 2009 Autoridad Portuaria de Manta (APM) asume nuevamente el control absoluto operativo, administrativo y de desarrollo del puerto, luego del termino unilateral del contrato de concesión. La concesión con Hutchison Port Holdings se hizo cuando el puerto de Manta gozaba de autonomía con su propio directorio, es decir que había un presidente ejecutivo; en la actualidad el puerto de Manta

ya no goza de esta autonomía ya que así lo dice el decreto ejecutivo 287 del 3 de abril de 2014 que suprime los directorios de las 4 autoridades portuarias del país.

Posteriormente se realizó otro llamado a empresas privadas para ceder nuevamente el puerto en otra concesión y a partir del año 2016 la empresa Agencias Universales S.A. (AGUNSA), toma la administración del terminal internacional de Manta hasta la presente fecha. Con la actual delegación el puerto de Manta firmó el contrato de delegación sin autonomía propia, es decir con una sola gerencia por puerto, ya que Autoridad Portuaria de Manta (APM) desde entonces es regulado por la Sub Secretaria de Puertos del Ministerio de Transportes y Obras Públicas (MTOP).

Se debe tomar en cuenta que en el presente trabajo las empresas usuarias fueron tomadas de las “Normas que regulan los servicios portuarios en el Ecuador”, con resolución 60 y su estado vigente en la actualidad, que consta en el art. 4 que detalla que las empresas usuarias están clasificadas según sus servicios portuarios que son: servicios al buque o a la nave, servicios a la carga, servicios conexos, adicionalmente tomamos en cuenta a los agentes de aduana y a las agencias navieras como parte de las empresas usuarias en este trabajo de investigación.

### **1.3. Formulación y sistematización del problema**

#### **1.3.1. Problema**

¿Cómo inciden las concesiones y/o delegaciones del Puerto de Manta en las empresas usuarias que operan en el mismo?

### **1.4. Delimitación del problema**

Esta investigación se concreta al análisis de las concesiones y/o delegaciones del puerto de Manta, durante el período 2006 al 2017, y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, lo cual cabe recalcar que en la resolución 60 en el art 4., estas son agentes de aduana, agencias navieras, servicios al buque o a la nave, servicios a la carga y servicios conexos.

En lo referente a la delimitación, ésta se circunscribe al puerto de Manta dentro de los periodos establecidos para el análisis.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Realizar un análisis sobre las concesiones del puerto de Manta para conocer su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo, durante el período 2006 – 2017.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- o Conocer las condiciones en las que se encuentra actualmente el puerto de Manta.
- o Analizar las concesiones y/o delegaciones del puerto de Manta cedidas a Hutchison y AGUNSA.
- o Identificar las principales empresas usuarias que operan en el puerto de Manta, para conocer la incidencia que éstas han tenido en las concesiones durante el periodo 2006 – 2017.
- o Elaborar una propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato.

## **1.6. Justificación e importancia**

Este estudio pretende analizar la importancia que tiene la concesión y/o delegación portuaria y los beneficios que ésta presta, compuesta por una variedad de servicios a los buques de carga internacional y a la ciudad de Manta con la generación de ingresos que ayuden al desarrollo del sector. El sistema portuario en el Ecuador se está desarrollando paulatinamente y con visión a futuro en comparación de otros puertos del continente americano; y el puerto de Manta se abre paso a paso hacia el comercio exterior.

Esta investigación aportará resultados obtenidos de una serie de análisis sobre las concesiones de Hutchison y AGUNSA desde el periodo 2006 – 2017, lo cual significa para la ciudad un gran desarrollo económico, lo que implica “crear estímulos fiscales, aduaneros, arancelarios, tributarios y exoneración del pago de impuestos a la salida del capital” (Gobierno Nacional), esto sin duda atraerá mucho más el comercio, el turismo, la inversión, las exportaciones e importaciones, unido a esto la entrada de grandes embarcaciones de mayor calado.

Por lo tanto, una responsable administración de las concesiones y/o delegaciones del puerto alcanza una importancia considerable en el desarrollo de las empresas que se

benefician de los negocios marítimos, estos usuarios son: como agentes afianzados, agencias navieras, servicios a la carga, servicios al buque o a la nave, servicios conexos, entre otros, los cuales generan plazas de trabajo tanto para mano de obra calificada y no calificada dinamizando la economía de la ciudad de la provincia y del país.

#### **1.6.1. Justificación práctica**

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de analizar las concesiones y/o delegaciones del puerto de Manta, debido a que la afectación en el sector, la ciudad y el país en general es significativa ya sea positiva o negativamente, en este tipo de negociaciones el tiempo de administración por el ente privado son de larga duración.

Por lo tanto, se requiere de una exploración exhaustiva por el impacto que pueda representar en relación a la utilidad de delegar la administración de un sector estratégico del país cuando las propuestas de la contraparte no se relacionan con los intereses locales y del país.

#### **1.7. Hipótesis**

¿Las concesiones y/o delegaciones del puerto de Manta han incidido en las empresas usuarias del puerto?

#### **1.8. Variables e Indicadores**

##### **Variable independiente**

Las concesiones.

##### **Variable dependiente**

Empresas usuarias del puerto de Manta.

#### **1.9. Aspectos Metodológicos**

##### **1.9.1. Tipo de investigación**

**1.9.1.1. Investigación Exploratoria**, esta investigación tal como lo indica (Galtung, 2008) ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer. La investigación de tipo exploratoria se realiza para conocer el tema sobre “El análisis del puerto de Manta y su incidencia en las empresas usuarias que operan en el mismo,

durante el período 2006 – 2017” lo que permite la adquisición de conocimientos, con algo que hasta el momento desconocíamos.

**1.9.1.2. De Campo**, dado que se ha recolectado los datos directamente de la fuente primaria para analizar las concesiones del Puerto de Manta; exploratorio ya que se está investigando un tema poco estudiado como son las concesiones específicamente del puerto de Manta.

**1.9.1.3. No Experimental**, “porque se utiliza el método científico para obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social” (Ander-Egg, 2014) es decir como la investigación se realiza en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio, permite al investigador ampliar su conocimiento para manejar datos con mayor seguridad y así estudiar la situación para determinar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

**1.9.1.4. Documental**, “porque está basada en conocimientos ciertos y fundamentados” (Baena, 2012), ya que reúne información necesaria a través de la consulta de diferentes tipos de documentos donde la información ya se encuentra registrada, tales como libros, revista, periódicos, documentos públicos y privados, estadísticas, informes de investigaciones ya realizadas, etc.

## **1.9.2. Metodología**

La metodología utilizada es la cualitativa, ya que en éste tipo de metodología se evita la cuantificación; se realizan registros narrativos de la información que se encuentra sobre el tema a investigar, así mismo como los fenómenos y se utilizan técnicas como la observación y las entrevistas. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Fernández Baptista, 2010).

La metodología aplicada también es cuantitativa, ya que permite analizar los datos en forma numérica de manera cuantificable por medio de la encuesta. (Hernández Fernández Baptista, 2010).

## **1.9.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación son los procedimientos e instrumentos que se utilizan para acceder al conocimiento. A continuación, se observarán sus respectivas

técnicas e instrumentos que son indispensables para recolectar la información necesaria y llevar a cabo la investigación:

#### **O Instrumentos**

Los instrumentos a aplicar serán la entrevista y encuestas porque por medio de ellos obtendrá mayor información con respecto al tema investigado.

#### **1.9.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para recolectar la información se recurrió a establecer herramientas de investigación en base a los contenidos abordados en el marco teórico; ya que a través de este se estructuran las distintas variables y sus indicadores, así como las preguntas directrices y los objetivos de la investigación.

Luego para procesar la información recogida se siguió un conjunto de pasos que se describen a continuación:

- O Revisión de los instrumentos aplicados.
- O Tabulación de los resultados de la encuesta aplicada.
- O Elaboración de representaciones gráficas y cuadros.
- O Extracción de la información obtenida en las entrevistas.
- O Interpretación de los resultados obtenidos mediante entrevistas y encuestas.

#### **1.10. Población y muestra**

##### **1.10.1. Población**

De acuerdo a lo manifestado por (Bunge, 2005) la población también “llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones y que presentan características en comunes.”

La población está conformada por las principales Empresas Usuarias que operan en el puerto.

##### **1.10.2. Muestra**

La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, 2010).

Para éste estudio se aplicará la:

### 1.10.3. Muestra Aleatoria

Es un procedimiento de muestreo probabilístico que da a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado, la misma probabilidad de ser seleccionado (Hernández, 2010).

La muestra de la investigación es la siguiente:

**Tabla N° 1**

**Muestra**

|               |           |
|---------------|-----------|
| Entrevistados | 5         |
| Encuestados   | 13        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>18</b> |

**Fuente:** Los autores.

El total de la muestra son 18 personas.

A efectos de la presente investigación y considerando el acceso que se tiene al Puerto de Manta en donde operan las empresas usuarias, la población queda definida por las personas expertas y las empresas usuarias que operan en el Puerto de Manta en el año 2018. Se ha seleccionado una muestra por conveniencia, no probabilística debido al acceso que tienen los investigadores a este entorno. Considerando una población promedio total de 25 personas, se determinó que la muestra estará constituida por un grupo de 18 personas, considerando un 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza.

N = Tamaño de la población. Para el presente cálculo se consideran las 18 personas, que corresponden a 5 entrevistados expertos en la materia y 13 personas de las empresas usuarias del Puerto.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Es un valor constante, obtenido mediante niveles de confianza. El 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral. Los autores del estudio definen un 5% de error, que equivale a un valor de 0,05.

Para calcular el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{25*(0,25)(3,84)}{24(0,0025) + (0,25) (3,84)}$$

$$n = \frac{25(0.96)}{0.05+0.96}$$

$$n = \frac{19.20}{1.01}$$

$$n = 18.19$$

**n = 18 es el tamaño de la muestra.**



## **CAPITULO 2**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Puerto**

Se conoce como puerto marítimo al área natural o a su vez construida artificialmente a orillas del océano, que se utiliza para desembarcar y brindar servicio de intercambio comercial marítimo, proporcionando así refugio y protección a los barcos y mercaderías transportadas, destinadas a una diversidad de países.

Según (Baquerizo, M. y Guerra A., 2010) “Tradicionalmente las ciudades costeras estaban unidas colateral y económicamente a la actividad marítima representada físicamente por el puerto”. Es así que los puertos son puntos de encuentros y desarrollo de gran importancia de los países y de las ciudades en las cuales están instalados.

Por lo tanto, la función que cumple el puerto más que puntos de travesía marítima de mercancías y pasajeros, es más bien un lugar continental que por estar dentro de un sistema de transporte, contribuye un alto valor agregado a la economía doméstica por su operatividad, administración, función aduanera y por su influencia en sus zonas definidas como “Foreland e Hinterland” (Zamora, 2001).

#### **2.2. Concesión**

Según el autor (Musso, E., 2004) “Es un tipo de asociación entre el sector público y una empresa, por lo general privada, que ha demostrado su capacidad de valor añadido en un ámbito concreto (por ejemplo, el desarrollo de infraestructuras)”. Por lo cual entendemos que esta asociación es una ayuda para el concedente, que de esta manera busca financiar obras sin utilizar el presupuesto del estado.

Por ejemplo, tenemos: transporte por carretera y ferrocarril, servicios portuarios y aeroportuarios, mantenimiento y gestión de autopistas, gestión de residuos, servicios de energía y calefacción, instalaciones de ocio, aparcamientos, etc.

Es por eso que las concesiones ayudan a la movilización de capital y conocimientos técnicos y privados con el propósito de complementar los recursos de la parte concedente y ejecutar nuevos proyectos futuros en infraestructura y servicios públicos sin afectar la deuda pública.

Concesión es una modalidad de delegación, por parte del Estado, que tiene por objeto transferir la facultad de proveer y gestionar de manera integral un servicio público a la iniciativa privada o a la economía popular y solidaria, bajo un esquema de exclusividad regulada, a través de la planificación, gestión técnico operacional, financiamiento, construcción, ampliación, rehabilitación, mejoramiento o conservación de infraestructuras, facilidades y equipamientos estatales preexistentes. (Reglamento de Delegación de Servicios, 2011).

Cuando se habla de concesionar un puerto se trata de que la autoridad portuaria cede a una empresa por lo general privada una parte o en su totalidad de todas sus instalaciones para que esta haga inversiones y mejore la infraestructura y servicios para los usuarios del puerto con la experiencia que tiene la entidad privada con la finalidad de beneficiarse económicamente el país o el municipio del cantón donde hace sus funciones el puerto.

La concesión estará sujeta a la normativa legal vigente y a las condiciones y características específicas fijadas en los pliegos de licitación, que al menos deberán contemplar los siguientes aspectos: (Reglamento de Delegación de Servicios, 2011).

1. Identificación y descripción detallada del servicio público a delegarse, del modelo de negocio y del objeto de la contratación.
2. Plan de inversiones de las obras y equipamiento requeridos, con perfiles técnicos mínimos para su diseño, ejecución y conservación y para la explotación del servicio, según corresponda.
3. Sistema tarifario y procedimiento de revisión, de ser el caso.
4. Justificación y establecimiento del equilibrio económico-financiero del contrato, que sustente el plazo, tarifas, inversiones, costos y rentabilidad aceptable.
5. Fórmula de restablecimiento del equilibrio económico-financiero del contrato de delegación/concesión.
6. Régimen de regalías y contraprestaciones en favor del Estado.
7. Régimen y mecanismos de regulación a cargo del ente rector sectorial.
8. Toda otra estipulación que fuere necesaria incluir en los pliegos de la licitación, por conveniencia o por mandato de la normativa propia de cada sector.

Estas condiciones tienen que estar fijadas con claridad en el contrato de concesión para garantizar un buen servicio y que los precios sean competitivos con otros puertos del Ecuador. A lo largo que dure el contrato todo cambio o toda mejora de las instalaciones formaran parte del estado o del concedente sin ningún tipo de recargo adicional.

### **2.3. Delegación**

Para (Thomas L. Brown, 2008) define la delegación como:

El acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no sólo la transmisión de responsabilidad sino también la de la obligación de la ejecución de la misma manteniendo unos estándares previamente establecidos. Sin olvidar que delegar no significa abdicar, el directivo sigue teniendo la responsabilidad última y debe mantener el control y la autoridad.

Al momento de que una institución forma parte de una delegación esta va a permitir que el directivo utiliza sus habilidades de manera más óptima, ya que fusionando lo público con lo privado se van a manejar dos modelos completamente diferentes que beneficie el uno al otro, ya que en la toma de decisiones y la utilización de recursos el sector privado es más rápido y más eficiente.

Según (Pozner, Pilar, 2000):

Delegar hoy día no se relaciona con dar órdenes, imponer organigramas o proyectos. Supone acrecentar la cultura profesionalizante, una cultura ligada a la misión institucional con vistas a lograr los resultados que se esperan, aumentando la textura democrática cotidiana, para generar un nivel superior de profesionalismo con mayor compromiso, conocimiento y logros.

Cuando hay un proceso de delegación la parte delegatoria no debe dejar olvidado la parte acordada en el contrato, se tiene que trabajar en conjunto para que una unión público privada funcione satisfactoriamente y tener los resultados deseados.

Hay que recalcar, con la firma china Hutchison Port Holdings el contrato fue llamado concesión, pero por decreto ejecutivo del presidente del Ecuador este nombre fue cambiado de concesión a delegación, ya que con la firma chilena AGUNSA se hizo un contrato de delegación.

#### **2.4. Modelos de administración portuaria**

Dependiendo del papel que desempeñe la autoridad portuaria dentro del puerto, infraestructura y/o superestructura, los “modelos de administración portuaria” se definen como sigue (Carlos Ernesto Gonzalez, 2013):

- o **Puerto de Servicio Público (“Service Port”)**, La operación, la infraestructura y la superestructura son responsabilidad y propiedad de la autoridad portuaria.
- o **Puerto Herramienta (“Tool Port”)**, La infraestructura, la superestructura y la administración del puerto pertenecen al Estado. Algunos servicios son otorgados en concesión a empresas privadas, por ejemplo, el mantenimiento de la infraestructura. La operación de carga y descarga es provista por empresas de estibadores
- o **Puerto Terrateniente o Propietario (“Land lord Port”)**, El propietario del puerto es el Estado. Los servicios de remolque y practicaaje son prestados por empresas portuarias privadas. El puerto está dividido en terminales independientes, en caso de ser más de una. Cada operador es totalmente responsable de la administración, operación y mantenimiento de su terminal, al igual que de la inversión y mantenimiento de la infraestructura común (acceso náutico y terrestre) y de todo el desarrollo y la inversión en infraestructura de su terminal.
- o **Puerto Privado (“Private Port”)**, La propiedad del puerto es privada. El remolque y el pilotaje pueden ser prestados por empresas privadas o estatales. El operador portuario es responsable de todo el desarrollo e inversión de la infraestructura, y de la operación y mantenimiento tanto de la superestructura como de la infraestructura. El Estado vende al sector privado todo su patrimonio: terrenos, muelles y dársenas, y no retiene ningún control sobre el puerto, solo en la regulación. Ésta forma de privatización, no frecuente.

De todos estos modelos de administración portuaria detallado anteriormente, se afirma que Autoridad portuaria de Manta tiene como modelo “Land lord Port” ya que el estado ecuatoriano sigue siendo el propietario del puerto, este puerto se encuentra dividido en dos terminales, uno que es el terminal de pesca y cabotaje que es administrado por Autoridad Portuaria de Manta y el otro es el terminal internacional que es administrado por la empresa delegada AGUNSA.

## **2.5. Modelos de desarrollo de las terminales**

Existen varios modelos que el estado considera en desarrollo de la concesión, cada uno especifica el nivel de responsabilidad o de compromiso sobre las instalaciones de un puerto y define la forma de traspaso de la misma. A continuación, estos son algunos esquemas de los modelos de desarrollo de las terminales (Carlos Ernesto Gonzalez, 2013):

- o **Construir – Operar – Transferir (“Build-Operate-Transfer” - BOT)**, El concesionario no tiene derecho posesorio sobre la propiedad, pero se le garantizan los derechos para construir y operar las instalaciones por un período específico, generalmente extenso, luego del cual debe devolver al Estado la infraestructura y sus mejoras. Una vez expirado el término del contrato o acuerdo, el Estado puede extender el período de concesión, como también puede negociar un nuevo contrato con otro concesionario. El concesionario no recibe ninguna compensación por parte del Estado al término del contrato por las inversiones y el mantenimiento de la infraestructura.
- o **Puerto Privado (“Private Port”)**, La propiedad del puerto es privada. El remolque y el pilotaje pueden ser prestados por empresas privadas o estatales. El operador portuario es responsable de todo el desarrollo e inversión de la infraestructura, y de la operación y mantenimiento tanto de la superestructura como de la infraestructura. El Estado vende al sector privado todo su patrimonio: terrenos, muelles y dársenas, y no retiene ningún control sobre el puerto, solo en la regulación.
- o **Construir – Apropiar – Operar (“Build-Own-Operate” – BOO)**, Se le garantiza al operador el derecho de propiedad del terreno donde se pretende construir. No contempla términos de duración específica e implica que la propiedad y su infraestructura no son devueltas al Estado.

- o **Construir – Apropiar – Operar – Transferir (“Build-Own-Operate-Transfer”- BOOT)**, Es una forma especial del acuerdo tipo BOT en el que el operador/constructor privado retiene los títulos legales de las instalaciones hasta concluido el periodo de concesión. Es similar al BOO, pero se pacta la devolución de las instalaciones, posiblemente contra una indemnización de mutuo acuerdo por el costo residual de la propiedad.
- o **Construir – Alquilar – Transferir (“Build-Rent-Transfer” – BRT)**, El concesionario no tiene derechos posesorios sobre la propiedad. El Estado garantiza el derecho a construir y operar las instalaciones por un período específico, generalmente extenso, a cambio de un alquiler pactado. Una vez expirado el contrato, el Estado puede extender el período de concesión, como también contratar con un nuevo concesionario
- o **Construir – Transferir – Operar (“Build-Transfer-Operate” – BTO)**, La instalación portuaria es construida por una entidad privada e inmediatamente después de finalizada la construcción se transfiere al gobierno o a la autoridad portuaria correspondiente. Generalmente, en los esquemas de BTO, después de transferida la instalación el Estado emite un acuerdo de arrendamiento a largo plazo para operar las instalaciones a la misma entidad que la construyó. Es similar al acuerdo BOT, pero la transferencia del contrato ocurre al final de la construcción en vez de al final del periodo de concesión.
- o **Diseñar – Construir – Financiar – Operar (“Design-Build-Finance-Operate” - DBFO)**, El concesionario se encarga del diseño y construcción. Además, está obligado a conseguir los recursos financieros para la realización del proyecto. Las instalaciones pertenecen al concesionario por el periodo del contrato de concesión y los costos de explotación (ejemplo: pagos a la deuda) son subvencionados por el Estado. Después de cierto periodo, las instalaciones retornan al Estado. La principal ventaja de este tipo de acuerdo es que libera al Estado de los costos de financiamiento de la construcción.

El modelo de desarrollo del terminal portuario de Manta se tiene establecido durante el periodo 2013 – 2037 en el plan estratégico de movilidad es el “build – operate – transfer” (BOT).

## 2.6. Qué son las empresas usuarias

Las empresas usuarias brindan los servicios portuarios que son aquellas actividades que realizan las empresas que son autorizadas dentro de las entidades portuarias, la cual deben cumplir con el reglamento de servicios portuarios. Las principales empresas usuarias que prestan sus servicios en el puerto de Manta son (Chiquito, J. y Vélez, N., 2015):

- **Agentes de Aduana**
  - o Ing. Sixto Triviño
  - o Victor H. Delgado
  - o Jorge Fernández
  
- **Agencias Navieras**
  - o Blue Ocean Web S.A. BOW
  - o Marzam Cía. Ltda.
  - o Naviera JCP Hnos. Cía. Ltda.
  
- **Servicios a la Carga**
  - o SEOBREPORT S.A.
  - o Blue Dolphin P.O. S.A.
  
- **Servicios al Buque**
  - o Marnave S.A.
  - o Indesurv & Brokers Cía. Ltda.
  
- **Servicios Conexos**
  - o Marítima de Comercio Cía. Ltda.
  - o Blue Dolphin P.O. S.A.
  - o Petroceano S.A.

## **2.7. Servicios portuarios**

Son las actividades técnicas especializadas que se desarrollan en los espacios acuáticos y/o terrestres de las jurisdicciones portuarias, para atender a las naves o artefactos navales, a la carga y pasajeros. Pueden ser de prestación pública directa, indirecta, privada, mixta o de economía popular y solidaria, a través de personas jurídicas matriculadas y autorizadas (Normas De Servicios Portuarios, 2016).

### **2.7.1. Clasificación de los servicios portuarios**

- **Servicios Generales**

Son aquellos servicios de utilización o consumo común, cuya forma de prestación es directa, siendo los usuarios del puerto o terminal marítimo o fluvial, beneficiario de los mismos. Su prestación, se llevará a cabo, en áreas comunes, con fines de uso público y no discriminación dentro de su jurisdicción portuaria (MTOP, 2016).

- o Las Autoridades Portuarias y Puertos especiales prestaran los siguientes servicios generales: Acceso portuario marítimo y/o fluvial, que comprende los servicios de comunicaciones, dragado del área común de navegación y coordinación de la operatividad de la ayuda a la navegación con la autoridad competente.
- o Servicios de tráfico marítimo portuario (Ordenación, coordinación y control).
- o Fondeadero (Comercial - No Comercial, etc.).

- **Servicios a la Nave o Artefacto Naval**

Consisten en la gestión y ejecución de actividades que permiten y facilitan el acceso, transito seguro, operación, maniobras de las naves o artefactos navales en los puertos o terminales marítimos o fluviales, incluyendo sus zonas de aproximación y fondeo. Se podrán prestar los siguientes servicios a la nave o artefacto naval de forma directa o indirecta (MTOP, 2016):

- o Practicaje.
- o Remolcaje.
- o Amarre y desamarre (incluye operación de pasacabos).
- o Servicios de apoyo.



- **Servicios a la Carga**

Consisten en la gestión y ejecución de actividades para la transferencia, almacenamiento y manipulación de las cargas, y sus actividades conexas, dentro de los recintos portuarios o dentro de las naves o artefactos navales. Se podrán prestar los siguientes servicios a la carga, de forma directa o indirecta (MTOP, 2016):

- o Carga y descarga.
- o Estiba, re estiba y desestiba.
- o Trinca y destrinca.
- o Tarja.
- o Porteo.
- o Almacenamiento.
- o Pesaje (operación de báscula).
- o Embalaje.
- o Paletizaje 4.3.10. Suministro de energía a contenedores.

- **Servicios a Pasajeros**

Consisten en la gestión y ejecución de actividades para el embarque y desembarque de pasajeros entre el terminal nacional o internacional marítimo o fluvial y las naves especializadas para el transporte de personas, así como la atención para el ingreso y/o salida del terminal, traslados y/o permanencia en el terminal. Se podrán prestar los siguientes servicios a pasajeros, de forma directa o indirecta (MTOP, 2016):

- o Embarque y desembarque.
- o Transporte de pasajeros.
- o Carga y descarga de equipajes.
- o Carga y descarga de vehículos de pasajeros.

- **Servicios Conexos**

Consisten en la gestión de apoyo o complemento para los servicios portuarios, que se provean en la zona operativa, a la nave, artefacto naval, pasajeros o a la carga. Se podrán prestar los siguientes servicios conexos, de forma directa o indirecta (MTOP, 2016):

- o Vigilancia y seguridad.
  - a) Seguridad Física.
- o Limpieza.
  - a) En recinto portuario.
  - b) En el interior de la nave o artefacto naval.
- o Manejo de desechos sólidos y líquidos.
  - a) Recolección y desalojo de residuos y/o desechos sólidos.
  - b) Recolección y desalojo de residuos y/o desechos líquidos.
- o Fumigación.
- o Suministros y provisiones.
  - a) Aprovisionamiento de agua (por auto tanque, buque tanque, lanchas o barcas).
  - b) Aprovisionamiento de combustibles y/o aceites lubricantes por auto tanque.
  - c) Aprovisionamiento de combustibles y/o aceites lubricantes por buque tanques.
  - d) Aprovisionamiento de aceite lubricante en tanques de hasta 55 galones.
  - e) Aprovisionamiento de víveres.
  - f) Provisión de defensas flotantes.
  - g) Provisión de equipos y repuestos.
  - h) Provisión de sellos con cerrojo satelital.
  - i) Provisión de energía eléctrica.
  - j) Provisión y suministros.
- o Servicio de lanchas.
  - b) Transporte de bienes, suministros o combustibles.
- o Limpieza, inspección o reparación de unidades de carga.

- a) Limpieza, inspección o reparación de contenedores.
- o Inspecciones a la carga.
  - a) Verificación y control de carga.
  - b) Verificación y control de carga peligrosa (código IMDG).
  - c) Verificación y control de entrega de combustible.
- o Inspecciones a nave o artefacto naval.
  - a) Inspección técnica subacuática para casco a flote.
  - b) Inspección técnica: de clase; de maquinaria; de aparejos de carga; de P & I; y, de danos (sic).
  - c) Inspección de Off Hire y On Hire de naves.
- o Reparaciones y mantenimiento de nave o artefacto naval.
  - a) Inspección, mantenimiento, reparación y limpieza subacuática de nave o artefacto naval.
  - b) Inspección, mantenimiento y reparación de naves, artefacto naval y/o sus equipos.
  - c) Inspección, mantenimiento y reparación de equipos electrónicos.
- o Otros servicios conexos.
  - a) Ajuste de siniestro.
  - b) Empapelado interior de contenedores.
  - c) Recarga y mantenimiento de extintores y equipos contra incendios.
  - d) Reparación y mantenimiento de redes de pesca.
  - e) Sellado de bodegas.
  - f) Servicios balsa salvavidas.
  - g) Otros servicios conexos de apoyo a la nave o artefacto naval o a la carga.

- **Agentes de Aduana**

Es la persona natural o jurídica cuya licencia le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías en representación del importador o exportador, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos fijados por parte del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Reglamento que Regulan a los Agentes de Aduana, 2011).

- **Agencias Navieras**

Es la persona natural o jurídica que representa al armador en las gestiones de carácter administrativo y comercial relativas a todos los trámites relacionados con el arribo y estadía del buque, aceptando, en nombre del armador, los derechos y obligaciones que a este le corresponden en dichas gestiones, sin perjuicio de las responsabilidades solidarias dadas por el art. 371 del Código de Policía Marítima a los agentes navieros (Reglamento Portuario, 2014).

## CAPÍTULO 3

### 3. CONDICIONES ACTUALES DEL PUERTO DE MANTA

#### 3.1. Antecedentes del Puerto de Manta

En el año de 1959 iniciaron las obras portuarias en Manta, por el esfuerzo que realizaron las instituciones privadas, comités, sindicatos y el pueblo de Manta, de esta manera con el ejecútese mediante Decreto 1373, Registro Oficial N°. 149 de las obras de construcción del muelle adjudicado a la empresa SIMAR, nace la Autoridad Portuaria de Manta (APM) el 24 de octubre de 1966 (Palma, Milton, 2012). Esta entidad administra, controla y regula las actividades del Terminal Pequero y Cabotaje y del Terminal Internacional de Carga.

#### Gráfico N° 1

##### Puerto de Manta – Vista del puerto artesanal



Fuente: El comercio.com - 2017

#### 3.1.1. Servicios

Entre los servicios que presta dentro del Terminal Pesquero y Cabotaje, está el servicio de muellaje para los buques pesqueros tanto artesanales como industriales, con una disponibilidad de 180 metros y de 240 metros de muelle respectivamente. Además dentro de estos muelles el buque tiene las opciones de realizar operaciones de avituallamiento, descarga o mantenimiento de la nave (A.P.M., 2017) También se encarga de brindar un servicio eficiente y de calidad a los buques, así como de velar por su seguridad dentro del puerto.

### 3.1.2. Ubicación Geo-estratégica

El puerto de Manta “se encuentra situado en la costa oeste de Sudamérica (...) a 25 millas de la ruta marítima internacional y a 56 millas de la línea equinoccial, a tan solo 24 horas del Canal de Panamá” (A.P.M., 2017). Su ubicación exacta es “latitud de 0°57’ Sur y una longitud 80°43’ Oeste.” Características que hacen del puerto un punto de integración comercial a nivel regional y mundial, además de poseer un calado natural de 12 metros de profundidad con opción de hasta 16 metros, lo que le permite albergar barcos de gran magnitud, así como los cruceros y los buques cargueros. Su ubicación geo-estratégica y privilegiada, a orillas del Océano Pacífico, lo convierte en el punto de enlace y de integración del comercio exterior de Sudamérica con el resto del mundo. (A.P.M., 2017).

**Gráfico N° 2**

#### **Distancia 25 millas del Tráfico Marítimo**



**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017

### 3.1.3. Objetivos Estratégicos

1. “Incrementar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios a los buques.”
2. “Incrementar la calidad y eficiencia de los servicios portuarios a las cargas.”
3. “Incrementar los niveles de seguridad integral en los puertos.”
4. “Incrementar el uso eficiente del presupuesto.”
5. “Incrementar el desarrollo del talento humano.”
6. “Incrementar la eficiencia operacional.”

7. “Incrementar los tráficos y la capacidad operativa del Puerto de Manta para convertirlo en un Puerto de Aguas Profundas de tercera Generación.” (A.P.M., 2017)

#### 3.1.4. Ventajas comparativas y competitivas

- o Ingreso directo de las naves sin canales de acceso.
- o Una profundidad natural de 12 metros y una dársena de 110 hectáreas.
- o Ubicación geo-estratégica, equidistante a puertos y rutas marítimas principales.
- o Puerto más cercano del Asia en la Costa Oeste de Sudamérica.
- o Clúster Logístico (Aeropuerto Internacional, Zona Manta, Zoframa).
- o Bien comunicado con el Hinterland; equidistante a las fronteras y centros de consumo del Ecuador.
- o Puerto Multipropósito al manejo de todo tipo de carga con altos estándares de servicio.
- o Atención las 24 horas, los 365 días del año, con el mínimo tiempo de espera.  
(Autoridad Portuaria de Manta, 2016)

Una de las ventajas primordiales es que no posee canales y cuenta con un calado natural de 12 metros en la marea y en el área más baja, lo cual es una ventaja frente a otros puertos como por ejemplo el de la ciudad de Guayaquil que solo tiene 9.75 metros de profundidad. Este aspecto lo hace competitivo con puertos internacionales como son el de Buenaventura y Callao con 10 metros de calado y el de San Antonio con 12 metros de profundidad.

**Tabla N° 2**

#### **Comparación Puerto de Manta con Puertos de Sudamérica**

| <b>Puerto</b>      |              | <b>Millas Náuticas</b> | <b>Calado</b> |
|--------------------|--------------|------------------------|---------------|
| <b>Manta 12 m.</b> | Buenaventura | 375                    | 10 n.         |
|                    | Balboa       | 598                    | 16 m.         |
|                    | Callao       | 848                    | 10 m.         |
|                    | San Antonio  | 2151                   | 12 m.         |

**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017

**Elaborado por:** Los Autores

**Gráfico N° 3**  
**Ubicación de Puertos en Sudamérica**



**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017

Además, el puerto por su capacidad puede recibir barcos de hasta 50 toneladas y un acceso por el Norte y el Este, que no lo pueden recibir el Puerto de Guayaquil, Puerto Bolívar ni el puerto de Esmeraldas. Brinda su servicio las 24 horas, los 365 días del año y tiene los tiempos de espera a sus clientes, dependiendo a sus necesidades. Una de las mayores ventajas geográficas es su distancia equidistante a la línea equinoccial, lo que constituye un gran beneficio para que el comercio mejore entre países, ya sirve de mayor acceso a los mercados de Colombia, Centro América, San Diego, Los Ángeles, y en el sur con Perú y Chile. Dentro del Ecuador se encuentra también en una ubicación equidistante con relación a las principales ciudades y centros de consumo, por ejemplo, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 3**  
**Distancias entre Manta y ciudades principales de Ecuador**

| Ciudad |                                | Distancia Km |
|--------|--------------------------------|--------------|
| Manta  | Esmeraldas                     | 371          |
|        | Santo Domingo de los Tsáchilas | 199          |
|        | Quito                          | 362          |
|        | Quevedo                        | 143          |
|        | Cuenca                         | 392          |
|        | Guayaquil                      | 180          |

**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017

**Elaborado por:** Los Autores



### 3.1.5. Instalaciones del puerto

Todas las instalaciones del puerto de Manta son seguras, de fácil acceso y fácil maniobra, entre ellas tenemos:

**a. Muelles de espigón**, se dispone de dos muelles de espigón que suman 1000 metros lineales capaces de recibir al mismo tiempo 4 embarcaciones (Buques Portacontenedores, Graneleros, Carreros, Pesqueros y Cruceros) ambos muelles cuentan con un ancho de plataforma de 45 metros cada uno y con una profundidad de hasta 12 metros.

**b. Muelle marginal**, tiene cinco muelles marginales con una profundidad de 5,4 metros a 9,8 metros y 618 metros lineales. Las operaciones que se realizan en este muelle son la de pesca de altura, artesanal y el servicio de cabotaje.

**c. Área de Almacenamiento**, el puerto posee aproximadamente 119.012 metros cuadrados de área destinadas para almacenamiento (patios y cubiertas) para contenedores, vehículos y carga general.

**d. Servicio de báscula**, cuentan con 2 básculas destinadas para el pesaje de toda la mercancía que llega al puerto.

**e. Equipamiento**, el equipamiento con el que dispone el puerto son facilitados por el servicio de empresas particulares, entre ellos están: Tolvas, remolcadores con potencia de 700 HP a 1200 HP, grúas telescópicas, spreads especiales y absorbentes (líquidos). (APM, 2016). Para el manejo de todo tipo de carga de manera eficiente, segura y ágil el puerto dispone de:

- o Mobile Harbour Crane.
- o Reach Stacker.
- o Empty Handler.
- o Fork Lifts.
- o Fork Lifts.
- o Fork Lifts.
- o Spreaders.
- o Truck Capacity (Autoridad Portuaria de Manta, 2016).

**f. Equipamiento complementario**, disponibles por el servicio de empresas particulares, como lo son:

- o Remolcadores con potencia de 700 HP a 1.200 HP.
- o Tolvas.
- o Grúas Telescópicas.
- o Spreaders Especiales.
- o Absorbentes (líquidos) (Autoridad Portuaria de Manta, 2016).

### **3.1.6. Alternativas de almacenamiento externas**

Almaceneras:

- o Ensisales S.A.
- o Exporcafe.
- o C. Bermeo.
- o Exportadora Manta.
- o P. Carmelita.
- o Delgado S.A.
- o Almesa.
- o Morarros.
- o Almecenera del Pacífico.
- o Eminsolv.
- o Agroprogran.
- o La ideal.
- o P. Bowen (Autoridad Portuaria de Manta, 2016).

### **3.1.7. Terminal pesquero y cabotaje**

El Terminal Pesquero y Cabotaje del puerto de Manta, ofrece servicio de muellaje a los buques pesqueros, (artesanales o industriales). Se da facilidades para ocupación de espacios dentro del muelle para los buques que se encuentran atracados. Al momento existe la disponibilidad de 180 metros de muelle para los barcos artesanales y aproximadamente 240 metros de muelle para los buques industriales. El índice ocupacional de los muelles es de más de un promedio de 70 % mensual. Los muelles del Terminal Pesquero y de Cabotaje están diseñados para que el buque realice: avituallamiento, descarga, mantenimiento, entre otras actividades (Autoridad Portuaria

de Manta, 2018). Este puerto de gran prestigio, en los últimos años ha perdido competitividad en comparación con lo demás puertos del Ecuador, debido a problemas administrativos como la concesión, ocasionando pérdida de tráfico marítimo y de inversiones extranjeras.

**Tabla N° 4**  
**Carga anual manipulada en el puerto por (toneladas)**  
**Importación y Exportación 2006-2017**

| Año  | Importaciones | Exportaciones | Transbordo | Total   |
|------|---------------|---------------|------------|---------|
| 2006 | 521.217       | 179.429       | 12.625     | 713.271 |
| 2007 | 451.931       | 134.048       | 9.452      | 595.431 |
| 2008 | 597.028       | 56.384        | 132        | 653.544 |
| 2009 | 591.723       | 75.434        | 269        | 667.426 |
| 2010 | 753.791       | 63.748        | 7.226      | 824.765 |
| 2011 | 674.104       | 48.737        | 5.130      | 727.970 |
| 2012 | 706.914       | 54.643        | 116        | 761.673 |
| 2013 | 736.131       | 81.459        | 49         | 817.639 |
| 2014 | 751.809       | 63.869        | 19.619     | 835.297 |
| 2015 | 732.463       | 66.273        | 23.701     | 822.437 |
| 2016 | 571.959       | 50.785        | 21.017     | 643.761 |
| 2017 | 762.740       | 22.036        | 17.700     | 802.476 |

**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017. Estadística Portuaria 2017

**Elaborado por:** Los Autores

En la siguiente tabla se puede visualizar la cantidad de toneladas que arribaron al Puerto de Manta durante el periodo 2006-2017.

**Tabla N° 5**  
**Arribo de buques internacionales 2006-2017**

| Año  | Mercantes | Pesqueros | Turísticos | B. Sin carga | Total |
|------|-----------|-----------|------------|--------------|-------|
| 2006 | 153       | 202       | 9          | 246          | 610   |
| 2007 | 103       | 127       | 15         | 98           | 349   |
| 2008 | 122       | 119       | 26         | 82           | 349   |
| 2009 | 144       | 141       | 21         | 87           | 393   |
| 2010 | 156       | 118       | 19         | 61           | 354   |
| 2011 | 142       | 115       | 19         | 83           | 359   |
| 2012 | 138       | 130       | 24         | 86           | 378   |
| 2013 | 155       | 145       | 20         | 105          | 425   |
| 2014 | 167       | 184       | 21         | 117          | 489   |
| 2015 | 133       | 189       | 19         | 100          | 441   |
| 2016 | 107       | 200       | 20         | 98           | 425   |
| 2017 | 146       | 213       | 21         | 55           | 435   |

**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017. Estadística Portuaria 2017

**Elaborado por:** Los Autores

En el año 2006 arribaron 610 buques internacionales, 153 de ellos eran mercantes, 202 pesqueros, 9 turísticos y 246 sin carga. En el año 2007, los buques mercantes que llegaron al puerto de Manta fueron 109, pesqueros 127, turísticos 15 y 98 sin carga. Para el año 2016 se recibieron apenas 107 mercantes, 200 pesqueros, 20 turísticos y 98 sin carga. Tomando en cuenta que el terremoto del 16 de abril del 2016, no afectó al comercio marítimo. En el año 2017, los buques mercantes que llegaron al puerto de Manta fueron 146, pesqueros 213, turísticos 21 y 55 sin carga.

Entre los tipos de carga que se moviliza en el puerto esta la carga general, container, granel sólido vegetales y otros, granel solido pesca y granel líquido.

**Tabla N° 6**  
**Tipo de carga movilizada por el puerto de Manta (toneladas)**  
**Importación 2006-2017**

| <b>Año</b> | <b>General</b> | <b>Container</b> | <b>G. sól veg y otros</b> | <b>G. sól Pesca</b> | <b>Granel líquido</b> | <b>Total</b> |
|------------|----------------|------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|--------------|
| 2006       | 29.497         | 11.040           | 260.679                   | 116.443             | 103.558               | 521.217      |
| 2007       | 33.267         | 1.926            | 237.120                   | 131.827             | 47.791                | 451.931      |
| 2008       | 58.307         | 447              | 317.674                   | 118.704             | 101.896               | 597.028      |
| 2009       | 38.304         | 773              | 312.971                   | 137.814             | 101.861               | 591.723      |
| 2010       | 67.299         | 2.971            | 433.686                   | 122.324             | 127.511               | 753.791      |
| 2011       | 81.183         | 1.340            | 374.662                   | 113.541             | 103.378               | 674.104      |
| 2012       | 63.581         | 3.875            | 365.341                   | 152.328             | 121.789               | 706.914      |
| 2013       | 59.893         | 1.705            | 401.997                   | 141.577             | 130.959               | 736.131      |
| 2014       | 91.590         | 279              | 355.643                   | 184.731             | 119.566               | 751.809      |
| 2015       | 34.088         | 520              | 483.745                   | 105.931             | 108.179               | 732.463      |
| 2016       | 54.409         | 1.608            | 306.352                   | 116.541             | 93.049                | 571.959      |
| 2017       | 99.894         | -                | 425.401                   | 139.392             | 98.053                | 762.740      |

**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017. Estadística Portuaria 2017

**Elaborado por:** Los Autores

En el año 2006 el tipo de carga con mayor movilidad en el puerto fue el granel sólido vegetales y otros, y con la menor movilidad fue carga contenerizada. En el año 2017 el tipo de carga con mayor movilidad en el puerto fue el granel sólido vegetales y otros, mientras que la carga contenerizada no tuvo participación en el puerto.

**Tabla N° 7**  
**Tipo de carga movilizada por el puerto de Manta (toneladas)**  
**Exportaciones 2006-2017**

| Año  | General | Container | Granel sólido | Granel líquido | Total   |
|------|---------|-----------|---------------|----------------|---------|
| 2006 | 3.741   | 93.979    | -             | 81.709         | 179.429 |
| 2007 | 628     | 35.345    | 149           | 97.926         | 134.048 |
| 2008 | 10.554  | 16.994    | -             | 28.836         | 56.384  |
| 2009 | 3.470   | 31.773    | -             | 40.191         | 75.434  |
| 2010 | 9       | 31.729    | -             | 32.110         | 63.748  |
| 2011 | 13      | 6.419     | 793           | 41.518         | 48.736  |
| 2012 | 38      | 5.938     | 1.022         | 47.645         | 54.643  |
| 2013 | 15.240  | 9.680     | 2.037         | 54.502         | 81.459  |
| 2014 | 16.321  | 6.982     | 3.549         | 37.017         | 63.869  |
| 2015 | 1.074   | 3.167     | 900           | 61.132         | 66.273  |
| 2016 | 1.426   | -         | 483           | 48.876         | 50.785  |
| 2017 | 2.666   | 21        | 111           | 19.238         | 22.036  |

**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017. Estadística Portuaria 2017

**Elaborado por:** Los Autores

En el año 2006 el tipo de carga que más movilizaciones tuvo el puerto fue carga contenerizada, mientras que el granel sólido no tuvo participación alguna. En el año 2017 el tipo de carga con mayor movilidad en el puerto fue el granel líquido, mientras que la carga contenerizada tuvo una participación muy baja comparada con la del 2006.

### **3.1.8. Proyecto de ampliación y mejoramiento del puerto de Manta**

El Plan de Modernización del Puerto de Manta presentado por la empresa AGUNSA, ofrece un sin número de beneficios económicos y sociales tanto para el Gobierno Nacional como para la ciudad (AGUNSA, 2016) entre las cuales tenemos:

- o Proporcionar una infraestructura portuaria renovada para la satisfacción de demanda futura.
- o Atraer la inversión extranjera para fortalecer el mercado de la región.
- o Dotar de infraestructura que permita manejar naves tipo Post Panamax.
- o Mejorar la Competitividad en Manabí y el Ecuador.
- o Contribuir al desarrollo de la Matriz Productiva en el País.
- o Abrir un mercado laboral eficiente de forma directa e indirecta.
- o Contribuir en la formación de profesionales capacitados en operaciones portuarias
- o Impulsar el comercio, la diversificación y el emprendimiento comercial en la ciudad.

- o Implementar estrategias eficientes relacionadas al manejo del entorno industrial, de pesca, manejo de contenedores y de pasajeros.

Es muy ambicioso lo que persigue este proyecto, ya que se visiona que, dentro de los próximos años, se conozcan sus beneficios, pero siempre dentro del marco del respeto hacia el contrato y con las fechas estipuladas. Para conseguir que se lleve adelante la concesión del puerto de Manta, ha sido un camino largo pero la ciudad tiene puesta sus esperanzas en que AGUNSA, en concordancia con la TPM, demuestren que si se pueden lograr los objetivos planteados en este proyecto.

### 3.1.9 Fases aplicadas al plan de modernización del puerto de Manta

Este proyecto comprende de dos fases, las cuales se muestran a continuación.

**Tabla N° 8**

#### **Fases aplicadas al plan de modernización del puerto de Manta**

| <b>Fase 1</b>                              | <b>Fase 2</b>                                 |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Expansión del muelle (100 metros)          | Nuevo muelle de 300 metros para grúas pórtico |
| Dragado a 12,5 metros                      | Dos post Panamax grúas pórtico                |
| Dos post Panamax MHC (Grúas)               | Dragado a 14,5 metros                         |
| Equipamiento para operaciones de container | Inversión: \$110,732,000                      |
| Construcción de un terminal para cruceros  |                                               |
| Inversión: \$66,621,347                    |                                               |

**Fuente:** Terminal Portuario Manta (2017)

**Elaborado por:** Los Autores

La primera fase comprendida en el año, se inicia desde la adjudicación de la gestión del Puerto de Manta, toma en cuenta las siguientes actividades (AGUNSA, 2016).

- o El muelle internacional 2 será extendido en 100 metros de largo, manteniendo su ancho de 45 metros
- o Se realizará un dragado a 12,5 metros en el canal de acceso, en el área de maniobras y el sitio de atraque 4.

- o Además, se insertará una grúa tipo Mobilie Harbour Crane (MHC), Reach Stackers; Equipos Portacontenedores de unidades vacías.

Estas actividades se llevarán a cabo con el propósito de que el puerto maneje 50.000 TEUs, una vez realizada, se iniciará con la Fase 1b, y las actividades que comprenden están direccionadas al mejoramiento y habilitación de las explanadas, luminarias, red de servicios de agua, red contra incendios, habilitación de Gates de entrada y salida al puerto. Así mismo, otra grúa tipo MHC será incorporada.

- o **La fase 1**, comenzará cuando el puerto alcance un volumen de 75.000 TEUs, en esta etapa se implementarán nuevas explanadas para poder soportar el nuevo volumen de carga.
- o **La fase 2**, empezará cuando el volumen de carga transferida alcance los 150.000 TEUs, y comprende: ampliación del muelle 2, mediante un delantal de 3 metros de ancho (ver anexo 7), se instalarán dos grúas pórtico, además de realizar un dragado para alcanzar los 14,5 metros. Al mismo tiempo se ampliarán las explanadas para el crecimiento del nuevo tráfico marítimo.

Paralelamente a estas dos fases que comprende el proyecto de ampliación y mejoramiento del puerto de Manta, se realizarán obras de diseño de pavimentación mismas que dividirán el terminal portuario de acuerdo a las operaciones que se realicen (AGUNSA, 2016).

- o Existirá una zona de viabilidad de acceso solamente para el tráfico de camiones transportistas.
- o Zona de carriles de estiba, en esta área solo se considera una estiba máxima de 6 contenedores de alto, además de considerar la capacidad operativa del Plan Maestro de Desarrollo de 750.000 TEUs.
- o Zona de carriles de carga-descarga de contenedores, se implementarán grúas tipo RS. (Eslingas redondas).

Las obras en cuanto a infraestructura y equipamiento del Puerto, se llevarán a cabo en un lapso máximo de 40 años, lo que se espera que en este tipo los objetivos se hayan cumplido y que las condiciones en cuanto al clima sean las mejores que favorezcan el buen funcionamiento del puerto de Manta.

### 3.2. Autoridad Portuaria de Manta (APM)

La Autoridad Portuaria de Manta es la encargada de administrar al Puerto de Manta y en especial a sus espigones, de manejar y administrar las inversiones que realiza; además del manejo de maquinarias, entradas y salida de cruceros, buques con respectiva mercancía.

**Gráfico N° 4**

**Puerto de Manta – Espigones**



**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017

#### 3.2.1. Misión

“Oferta de servicios portuarios que contribuyen a la competitividad del comercio exterior del Ecuador” (A.P.M., 2017)

#### 3.2.2. Visión

“Ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional como el Puerto de Aguas Profundas del Ecuador: Puerto Gateway y Multipropósito de tercera generación con opción de trasbordo para la costa oeste del Pacífico Sur” (A.P.M., 2017)

#### 3.2.3. Estrategias

La Autoridad Portuaria de Manta ha llevado a cabo diversas estrategias para poder alcanzar sus propósitos estratégicos; lo cual a cada objetivo han establecido una serie de estrategias que están ligadas para que se cumplan. De acuerdo al Mapa Estratégico de APM, estas estrategias son:



1. Mejorar los procesos de prestación de los servicios portuarios.
2. Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructuras para servicios portuarios a los buques.
3. Fortalecer y desarrollar la infraestructura, superestructura, y equipamiento para la operación portuaria.
4. Posicionar al puerto de Manta como un Puerto de Aguas Profundas concentrador de carga de contenedores con destino y/o provenientes de Asia y del Pacífico Oriental Norte a ser distribuida en la Costa Oeste del Pacífico Sur.
5. Convertir al puerto de Manta en un puerto de tercera generación y en un nodo logístico fundamental para consolidar el corredor logístico Multimodal Central del Ecuador (Manta – Manabí).
6. Promover/agenciar el fomento de las cadenas productivas de importación y exportación ubicadas dentro del hinterland del puerto de Manta.
7. Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructuras para servicios portuarios a las cargas.
8. Asegurar el cumplimiento de las normativas de la certificación PBIP.
9. Asegurar el cumplimiento de las normativas de la certificación BASC.
10. Implementar procesos de gestión ambiental en la operación del puerto.
11. Definir e implementar el plan de seguridad industrial y gestión de riesgos operacionales.
12. Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de tecnología, equipamiento, infraestructura y superestructuras para la seguridad integral en los puertos.
13. Mejorar los mecanismos de planificación, seguimiento y control de la ejecución presupuestaria en el marco del plan estratégico y planes operativos.
14. Fortalecer la gestión de los subsistemas del talento humano.
15. Asegurar el cumplimiento de lo establecido en la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público)
16. Generar propuestas de proyectos de reformas a leyes, reglamentos, y normas aplicables al sector portuario nacional.
17. Implementar un Plan de TIC's acorde a las necesidades institucionales.

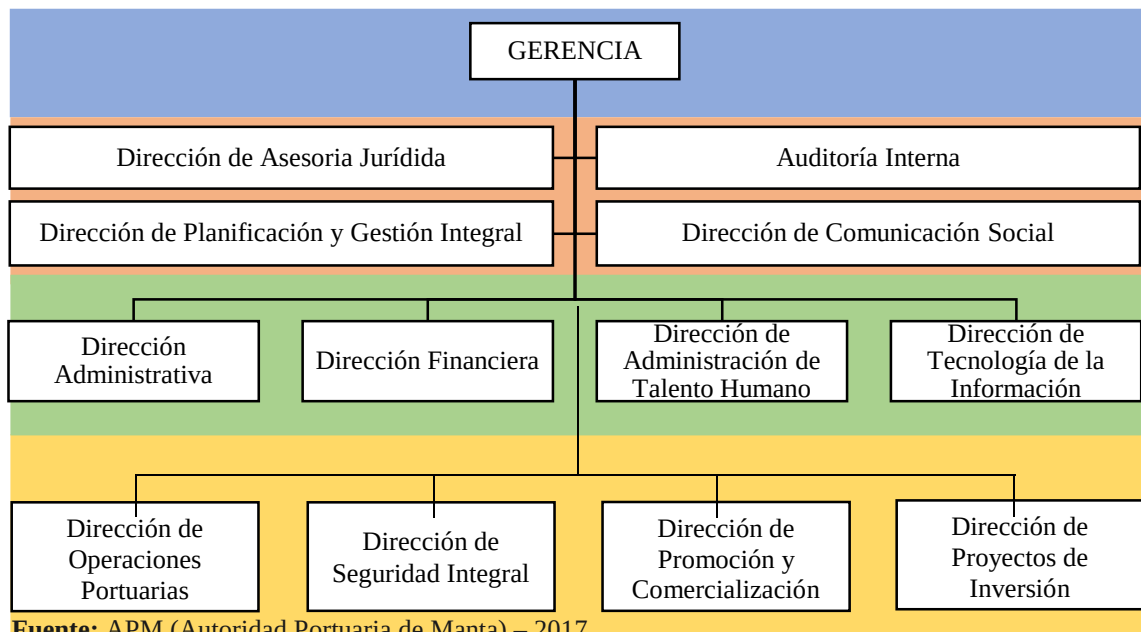
18. Implementar un sistema de inteligencia de negocios (BI) y procesamiento transaccional de la organización.
19. Fortalecer la gestión documental.
20. Fomentar la cultura organizacional de planificación y gestión por procesos.
21. Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de procesos para prestación de servicios.
22. Promover el desarrollo de ventajas competitivas en materia de marco legal institucional y estructura organizacional.
23. Desarrollar la delegación de la prestación de los servicios a operadores privados y el control de su gestión.
24. Desarrollar ventajas competitivas en materia de tecnología equipamiento, infraestructura y superestructuras organización/servicios, (iii) tarifas/costos y (iv) marco legal e institucional.
25. Desarrollar el Puerto de Manta en un nodo logístico fundamental para consolidar el Corredor Logístico Multimodal Central del Ecuador (Manta – Manos).
26. Desarrollar la integración e interacción del Puerto con el territorio y la comunidad Portuaria.” (A.P.M., 2017)

#### **3.2.4. Características Organizacionales**

APM cuenta con un organigrama organizacional, en donde se especifican los cargos y el nivel de cada uno.

- o Nivel Directivo 
- o Nivel Asesor 
- o Nivel de Apoyo 
- o Niveles Operativos 

**Gráfico N° 5**  
**Estructura Orgánica de APM**



**Fuente:** APM (Autoridad Portuaria de Manta) – 2017

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.3. Terminal Portuario de Manta (TPM)

El 24 de octubre de 1966 fue creada La Autoridad Portuaria de Manta; asignada a ésta también la operación y control del Puerto de Manta, tanto del Terminal Internacional como del Terminal de Cabotaje. Como parte de un mecanismo de Iniciativa Privada, la operación del “Terminal Internacional del Puerto de Manta, TIAM” fue delegada el 5 de Diciembre del 2016 al Grupo AGUNSA, el mismo que con el objeto de tomar a cargo la operación del puerto, con fecha 12 de Diciembre del 2016, constituye la empresa ecuatoriana “Terminal Portuario de Manta S.A” (TPM, 2017).

Desde sus inicios el Terminal Portuario de Manta toma a su cargo la operación del Terminal Internacional por un periodo de 40 años. Teniendo como principal objetivo el desarrollo de un sólido proyecto de inversión para mejorar el Puerto, mediante nuevas infraestructuras, equipos actualizados y personal especializado, capaz de cumplir con las necesidades del Comercio Exterior en la Región.

#### 3.3.1. Misión

Potenciar el desarrollo del Puerto y la ciudad, mediante la prestación de servicios portuarios a cargas, pasajeros y medios de transporte, con una oferta efectiva y sustentable que impulse la economía local (TPM, 2017).

### **3.3.2. Visión**

Ser una plataforma logístico-portuaria para Manta, que asegure eficiencia local a nivel internacional, satisfaciendo las demandas y necesidades del Comercio Exterior para el progreso de nuestro país. Convertir al Terminal Portuario De Manta en uno de los ejes fundamentales del progreso de nuestra ciudad en años por venir, contribuyendo a la matriz productiva para el progreso económico de nuestro país (TPM, 2017).

### **3.3.3. Valores**

- o Responsabilidad.
- o Honestidad.
- o Transparencia.
- o Confianza.
- o Trabajo en equipo (TPM, 2017).

### **3.3.4. Política de Seguridad**

TPM S.A. empresa comprometida en brindar servicios a la nave, carga, pasajeros y servicios complementarios; cumpliendo con los requisitos legales aplicables, previniendo riesgos como el terrorismo, narcotráfico, riesgo conexo y cualquier actividad ilícita; en acuerdo al Código PBIP y BASC; normas que son aplicadas con responsabilidad por todo el Talento Humano de la empresa, asegurando la mejora continua de los procesos (TPM, 2017).

### **3.3.5. Política del Sistema de Gestión Integral de Terminal Portuario de Manta**

Terminal Portuario de Manta TPM S.A., se dedica especialmente a dar servicios portuarios a cargas, pasajeros y medios de transporte, para lo cual se sensibiliza en la importancia del servicio que brinda, lo que garantiza un manejo integral de los sistemas de gestión en lo que respecta a calidad, seguridad y medio ambiente, con la finalidad de alcanzar altos estándares de calidad a nivel corporativo (TPM, 2017).

El TPM, se encuentra ante un gran reto para poder alcanzar sus propósitos, para lo cual ha determinado los siguientes lineamientos:

- o Cumplir con todas las leyes, normativas y requisitos que incluyan la gestión integral de los sistemas de: calidad, medio ambiente y seguridad; como también

todos aquellos requisitos que la empresa considere necesarios para brindar un óptimo servicio.

- o Monitorear de manera continua todos los procesos, lo cual permita tener elementos de juicio para la toma de decisiones.
- o Es fundamental para Terminal Portuario de Manta TPM S.A. ofrecer un servicio de calidad que responda a las necesidades de todos sus clientes y garantice el perfecto desarrollo de sus actividades, minimizando la contaminación ambiental y fortaleciendo la seguridad física.
- o Establecer procesos de mejora continua que fortalezcan al sistema de gestión integral.
- o Propiciar la participación de todo el Talento Humano de la empresa en la promoción de seguridad, salud y ambiente, cooperando para aumentar los estándares de calidad (TPM, 2017).

### **3.3.6. Equipamiento**

El Terminal Portuario de Manta en cuanto a infraestructura y equipamiento se renueva constantemente, para alcanzar los niveles de eficiencia y calidad a nivel internacional, que satisfaga las demandas y necesidades del comercio exterior. Los más destacados en equipamiento son:

**a. Patios de almacenamiento,** TPM tiene a su haber dos patios de almacenamiento de cargas como vehículos, contenedores, carga general, carga peligrosa, carga al granel, lo que permite atender a las demandas que generan los clientes.

**b. Muelles,** TPM dispone de 2 muelles de espigón uno de 200 metros y el otro que fue ampliado 100 metros quedando 300 de longitud, que a su vez ofrecen 4 atracaderos que suman 1000 metros lineales capaces de recibir al mismo tiempo cuatro embarcaciones de gran eslora (comerciales, turística, pesqueras, etc.) simultáneamente, es decir, destinados a las operaciones de buques portacontenedores, graneleros, carreros, pesqueros y cruceros. Ambos muelles tienen un ancho de plataforma de 45 metros cada uno y una profundidad promedio de 12.5 metros (MLWS).

**c. Equipos,** TPM en la actualidad cuenta con Siguietes Equipos Portuarios:

- o 5 Tracto camiones
- o 5 Plataformas
- o 1 Montacargas 3 tons
- o 2 Portacontenedores Reach Stackers (Contenedores Llenos)
- o 1 Máquina Portacontenedores Reach Stacker (Contenedores Vacíos)
- o 2 Básculas
- o 60 Tomas Reefers
- o 1 Grúa Móvil de Puertos (G HMK)

**d. Obras en desarrollo,** TPM se encuentra en el desarrollo de:

- o La construcción de la Terminal de Pasajeros para Cruceros, la cual avanzó un 40% durante el pasado año. Se estima que esté operativa para la temporada de cruceros 2018-2019, en un área de 1 316 metros cuadrados. Este proyecto representa una inversión de USD 1,8 millones.
- o Rehabilitación y Reparación de los Muelles internacionales y la Extensión del Muelle Internacional 2 del Puerto de Manta, en 100 metros adicionales. Tras la aprobación de la entidad delegante (Autoridad Portuaria de Manta), la compañía inició los trabajos con una inversión de USD 7 millones (El Comercio, 2018).

Estas obras de rehabilitación del TPM mejorarán los muelles y rampas de acceso, con el propósito de recibir buques tipos Post Panamax de hasta 360 mts. de eslora y 12 mts. de calado. También se prevé que en sus instalaciones podrán operar grúas móviles para muelles de 480 toneladas con capacidad de izaje de 120 toneladas.

### **3.4. Concesiones del puerto de Manta durante el período 2006 – 2017**

El puerto de Manta ha tenido dos concesiones en lo que respecta al periodo 2006 – 2017 las cuales han sido las empresas concesionarias Hutchison Port Holdings Ltda. que entró en el 2006 y Agencias Universales S.A. (AGUNSA) que entró en el 2016.

#### **3.4.1. Hutchison Port Holdings**

**o ¿Quiénes son?**

Es la red de puertos líder en el mundo. Más de 30,000 empleados, operando puertos y terminales en 26 países en Asia, Medio Oriente, África, Europa, América y

Australasia. Nuestra empresa matriz es CK Hutchison Holdings Limited (Hutchison Ports, 2018).

#### **o Historia**

La trayectoria comenzó en 1866 como Hong Kong y Whampoa Dock Company, construyendo y reparando barcos. En 1969, nos habíamos diversificado en el manejo de carga y contenedores como Hong-Kong International Terminals Limited (Hutchison Ports HIT), y en 1994, a medida que crecía nuestra red internacional de puertos, nos convertimos en Hutchison Port Holdings Limited (Hutchison Ports). Continuó la expansión en negocios de logística y transporte, incluidos terminales de cruceros, operaciones aeroportuarias, centros de distribución, servicios ferroviarios y reparación de barcos (Hutchison Ports, 2018).

#### **o Comprometidos localmente**

Nuestra red se basa en compromisos firmes con las comunidades donde operamos; apoyar el desarrollo económico local, abrir nuevas oportunidades de comercio internacional y contribuir a los avances a largo plazo en la infraestructura local. Desarrollamos y gestionamos todos los aspectos de la operación portuaria y la logística relacionada con el comercio, compartiendo prácticas operacionales comprobadas en toda nuestra red por el bien del comercio mundial (Hutchison Ports, 2018).

#### **o Operando responsablemente**

Nuestro programa local de CSR es una parte fundamental de nuestra red; ejecutamos proyectos locales de educación, servicios sociales, médicos y ambientales en todo el mundo, en las regiones donde operan nuestros puertos. Nuestra iniciativa emblemática es el programa Dock School: desde 1992, nuestros puertos miembros de todo el mundo han estado apoyando activamente a las escuelas locales (Hutchison Ports, 2018).

### **3.4.2. Agencias Universales S.A. (AGUNSA)**

#### **o Historia**

AGUNSA surge hace más de cincuenta años como agencia naviera destinada a proporcionar servicios portuarios eficientes y confiables. Con el paso del tiempo, se posiciona como líder en el negocio marítimo y en las actividades de agenciamiento en Chile. Desde 1990 inicia un proceso de internacionalización que la sitúa como la

compañía más importante del rubro logístico en América Latina, incursionando con posterioridad en los mercados de Europa y Asia. Hoy AGUNSA cuenta con una extensa red de oficinas y puertos en más de 20 países (<http://www.agunsa.com>, 2018).

#### **o Creación de agencias universales**

En 1960 la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica S.A. crea Agencias Universales S.A. Con el objeto de contar con una agencia naviera que entregara servicios portuarios eficientes y confiables la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica S.A. funda Agencias Universales S.A. Durante esta década la empresa adquirió sus primeros equipos a flote y extendió sus servicios a otras compañías navieras. Se abrieron oficinas en San Antonio, Arica y Santiago, se consolidó su primera estructura funcional y se implementaron los servicios de embarque de frutas (<http://www.agunsa.com>, 2018).

#### **o Compromiso**

Mantener la confianza de los diversos actores que forman parte de su red, es el principal valor y al mismo tiempo el mayor logro de AGUNSA. Su equipo humano, motor de estos procesos, está conformado por un grupo con visión de futuro, comprometido con el desarrollo y grandeza de la compañía (Agunsa, 2018).

#### **o Misión**

La misión de AGUNSA es potenciar y expandir la red de prestación de servicios a cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales, con una oferta efectiva y sustentable que agregue valor a clientes, proveedores, empleados y accionistas (Agunsa, 2018).

### **3.4.3. Análisis de las concesiones del puerto de Manta**

#### **3.4.3.1. Análisis de la concesión de Hutchison Port Holding**

En el año del 2006 “Hutchison Port Holdings” empresa de origen china con experiencia de más de 150 años en el ámbito portuario con su subsidiaria TIDE en Ecuador, el Estado por medio del respectivo concurso de licitación, le concesionó a TIDE el puerto de Manta por 30 años, ya que esta era la mejor opción para un desarrollo económico y totalmente operativo para el terminal portuario, esto se dio en el periodo del ex presidente Rafael Correa, en la firma del contrato intervino el señor Trajano Andrade Viteri en ese entonces presidente del directorio de Autoridad Portuaria de Manta (APM). La propuesta por parte de la firma china precisaba los 468 millones de dólares, que estos



iban hacer destinados para la construcción de una batería de espigones para las naves de la industria pesquera, área de almacenamiento, ampliación de calado del puerto y espigones de carga, esta alta inversión iba a dar como resultado favorable un aumento de capacidad del puerto con ochenta mil TEUs al año y atención a las embarcaciones de un máximo de mil quinientos TEUs, con todos estos factores el terminal de manta se iba a convertir en el puerto de transferencia de carga internacional del pacifico sur,

Todo iba con regularidad hasta el año 2009, había ciertos retrasos por la firma china, pero esto no impidió que la concesión se interrumpiera. El punto final de la concesión llego cuando el actual gobierno nacional opto por construir el puerto de pesca artesanal de Manta, ya que este terminal de pesca artesanal no formaba parte del contrato de concesión según el estado ecuatoriano, pero por el lado de la empresa concesionaria mencionaba que el puerto artesanal si se encontraba en la concesión que significaba que el estado en vez de construir el puerto de pesca artesanal, este debía de consignarle 55 millones de dólares a la empresa subsidiaria TIDE para que esta sea la que construya el terminal de pesca artesanal, acompañado con más conflictos como lo fue el desvío de carga hacia el puerto de esmeraldas, otras demandas por parte de los estibadores y aun la demora de la construcción de la vía Manta-La Cadena, todos estos factores aportaron para que la firma china habría decidido abandonar la concesión en el mes de febrero del año 2009 informando en la salida culpando al estado ecuatoriano por incumplimiento de contrato, a raíz de esto el estado retomo nuevamente la administración completa del puerto con su empresa pública Autoridad Portuaria de Manta.

#### **3.4.3.2. Análisis de la delegación de AGUNSA**

La empresa chilena AGUNSA a través de la empresa Terminal Portuario de Manta (TPM) concesionó el puerto de Manta en el año 2016 con una duración de 40 años, en el periodo del ex presidente Rafael Correa, en la firma del contrato intervinieron el Abg. José Miguel García en ese entonces gerente de Autoridad Portuaria de Manta (APM) y el Ing. Luis Mancilla en ese entonces gerente general de la compañía Agencias Universales S.A. (AGUNSA). Está en su oferta y establecida en el contrato que hará una inversión de 177.3 millones de dólares para la modernización y construcción de nuevos proyectos fijados en los muelles internacionales del terminal, una de las obras emblemáticas que propuso la firma chilena es la construcción de un terminal para pasajeros de crucero que será construida entre el malecón escénico de la playa murciélago y el edificio

administrativo de Autoridad Portuaria de Manta, esta obra tendrá la finalidad de brindar un servicio de bienvenida y descanso a los pasajeros de cruceros que arriben al puerto durante la temporada de cruceros, mientras fuera de esta temporada ser utilizado como un salón de eventos para las autoridades del puerto y brindado también al municipio del cantón de Manta, este proyecto se realizara con una inversión de 1,7 millones de dólares.

Otro proyecto es la ampliación del muelle internacional dos, que pasara de 200 metros a 300, es decir la firma chilena ampliara 100 metros de más el muelle para así recibir buques de más eslora y de más capacidad de almacenaje ya que esto va de la mano con una operación de dragado de los dos muelles internacionales que conlleva los atracaderos uno con -11.00 metros y los atracaderos dos y tres en -12,5 metros de calado, el canal de acceso al puerto y el área de reviro de buques con un calado de -12.50 metros, esta contratación se lo hizo con la empresa Envisan, una de las más grande del mundo en dragado de puertos, que se logró sacar más de 1,5 millones de metros cúbicos de sedimentación, cabe recalcar que no se había realizado un dragado desde hace dieciocho años y que solamente se extrajo 600 mil metros cúbicos de sedimentos, con este nuevo dragado el puerto de Manta tendrá un calado de -12,5 metros de profundidad en marea más baja, convirtiéndose en el puerto con mayor calado del Ecuador, superando al puerto de Guayaquil con un calado de -9.75 metros, a esmeraldas con -11.5 metros y puerto Bolívar con un calado de -10.0 metros.

Uno de los más actuales compromisos que hizo AGUNSA con el puerto de Manta en el contrato de concesión para la modernización fue el de la compra de una grúa Gottwald GHMK 7508, 3 portacontenedores reachstakers, 5 tracto camiones, 5 plataformas, 1 montacargas y 2 básculas, todo esto por una inversión que supera los 4 millones de dólares, cabe recalcar que esta grúa adquirida tiene la capacidad para operar en buques portacontenedores Súper Post Panamax convirtiéndola en una de las de más capacidad en el país.

## **CAPITULO 4**

### **4. APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS**

**4.1. A continuación se presentan las entrevistas realizadas a expertos en el tema sobre el Puerto y las Concesiones.**

**4.2. Temario de la entrevista**

1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?
2. ¿Con qué equipos y servicios cuenta actualmente el puerto de Manta?
3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma China Hutchison?
4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?
5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?
6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?
7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?
8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?

### 4.3. Entrevistas

#### ENTREVISTA N° 1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Nombres:</b> Ing. Roberto Salazar Bracco                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Cargo:</b> Presidente de Terminal Portuario de Manta |
| <b>PREGUNTA No. 1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                         |
| <b>Respuesta:</b> En los momentos actuales el puerto de Manta está gozando de los servicios de una alianza público – privada, la política pública desde el gobierno del ex presidente Rafael Correa fue desarrollar alianzas público – privada entre el estado e inversionistas privados para desarrollar en el caso específico los temas portuarios, ya que estos son temas especializados, actualmente el mismo presidente Lenin Moreno ha dado mayor impulso a estas alianzas y esto de alguna manera consolida el apoyo desde el sector público o el sector gubernamental hacia una alianza o un inversionista privado en este caso AGUNSA ya través de la firma de un contrato el 16 de diciembre del año 2016 se delegó a AGUNSA la administración de los muelles internacionales del puerto de Manta, y su situación actual hoy por hoy la compañía TPM (Terminal Portuario de Manta) filial de AGUNSA, creada precisamente para ejecutar el contrato de concesión empezó sus operaciones a partir del 1 de marzo del año 2017.                                                                                                                                                                            |                                                         |
| <b>PREGUNTA No. 2. ¿Con qué equipos y servicios actualmente cuenta el puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                         |
| <b>Respuesta:</b> Dentro de los contratos de gestión delegada ya que así se denomina, TPM comprometió inversiones tanto en infraestructura como en equipamiento y maquinaria así que en estos momentos de acuerdo a lo que establece el contrato tenemos inversiones, por ejemplo, en equipos y maquinarias que bordean los 10 millones de dólares, y esto es muy importante ya que ha permitido modernizar al puerto de la tal manera que los buques que necesiten algún tipo de equipamiento para sus descargas ya sea para atender a las cargas o atender a las naves tienen garantizada esa operación a través de la gestión que está desarrollando TPM y obviamente todos los servicios que de ahí se derivan es decir todos los que son servicios a la carga, a las naves y a las personas o pasajeros, están siendo mejorados si se quiere en función de inversiones que permiten modernizar procesos, optimizar tiempos, renovar equipamientos y maquinarias de tal manera que el puerto en estos momentos está listo y está brindando servicios especializados en este sentido, TPM está listo para recibir un buque post panamax ya que una de las infraestructuras más importantes hay que resaltar la |                                                         |

ampliación del muelle número 2 que nos permite pues recibir barcos de más de 340 metros de largo y normalmente esos son barcos post panamax, el dragado que es una obra que se realizó de manera integral, lo que quiero decir es que sólo estaba previsto contractualmente que se drague el atracadero número 4, pero se tomó la decisión desde TPM en coordinación con el grupo de inversionistas para dragar no solamente ese atracadero si no los 4 atracaderos el área de maniobra y el área de aproximación en lo cual determina que el puerto de Manta en estos momentos tiene la mejor profundidad de los puertos en el país llegando a una profundidad de hasta 13 metros pero obviamente tenemos una limitación 12.5, es decir en marea baja el puerto de Manta puede recibir barcos de hasta 12.5 metros de calado lo cual significa que en marea alta que tenemos un beneficio de 1.5 a 2 metros llegamos a 14 metros de profundidad.

**Pregunta No. 3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma china Hutchison?**

**Respuesta:** Bueno particularmente creería que los aspectos positivos realmente no fue ninguno ya que se generó el abandono del proyecto por parte de la empresa Hutchison, más allá de que era la operadora de puertos número 1 eso al principio de este proceso me refiero al proceso que estaban ellos como concesionarios eso genera una expectativa importante y puso a Manta en la visión internacional, pero al momento en que se declaró el abandono y se declaró la terminación unilateral de esa concesión obviamente esto dejó solo secuelas negativas porque de alguna manera se perdió tiempo y se perdió la oportunidad de desarrollar el puerto de Manta de forma más rápida, así que no veo ningún aspecto positivo más bien lamentable que una empresa como Hutchison no le haya dado la importancia al caso, a un proyecto de concesión que pues para el puerto de Manta era sumamente importante.

**Pregunta No. 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?**

**Respuesta:** Bueno si consideramos que desde el 2016 el mismo año en el mes de diciembre se firma la adjudicación del contrato de gestión delegada al mismo año tuvimos la afectación del terremoto, pues yo creo que es importantísimo haber podido contar con un inversionista privado que no hay desistido de la intención de potencializar el puerto de trabajar por el puerto de Manta, porque el puerto de Manta antes del terremoto era otro y después de este tuvo una serie de daños importantes y que pudieron haber desmotivado a cualquier inversionista, pero tenemos que es positivo el haber

contado con el interés que hoy por hoy pues en estos momentos se estén desarrollando dentro de lo establecido las inversiones que han permitido que el puerto primero se reconstruya de tal manera que los servicios que venían prestando no se detengan sino más bien se mejoren, se ha permitido también y ha sido positivo la modernización del puerto, la mejora de los tiempos de sus ratas de descarga lo cual beneficia directamente al sector productivo, en la medida en la que los distintos segmentos me refiero a las empresas que manejan graneles sólidos, líquidos, vehículos, cruceros y pesca, en la medida en la que esas empresas puedan recibir servicios con mayor eficiencia eso va a disminuir los tiempos de descarga, los tiempos de permanencia de las naves en el puerto y todo eso se revierte en beneficio económico para las empresas, entonces directamente reciben un beneficio en ese sentido creo que esto es lo más importante que el sector productivo sobre todo el que se asienta en la provincia inicialmente tenga la posibilidad de tener mejoras en la calidad de los servicios en los tiempos de descarga y en la inversión ya sea en equipamiento e infraestructura que permita agilizar su operación.

**Pregunta No. 5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** Bueno yo creo que el resultado de ese corto tiempo fue negativo porque de alguna u otra manera las empresas vieron truncadas sus aspiraciones, sus proyecciones o sus expectativas, entonces no consideraría yo que hubo alguna situación que pudiéramos resaltar porque definitivamente fue un proceso fallido, y sencillamente las empresas usuarias sintieron la falta de cumplimiento por parte del inversionista en este caso el concesionario y eso de alguna u otra manera retrasó todo el desarrollo del puerto y obviamente desmejoró la prestación de la calidad de servicios a los usuarios.

**Pregunta No. 6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** Bueno yo creo que AGUNSA tiene una ventaja muy importante porque tiene presencia desde los años 90 en el Ecuador a través de sus compañías filiales ha venido prestando servicios y eso es importante porque conoce el mercado, conoce la cultura, las costumbres, y ha operado puertos del tamaño del puerto de Manta, es decir tiene operaciones similares en América del Sur y ya tiene inclusive concesiones portuarias en Estados Unidos, entonces con esa presencia y el relacionamiento que a través de las filiales que ha tenido yo creo que ha incidido positivamente con las empresas usuarias del puerto porque hay una relación abierta directa, se ha levantado información con los mismos usuarios para conocer sus necesidades y se está trabajando

en el desarrollo de proyectos que permiten mejorar dependiendo del segmento de carga que se está atendiendo, ya que permite mejorar los niveles de eficiencia, los niveles de tiempos de descarga y eso nos pone en una condición favorable ante los usuarios porque hay esta relación de doble vía, si bien es cierto tenemos la responsabilidad de regularizar las actividades anterior del puerto, también es cierto que tenemos que establecer relaciones cercanas con los usuarios para establecer sus verdaderas necesidades y presentar las respuestas favorables, de tal manera que ellos sientan ese beneficio directo y vuelvo y repito que atendamos de manera especial primero el sector productivo que se asienta en la provincia.

**Pregunta No. 7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?**

**Respuesta:** Yo no podría hablar de los costos de Hutchison porque primero no se concretó ese proyecto y segundo eran otras propuestas de inversión, pero de qué sirve una inversión planteada en mayor número si no se concreta, yo creo que la propuesta en sus momentos hecha por AGUNSA ante el gobierno nacional luego de la evaluación correspondiente del análisis, de la negociación inclusive creo que el estado la determinó conveniente y por eso pues la firma del contrato de gestión delegada así es que creo que puede ser un desarrollo mucho más sostenido primero por la experiencia que tiene AGUNSA como una multinacional de casi 60 años de vida, líder en materia logística, marítima y portuaria, lo cual de alguna manera brinda una tranquilidad y sobre todo presenta la experiencia y el conocimiento que tiene este tipo de manejos especializados permitiendo que el desarrollo se vaya dando en forma gradual, las inversiones se están cumpliendo en función de la demanda de carga y en estos momentos en una primera fase el puerto está listo ya para recibir barcos mercantes, porta contenedores inclusive que todavía estamos haciendo el esfuerzo comercial para conseguir presencia de líneas navieras recargando en el puerto de Manta pero el puerto ya está listo como tal, con infraestructura, con profundidad, con equipamiento, con servicios, con procesos, lo cual ya es importante y es un componente muy pero muy importante para que las navieras vean al puerto de Manta como una excelente alternativa.

**Pregunta No. 8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?**

**Respuesta:** Yo creo que el trabajo que desarrolla un inversionista en este caso específico como un operador portuario que es TPM, no es un trabajo que puede quedar independiente es un componente de una serie de acciones que tenemos que como

sociedad apoyar me refiero a las autoridades locales en cuanto a que se inteligencien del proyecto para que se pueda en un momento dado incluso llegar a un debate o tener criterios distintos porque la base de todo es la información pero la correcta información, una vez que conocen el proyecto puede defender el proyecto, pueden hacer análisis, generar debates, pero conociéndolo vuelvo y repito la información es fundamental que las autoridades locales tengan pleno conocimiento del proyecto y de las condiciones establecidas en el contrato, el sector productivo tiene que hacer causa común es decir como consignatarios y dueños de la carga ellos tienen que buscar la posibilidad de que las líneas navieras por donde ellos transportan sus mercaderías miren el puerto de Manta como una opción, porque el puerto ya como herramienta está listo ya que este tiene la posibilidad de atender cualquier tipo de barco por la profundidad, por el equipamiento, por el mejoramiento de su infraestructura, pero el puerto no es el consignatario de la carga sino los importadores y exportadores entonces el sector productivo tiene que hacer causa común para generar el musculo suficiente para presionar a las líneas navieras a que coticen por el puerto de Manta todas las operaciones de importación y exportación por lo menos de las empresas o las industrias que se asientan aquí en la ciudad y con esto les trato de dar a entender como esta cadena al momento que esta unidad va a fortalecer la posición porque vamos a tener un puerto listo vamos a tener un sector productivo demandando que las navieras vengan acá para que no se genere un sobre costo que significa trasladar un contenedor desde Manta hasta Guayaquil, entonces tenemos que trabajar y obviamente las autoridades locales que tienen que entender que el proyecto está listo o hasta esta parte están comprometidas las inversiones son las autoridades locales las que tienen que impulsar esto y para también hacer causa común, como autoridades propiamente dicho hacer desde su espacio todas las gestiones posibles para poder fortalecer el proyecto, para finalizar digo que este trabajo no depende de sólo tener la infraestructura lista ni el equipamiento ni el puerto como tal, sino que el sector productivo, que las autoridades locales hagan la gestión mancomunada para obtener una sola posición y fortalecernos en ese sentido para que se atiendan estas demandas que son importantes para el desarrollo del puerto y de la ciudad.



## ENTREVISTA N° 2

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>Nombres:</b> Señora, Lucía Fernández                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Cargo:</b> Presidente de la Cámara de Comercio de Manta |
| <b>PREGUNTA No. 1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                            |
| <p><b>Respuesta:</b> El puerto en sí se encuentra con la actual administración, se encuentra en un proceso de limitación, o sea lo limita en qué sentido, en demostrar sus fortalezas, estas son la profundidad de sus aguas, y para poder ofertar esta gran fortaleza del puerto tienes que complementar el proyecto que es salir mar afuera para conseguir la profundidad de 14 metros, Manta solamente puede desarrollarse con 14 metros de profundidad, cuando tú tienes 14 metros de profundidad tú vas a dar de servicio y potencializar a los ítems que actualmente ese puerto tiene como ingreso fijo que son los carreros, graneleros, turísticos, esos son sus ingresos fijos que hacen del puerto de Manta un puerto intercontinental, cuando se habla del sector pesquero, este si bien es cierto es importante y es el que mantiene la operatividad del puerto, no quiere decir que tú debes de bazar tu negocio portuario en un negocio netamente particular como es el pesquero, porque tú te manifiestas y dices vamos hacer del puerto de Manta un puerto intercontinental, para esos servicios que pueden ser muy competitivos y puede ser un puerto destinado a dar un excelente servicio a graneleros, ser solamente un puerto granelero, carrero y turístico, porque primero la región no cuenta con carga propia para tener un puerto contenerizado, adonde queremos llegar cuando mencionamos nosotros queremos ser un puerto de aguas profundas para el pacífico oeste.</p> |                                                            |
| <b>PREGUNTA No. 2. ¿Con qué equipos y servicios actualmente cuenta el puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                            |
| <p><b>Respuesta:</b> No conozco respecto al tema.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                            |
| <b>Pregunta No. 3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma china Hutchison?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                            |
| <p><b>Respuesta:</b> Fue negativo ya que Hutchison se fue porque existía en aquel entonces un excelente texto de contrato que determinaba lo siguiente, el señor Hutchison que en Ecuador era TIDE decía lo siguiente, si usted en el primer año de administración no traía 80 mil contenedores tiene una amonestación, si usted el primer año no invierte 50 millones tiene una amonestación, si usted en el primer año no entrega la documentación que eran garantías, seguros, etc., tiene una amonestación, tanto que los señores llegaron a tener 16 amonestaciones y solamente construyeron el 3% de lo que los señores</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                            |

dijeron; por qué se podía llevar esta fiscalización punto a punto, porque existía un contrato de concesión tan bien hecho que lo determinaba que uno pudiera actuar; cuando los señores de Hutchison se sentaron conmigo a negociar lo único que ellos querían era el dinero que yo tenía en aquel entonces, que era 25 millones de dólares en un fideicomiso y los 30 millones de dólares que el banco mundial me lo entregaba, eso era lo único que ellos querían que yo entregara esos 55 millones que era aporte del estado, y yo dije si yo los tengo, yo los entrego pero siempre y cuando ustedes cumplan todo lo incumplido, ya que si no contraloría me iba a vetar a mí, entonces como yo no di paso a ese negociado, pues salieron voces de protestas que después tuve oportunidad de enterarme que lo único que defendían era un cargo que tenían dentro de la nómina que se determinaba como Facilitador Gubernamental con un sueldo de 10 mil dólares, entonces es así como se han llevado estos procesos de concesión, yo en mi parte siempre defendiendo los intereses de mi ciudad, ya que yo no iba a entregar 55 millones de dólares a la gran operadora portuaria que habida fallado en absolutamente todo, porque si tenía la fama de la gran operadora portuaria debería haber cumplido absolutamente con lo que se había determinado dentro del contrato, y oh sorpresa cuando falla Hutchison en la administración del puerto de Manta, lo primero que hace Hutchison es cortarle cabeza a todo el staff que había estado involucrado dentro de este proceso que fueron más de 25 personas, oh sorpresa en el centro de arbitraje internacional en Panamá le da a Autoridad Portuaria de Manta 100% la razón de como actuó, ya que nunca el estado ecuatoriano se hizo presente en Panamá para defenderse y sin embargo en Panamá se le da la razón al estado ecuatoriano, es así como nosotros actuamos, pero en la comunidad muchas veces se distorsiona ya que existe la corrupción.

**Pregunta No. 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?**

**Respuesta:** El tema de AGUNSA tiene muchos aristas en las cuales nosotros desde el primer momento no estuvimos de acuerdo de cómo se dio esta delegación, es porque conocemos como se puede llevar el negocio del puerto ya que sabemos que el puerto es generador de grandes ingresos y esos ingresos merecen ser compartidos en este caso con la ciudad que es la dueña del bien, ya que dicho bien como es el puerto que cuesta alrededor de 180 a 200 millones de dólares es rentado por menos de 500 mil dólares anuales, si uno se pone a leer el texto del contrato TIDE y AGUNSA, en TIDE no se

trajo 80 mil contenedores al año, pero su argumento de defensa fue que no le construimos la carretera, que los estibadores están en huelga, pero eso no es problema del puerto ya que estaba eso en el contrato y debieron cumplir es por eso que todo lo que digan no tiene validez es por eso que tuvieron tantas amonestaciones, en cambio los señores de AGUNSA no tienen ninguna obligación ya que ellos pueden traer como no pueden traer, lo único que ellos saben es que van administrar el puerto por 40 años, pero de que tengan ellos una obligatoriedad con la comunidad ninguna, y con el puerto sólo pagar 100 mil dólares al año y un variante, y que los 100 mil dólares más el variante hacen 500 mil, y de donde salen esos 500 mil dólares, de que el canon de un servicio si era 100 ahora cuesta 300, otro ejemplo un barco apoderado pesquero apoderado en el muelle internacional antes por decir pagaba 4 mil a la semana y ahora paga 12 mil, es decir 3 veces más, y así están todos los servicios, entonces imagínese no más que sólo en 8 meses ya tienen de ganancia líquida casi 4 millones de dólares.

**Pregunta No. 5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** TIDE en el puerto de Manta no hizo absolutamente nada y para mí tuvo un impacto negativo en las empresas usuarias dejando varias pérdidas, si antes de que llegara esta concesión Hutchison, se manejaban como 40 mil contenedores TEUs anual, pero se manejaba porque estaba Maersk, para tener una idea aquí puede venir la mejor concesionaria del mundo, pero la que maneja y la que determina el éxito en un contenerizado son las navieras y para que las navieras apoderen a tu muelle tú tienes que darle un servicio que nadie te lo da, y este servicio es por ejemplo una naviera que viene de Asia y que no puede pasar por el canal de Panamá es algo sencillo profundidad, así se hace competitiva toda la región y ese es el negocio del puerto y aeropuertos son negocios.

**Pregunta No. 6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** Bueno AGUNSA todavía no entrega un servicio que requiera las empresas locales para exportar, y ellos quieren abarcar todo no quieren dejar que las empresas usuarias trabajen y si lo hacen ponen precios muy altos, es por eso que gana siempre AGUNSA y el resto pierde.

**Pregunta No. 7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Respuesta:</b> Ninguna de las dos, el puerto de Manta debe ser administrada por la gente de Manta para usufructo de su ciudad que siga siendo generadora de fuentes de ingreso para desarrollar sus grandes proyectos y así Manta tendría una independencia total del centralismo, el puerto de Manta no debe ser concesionado si no que debe de ser entregado a la ciudad ya que ese puerto con esos ingresos hizo el alcantarillado de Manta, hizo la vía puerto aeropuerto, hizo el malecón escénico, hizo la vía rápida de la interbarrial, no queremos concesionarlo es por eso que se debe entregar el puerto a la administración municipal y que den cuentas a la comunidad.</p> |
| <p><b>Pregunta No. 8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Respuesta:</b> Si las empresas concesionarias vendrían con otra visión de ser socios estratégicos nuestros, más no a usufructuar de nuestro bien pues bienvenido sea, yo cogería una concesionaria que actualmente se la llama delegación que venga a compartir riesgos e inversiones y yo soy aportante de ese capital, pero compartir lo antes mencionado.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

### ENTREVISTA N° 3

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Nombres:</b> Arq. Jorge Álava                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Cargo:</b> Experto en el Tema y Catedrático |
| <b>PREGUNTA No. 1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                |
| <b>Respuesta:</b> Bueno actualmente el puerto de Manta esta delegado a la empresa TPM (Terminales Portuarios de Manta) es una subsidiaria de AGUNSA que es de Chile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| <b>PREGUNTA No. 2. ¿Con qué equipos y servicios actualmente cuenta el puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                |
| <b>Respuesta:</b> No conozco realmente sobre este tema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                |
| <b>Pregunta No. 3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma china Hutchison?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                |
| <p><b>Respuesta:</b> Bueno la firma China Hutchison hizo una propuesta de proyecto bastante buena, el proyecto era bastante costoso, pero realmente era un proyecto interesante para atender en la última fase era buques de más de 14 metros de calado y con una capacidad de patios rellenos afuera con pías y las maquinarias suficientes para todas estas operaciones, esto estuvo dividido en 4 fases si mal no recuerdo, fue un proyecto que tenía visión que iba a convertirse al puerto de Manta en un puerto de aguas profundas del Pacífico Sur, sin embargo surgieron incumplimientos por parte de la empresa TIDE</p> |                                                |

que era la concesionaria del puerto y subsidiaria de Hutchison dichosa de paso ya que es el mayor operador portuario del mundo, tiene 2 puertos privados en el mundo y el resto una suerte de 50 puertos más concesionados, entre esos están los dos puertos de Panamá, pero desgraciadamente no hubo la condición para que se una negociación entre el concesionario y la Autoridad Portuaria de Manta que hubiera permitido solucionar los problemas que se estaban presentando en esos momentos que era el incumplimiento de una de las fases y por otro lado el Gobierno Nacional a través del presidente de la república inclusive dio visos de una inseguridad jurídica al decirles a la compañía Hutchison que si no les gustaba las condiciones de la concesión que les vaya bonito, es decir los estaba votando; simultáneamente en ese mismo tiempo se dio un problema entre Hutchison y el gobierno panameño en Panamá y sin embargo se solucionó ya que hubo una erogación de parte de Hutchison con el gobierno panameño que era una especie de pagar el daño que se había hecho por un incumplimiento de parte del contrato, que fue algo así como de 500 mil dólares y los pagaron y la concesión siguió, que quiero decir con esto; que negociando la situación se hubiera podido continuar con Hutchison y posiblemente hoy en día el puerto estuviera en otras condiciones, por otro lado Hutchison a más de incumplir una de las etapas y exigirle al gobierno carreteras en el país, no se dedicó al propósito de su plan de negocios que era transformar el puerto de Manta en un puerto de transferencias internacional de carga, carga procedente de Asia en donde justamente radica la sede de la empresa Hutchison en Hong Kong, o sea ellos tienen la relación ya que son empresas chinas prácticamente ellos tenían la relación con las empresas navieras chinas que hubieran podido levantar carga para hacer transferencia en el puerto de Manta y no lo hicieron, y al contrario pensaban que habiendo buenas carreteras en el país le iban a quitar carga a Guayaquil y ahí estuvo uno de los puntos débiles de ellos uno de los puntos que posiblemente yo considero fue lo que ocasionó su caída porque Guayaquil se cuida, entonces yo siempre he mantenido y coincidido con la propuesta que hizo alguna vez un técnico alemán en el año 1992 que dijo “la vocación del puerto de Manta era convertirse en un puerto de transferencia y no en un puerto del Ecuador” yo coincidido plenamente con ese criterio producto de un estudio del puerto de Manta que el hizo, porque Manta no tiene un hinterland propio entonces para mí ahí estuvo otras de las fallas del contrato de Hutchison, ya que este debió haberse dedicado hacer esto a apuntar a la vocación real del puerto de Manta que es la transferencia internacional de carga.

**Pregunta No. 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?**

**Respuesta:** Bueno hay antecedentes que realmente dejan un sin sabor a todos los que entendemos un poco de puertos y en general a mantenses a juristas mantenses que han hecho análisis de esto, debido al hermetismo que hubo en la negociación debido a que le dieron todas las oportunidades, las tarifas más convenientes, etc., como era entregarle un puerto en la irrisoria cantidad de casi 300 mil dólares anuales, pero eso es lo que se paga por una oficina grande, entonces eso realmente a nadie le va a sonar bien; si el arriendo que pagaba Hutchison en su tiempo que era mensual era sumamente más alto que esto, es cierto que hay una buena proporción de porcentaje de movimiento de contenedores o sea la tarifa de contenedores es 15 dólares de esos 15 dólares, 5 dólares pasan al poder del puerto como regalía, pero en cambio en graneles que es lo que más mueve el puerto de Manta y en carga general es apenas 28 centavos por tonelada, y contenedores no hay en el puerto de Manta, entonces hay ciertas incoherencias y por eso en estas reuniones que ha habido entre las empresas, Cámara de Comercio de la ciudad de Manta, entonces yo me permití sugerir el que se reestructure las regalías y tarifas que se le pusieron al puerto por parte de esta compañía que se reestructure los gatilladores de la inversión ya que de acuerdo a lo que ellos decían hasta que no se muevan 60 mil TEUs no van a ver obras de infraestructura de contenedores y si no hay obras de infraestructura de contenedores no hay carga asiática que se pueda mover por Manta que es la vocación del puerto entonces el puerto va a seguir siendo de graneles y automóviles con un arriendo bajísimo y con una participación bien baja, en segundo lugar que AGUNSA si bien es cierto es un pequeño concesionario de 2 o 3 terminales en América, no es una compañía que tiene la solvencia para este tipo de obras, es una compañía fuerte sí pero no al nivel de lo que se requiere para un concesionario de un puerto en lo que hay que invertir cientos de millones de dólares entonces todas las empresas tienen un nivel de endeudamiento entonces usted no puede comparar a Hutchison a Dubai Ports como empresas que puede solventar 500 o 1000 millones de dólares para hacer un puerto como es el caso de Callao con Dubai Ports, están en asocio con Maersk, entonces se necesita mucho capital, mucha capacidad de endeudamiento para hacer esto, entonces prácticamente los señores de AGUNSA lo que están haciendo es reuniendo el dinero en 40 años para después de 40 años empezar hacer las obras y dejarse el puerto otros 40 más, en tercer lugar es la primera ocasión que se concesiona

por 40 años un puerto en las condiciones que está, entonces todas esas cosas hacen pensar mal y si la empresa AGUNSA quiere un poco recuperar la credibilidad yo pienso que deberían sentarse a renegociar y deberían buscar alianzas estratégicas sobre todo en Asia que les permita traer carga de ciertas navieras asiáticas al puerto.

**Pregunta No. 5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** A mi modo de ver el inicio de Hutchison fue un poco desorganizado, el problema de ellos es que trajeron todos los ejecutivos de México, Panamá, Inglaterra y nadie de Ecuador nadie que conozca el negocio de aquí, es por eso que ellos debieron haber buscado los ejecutivos aquí en Manta, y haberlos llamado haber usted que conoce el medio orgániceme ahí, y claro lo primero que hicieron fue llamarme a mí y decirme arriéndame los equipos y yo les dije no, yo no iba a arrendar los equipos para que los destrocen y me los entreguen hecho pedazos, yo tenía una orden de mi directorio de vender los equipos y los vendí y no los quisieron comprar, entonces no tenían equipos al principio, y había que mover y eran parados los buques, se armaron algunos relajos de esa naturaleza, entonces la desventaja de ellos es que entraron con lo que cargaban puesto, no tenían un equipo ya que recibieron el puerto antes de que les lleguen los equipos ellos tenían que haber coordinado y decir haber portuaria se queda con sus operadoras y todo hasta que lleguen los equipos y ahí tomamos el puerto, pero ellos abrieron la boca de cobrar las tarifas inmediatamente y fuera todo el mundo, muchas operadoras y empresas usuarios quisieron dar el servicio pero ellos no quisieron es por eso que en mi parecer esto influyó negativamente porque no permitieron operar.

**Pregunta No. 6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** Bueno de acuerdo lo que he escuchado de parte de ellos las tarifas que están cobrando actualmente son las mismas que tenía portuaria, la verdad no me consta ya que vendí mi compañía naviera por tanto no me consta no tengo una factura para poder comparar, solo que ellos dijeron en una reunión en la Cámara de Comercio que la tarifa era la misma pues habría que comprobar y pedirles el tarifario y hacer el comparativo con portuaria.

**Pregunta No. 7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?**

**Respuesta:** Repito no tengo constancia de lo que está cobrando AGUNSA, lo que en su momento cobró Hutchison en ese momento encarecieron un poquito las cosas, pero ellos ya después trajeron máquinas nuevas y eso hizo que elevó el costo, y de las concesiones más apropiada considero que Hutchison ya que es la mayor operadora de puertos en el mundo, por tanto tiene uno haw y tiene dinero, entonces es una compañía que por su peso es mejor de lo que puede ser AGUNSA, sin decir que AGUNSA es mala solo que creo que sinceramente de lo que conozco de AGUNSA es que necesita de socios estratégicos para hacer un proyecto que aún no lo veo presentado, ya que cuando Hutchison concesionó el puerto presentó un proyecto entero bien hecho, presentó un plan de negocio bien estructurado, el error fue el desacato a eso ellos no hicieron lo que tenían que hacer, el mal manejo de todo ellos tuvieron que cambiar de gerente de operaciones 2 ocasiones, la relación con el gobierno, tuvieron muchos problemas ya que si hubieran tenido ejecutivos entendidos en la materia hubiera sido otra historia.

**Pregunta No. 8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?**

**Respuesta:** Primero y antes que nada conceptualizar un negocio que tenga relación directa que obedezca a la vocación del puerto de Manta, puerto de transferencia, si Manta no hace transferencia de carga no sale adelante y repito para hacer transferencia hay que hacer primero la obra, cuando hubo la asamblea en la Autoridad Portuaria convocada por el prefecto antes cuando AGUNSA sonaba como el inversionista que iba a concesionar el puerto y veíamos que eso no era lo que más convenía, yo hice una propuesta que fue muy aplaudida pero que nadie la quiso llevar a cabo, le dije al prefecto “Señor prefecto lidere usted” el que los manabitas seamos los dueños de nuestro puerto, Mariano fue socio mío en Oper Manta entonces yo le dije acuérdesse cuando teníamos Oper Manta pusimos el dinero y pusimos andar una operadora mantense y funcionó, Isabel Novoa hizo el Howard Johnson con recursos manabitas de 55 millones, entonces porque los manabitas no podemos reunir para esa primera etapa que hay que hacer de 128 millones de dólares aquí en Manabí y manejamos nuestro puerto, me aplaudieron toditos me felicitaron, pero a la hora de la hora Correa les dijo que tenían que presentarles un plan de negocio creo que en 1 semana, entonces eso no es así ya que yo tenía un plan que era hacer una titulación de capital en la que cualquier persona venía y decía yo pongo 5 mil, yo pongo 10 mil, yo pongo 20 mil y se les pagaba



utilidades conforme a la cantidad que aportaban como un fideicomiso que hizo el Howard Johnson a 10 años plazo, ponían los 128 o 130 millones hacíamos el proyecto para hacer la obra conforme a lo que habíamos alguna vez planteado Cesar Delgado y yo, hacer un solo muelle con 2 atracaderos de 500 metros, eso cuesta 128 millones donde está el muelle uno, mientras tanto con el muelle 2 nos hubiéramos defendido como está el puerto ahorita, hacíamos ahí 500 metros a cada lado y un atracadero acá de 200 y teníamos 3 puestos, comprábamos 4 grúas gantri inicialmente para ponerlas en un lado y ahí sí se empezaba, y para finalizar yo estoy a favor de las concesiones, no sólo de puertos, sino de aeropuertos, vías, hasta en salud debería haber concesiones, de poder todo se puede pero el país no tiene dinero, entonces no puede endeudarse más para tener lo que tiene que tener, todas las carreteras del Ecuador deben ser concesionadas, manténgalas y páguenme tanto por cada carro que pase, lo mismo los puertos y aeropuertos.

#### ENTREVISTA N° 4

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Nombres:</b> Ing. Luis Ortiz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Cargo:</b> Gerente de APM |
| <b>PREGUNTA No. 1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |
| <p><b>Respuesta:</b> El puerto de Manta está en una etapa de crecimiento y de desarrollo, APM tiene 2 competencias APM como entidad, la competencia número 1 es fiscalizar a la empresa delegada que es la empresa que concesionó, bueno ya no se utiliza la palabra concesión sino la palabra delegación, ya que se delega la administración del puerto y nosotros fiscalizamos esa delegación y la competencia número 2 es administrar el muelle pesquero y de cabotaje, eso es para tener bien separado las dos ramas que tiene APM o el puerto de Manta, uno es muelle internacional y el otro muelle pesquero. En el muelle internacional se han venido realizando obras ya en este primer año de delegación, obras que contemplan alrededor de 30 millones de inversión, contemplan maquinarias, infraestructura y obviamente infraestructura ya tangible e intangible como lo es el dragado también del muelle internacional, que permite o que permitirá con toda esta infraestructura nueva generada en el muelle internacional que permitirá para futuras negociaciones en beneficio del puerto, a traer mayor cantidad de carga posible, hay que también conocer que el puerto de Manta es un puerto multipropósito, esto nos quiere decir que no solamente es carga contenerizada sino que el puerto de Manta</p> |                              |

maneja carga granelera, carrera, pesca internacional, dentro de la granelera hay graneles líquidos y sólidos, y el tema de los cruceros y obviamente los vehículos, entonces cada uno por ser un muelle multipropósito o multimodal permite diversificar este tipo de negocios; en el Ecuador a nivel del Ecuador en todos los puertos se manejan 2 millones de TEUs o 2 millones de contenedores al año, ese es el tope, la idea y lo proyectado como Autoridad Portuaria de Manta es lograr manejar entre 5 mil TEUs como primera etapa a 40 o 50 mil TEUs anuales, que obviamente va de la mano con una fuerza comercial que es lo que se está desarrollando y se está potenciando en este momento el puerto internacional.

**PREGUNTA No. 2. ¿Con qué equipos y servicios actualmente cuenta el puerto de Manta?**

**Respuesta:** Cuenta con estos equipos:

- o Mobile Harbour Crane.
- o Reach Stacker.
- o Empty Handler.
- o Fork Lifts.
- o Fork Lifts.
- o Fork Lifts.
- o Spreaders.
- o Truck Capacity.

Y seguido de equipos complementarios como son:

- o Remolcadores con potencia de 700 HP a 1,200 HP.
- o Tolvas.
- o Grúas Telescópicas.
- o Spreaders Especiales.
- o Absorbentes (Líquidos).

Estos equipos fueron obtenidos por APM y algunos equipos obtenidos de la anterior concesión que fue con TIDE y obviamente son equipos que están en funcionamiento, cabe indicar que ahora la empresa delegada tiene equipos adicionales como grúas, hay una grúa que tiene una capacidad alrededor de unas 80 a 90 toneladas, la que llegó hace poco y esta es parte de las maquinarias que ha traído AGUNSA que es la empresa delegada de TPM.

**Pregunta No. 3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma china Hutchison?**

**Respuesta:** Bueno, en la primera concesión que fue ya hace 12 años, existieron algunos términos dentro del contrato que no se cumplieron por parte también del estado y por parte de Hutchison, entonces hubo un acuerdo donde el estado tenía que participar también en la inversión alrededor de 50 millones de dólares y debido a la decisión presidencial de ese momento se indicó que no se realizaría la inversión y eso ocasionó que se callera la concesión, entonces fue más bien un acuerdo que no se cumplió por parte del estado y obviamente eso generó la caída de la concesión, y bueno pues de todas las cosas hay temas positivos y negativos, en este caso lo positivo es que se pudo llevar a cabo ciertas mejoras en el puerto, existieron maquinarias que se dieron uso dentro del puerto y obviamente a nivel internacional empieza a sonar más el puerto, y como negativo que cuando se cae una concesión si deja muchos temas negativos en la ciudad, en el Ecuador o sea como país quedas mal porque quedas como incumplido y obviamente ya para futuras negociaciones se va a complicar poder comerciar el puerto, que sucede hace 10 – 12 años existían navieras que venían a recalar aquí se carga la carga contenerizada, hubo un problema comercial también con la administración de esa época y la naviera decidió no volver más a Manta, entonces para que tu vuelvas atraer ese cliente o ese potencial cliente tienes que trabajarlo, es como un restaurante tú vas a comer te gusta la comida y vas todos los fines de semana, si un día te trataron mal ya no vuelves más y para que te convenzan hay que hacer un trabajo comercial, es lo mismo acá en el sector naviero.

**Pregunta No. 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?**

**Respuesta:** Hay algunos términos positivos y negativos, bueno pues los términos positivos es que se están cumpliendo con las inversiones acordadas y estipuladas en el contrato, dentro de una negociación siempre va a ver un ganador y un perdedor, considero que en su momento se analizaron algunos factores y hay otros factores que en este momento en esta administración APM los estamos conversando con la empresa delegada para buscar el mejor beneficio para la entidad y para el gobierno o sea para la ciudad, no digo con ello de que las anteriores administraciones de APM cedieron a muchas cosas o la concesión fue dada en un mal término no lo digo de esa forma sino más bien hay buscarle el lado positivo a la concesión, más bien estamos en una posición

de fiscalizar y llegar a acuerdos positivos para la entidad, entonces las ventajas son que comercialmente hablando es mejor que una empresa privada comercialice el puerto a que sea una pública, la razón es que en una pública se tienen cambios administrativos con mucha más frecuencia, puede ser 1 año 2 años o 3 años pero normalmente los gerentes de las entidades públicas son transitorios o sea son de libre remoción y puede ser que cambie el ministro y cambie un gerente, entonces esa inestabilidad administrativa en el ejecutivo genera retrasos en decisiones, en decisiones que dentro del sector privado son muchas más rápidas de poder hacerlas realidad, entonces hay que traer la parte positiva de una alianza público – privada, la otra parte positiva de una alianza público – privada es que para la toma de decisiones o implementación de proyectos te toma menos tiempo que dentro de un público, por ejemplo, dentro de un público tú tienes que realizar un estudio que toma 2 a 3 meses, realizar un proceso de contratación pública, seguir ciertos lineamientos que te toman un lapso de tiempo y que te retrasan la toma de una decisión, o te retrasa la toma de una ejecución, en cambio en el sector privado es recibes las ofertas, cuál es el más económico, el más rentable y listo iniciamos, ejecutemos y se realizan las obras, entonces esas son las diferencias y el pro del tema privado y el contra del tema público, por eso una alianza entre ambas entidades es buena, obviamente siempre analizando de cómo se manejó la contratación en beneficios de ambas empresas.

**Pregunta No. 5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?**

**Respuesta:** Bueno siempre se ha dado continuidad a todos los procesos, o sea no se ha detenido ningún proceso portuario por la entrada de una empresa delegada, todo cambio trae su reacción en la entrada de Hutchison no hubo en un momento incrementos de tarifarios notorio para que las empresas que reciben el servicio de APM tengan un rechazo hacia esta delegación, más bien considero que existieron cambios organizacionales, cambios estructurales, cambios de seguridad que obviamente no generó el rechazo pero si incomodidad al inicio hasta que la gente se acostumbra, nosotros somos seres de costumbre al momento de que ya nos acostumbramos a algo ya seguimos la rutina, entonces yo siempre lo ratifico cuando el cambio es para mejorar hay que acoplarnos a ese cambio, entonces hay entidades y empresas de que se han ido acoplando al cambio viendo que es positivo para la ciudad y para el puerto, que beneficia no sólo a la provincia sino al Ecuador.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pregunta No. 6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Respuesta:</b> De igual forma la misma respuesta, ha habido cambios que alguno no les ha convenido a otros sí, pero son cambios de regularizaciones para las empresas para potenciar el puerto, para subirle de nivel al puerto hay que organizar el puerto por supuesto igual la entidad APM está como un ente mediador entre la empresa privada y obviamente los usuarios y siempre buscamos un resultado neutro para la toma de una decisión que beneficia a ambas partes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Pregunta No. 7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Respuesta:</b> No es comparable el uno con el otro ya que fueron escenarios distintos, como vuelvo y repito el puerto se tiene que potenciar de acuerdo a la demanda, esto es como que uno abra una tienda en un barrio de clase alta, la tienda tiene más frecuencia en un barrio de clase baja que en un barrio es clase alta, es lo mismo acá, en este momento ya existe una demanda a nivel mundial y el puerto tiene que ser focalizado a la demanda existente más no potenciado a decir vamos invertir 200 mil millones de dólares en el puerto de Manta, pero para qué si la demanda no existe, entonces siempre hay que mantener una estructura inicial para la demanda existente pensando en el futuro.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Pregunta No. 8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Respuesta:</b> Trabajar de la mano, yo creo que el trabajo en conjunto entre privado que es la empresa delegada y la pública, tienen que buscar un fin común y el fin común es por ejemplo en estos momentos por más de que APM tenga 2 roles, la una de que es fiscalizar las obras de ellos y la otra potenciar nuestro puerto, vamos trabajando de la mano nosotros como APM estamos enfocados a desarrollar el muelle pesquero, a construir el muelle pesquero, porque actualmente la pesca está siendo descargada en el muelle internacional, entonces a nosotros nos favorece mejorar nuestra infraestructura, traer toda esa flota pesquera a nuestros muelles para que ellos tengan mayor espacio y desarrollen su puerto como un puerto multimodal o multipropósito, para poder incrementar la carga, sea carrera, sea granelera, darle mayores servicios, por ejemplo el tema de los vehículos actualmente tenemos una capacidad para 5 mil vehículos en todos los patios, entonces la idea es que el puerto no solamente pase de ser un puerto de trasbordo o de descarga sino un puerto de agregarle valor, luego se está pensando |

también agregarle valor a los vehículos que llegan acá y se le ponen los radios y de aquí ya salen directamente a los distribuidores, igual el tema granelero aquí se tiene contemplado construir los silos para los granos, entonces ya le vas dando un servicio adicional, entonces va de la mano todo lo que está realizando la empresa privada nosotros ir caminando a la par y creciendo a la par para el beneficio y desarrollo de los puertos, así mismo el terminal de pasajeros y cruceros que lo está construyendo TPM eso es para que bajen los cruceristas, llegan acá hacen migración y ya no se los recibe en el muelle con una carpita sino con un área acondicionada, salen y realizan sus visitas turísticas y nosotros como portuaria presentamos ya un proyecto para el malecón escénico que va a la par, o sea crece el uno y crece el otro, crece también el Hotel Oro Verde que es privado, crecemos nosotros, entonces va creciendo la ciudad, entonces tenemos que ir ya pensando en el futuro o sea pensando en dejar una huella en esta entidad, y para finalizar estoy a favor de delegar y hacer alianzas público – privada, obviamente de cómo se delega es lo que debió haberse planteado de mejor manera, yo estoy a favor de una delegación porque estando aquí en el sector público ustedes se podrían dar cuenta cuales son los frenos, los retrasos que se generan por la burocracia existente, mientras que en el sector privado sé que es más ágil la toma de decisiones, entonces por eso yo sí lo recomiendo pero depende del sector, ya que si tú eres ineficiente en administrar esto y una empresa privada lo puede hacer mejor por ti ahí existe una oportunidad de hacer una alianza público – privada, pero si tú lo estás haciendo bien y no necesitas de una empresa privada no necesitas, por eso depende todo de la situación.

## ENTREVISTA N° 5

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Nombres:</b> Lic. Pedro Vincent                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Cargo:</b> Experto en el Tema |
| <b>PREGUNTA No. 1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |
| <b>Respuesta:</b> Bueno en mi opinión y la realidad es que el puerto de Manta está delegado, ya que cambiaron la figura porque originalmente era concesión, pero el gobierno la cambió por delegación, es por eso que el puerto de Manta está delegado actualmente a la compañía AGUNSA que es una compañía naviera chilena y esta compañía tiene un socio o un representante en el Ecuador que es TPM, ellos son los que están en este rato administrando el puerto los servicios que da el puerto de Manta. |                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PREGUNTA No. 2. ¿Con qué equipos y servicios actualmente cuenta el puerto de Manta?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Respuesta:</b> No conozco respecto al tema.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Pregunta No. 3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma china Hutchison?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Respuesta:</b> De acuerdo a mi criterio la concesión fue bien dada, pero surgió un problema cuando ellos pretendieron que la parte que le correspondía al Estado Ecuatoriano entregar al concesionario para determinadas obras de ampliación del puerto querían que el dinero se los pague por adelantado eran 50 millones de dólares que querían que se les dé por adelantado y ellos harían las obras que se requerían para actualizar los servicios portuarios, pero el directorio entonces de APM les dijo señores el contrato no dice que hay que entregarles por adelantado esos 50 millones para que ustedes hagan las obras complementarias del puerto, el contrato dice que a medida que ustedes van contratando esas obras complementarias ustedes nos van presentando planillas parciales de las obras que se van haciendo y nosotros pagamos al contratista, entonces los chinos dijeron o nos dan todos los 50 millones de contado o damos por terminado el contrato y nos vamos, y el directorio de APM les dijo que les vaya bien, no se prestó a ese juego porque eso hubiera sido después una responsabilidad de unas glosas que hubieran recaído contra los directivos de portuaria por haber entregado ese dinero, cuya obligación no estaba en entregar todo por adelantando, sino obra que se haciendo obra que se va pagando. |
| <b>Pregunta No. 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Respuesta:</b> En primer lugar, las dudas que existen es de que originalmente la compañía AGUNSA presentó una propuesta para que se le diera en delegación la administración del puerto, pero que a la hora de presentar la propuesta no se rigieron exactamente a los términos que estaban en la propuesta y a la hora de firmarse el contrato esos términos han sido cambiados y por más que se ha intentado que se entregue una copia de la propuesta para compararlas con el contrato siempre se han negado hacerlo, más bien a las personas que cuestionan los amenazan con demandarlos, los amenazan con dar por terminado el contrato, que las responsabilidades económicas recaerán sobre quienes están haciendo esos cuestionamientos, y tales así de que esas dudas han causado hasta cierto punto una inquietud de quienes conocemos el tema, porque se ha formado aquí un comité pro defensa de los intereses del puerto cuya presidenta es la                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>señora Lucía Fernández, ella ha presentado a la comisión esta que se ha formado de participación ciudadana y control social, ella ha presentado una denuncia sobre este tema que está en investigación, conozco que ya le han dado una cita para que ella vaya a sustentar esa denuncia a Quito, ya que aparentemente portuaria tenía una utilidad anual de 800 mil dólares que no es lógico que aparezcan ahora entregando la delegación por menos de 500 mil dólares.</p>            |
| <p><b>Pregunta No. 5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Respuesta:</b> De acuerdo a las estadísticas en realidad los usuarios del puerto son exactamente los mismos desde antes de Hutchison, durante Hutchison y ahora durante AGUNSA, son exactamente los mismos, el hecho de que entregó primero a Hutchison la concesión y ahora a AGUNSA la delegación, no ha cambiado quienes son los usuarios.</p>                                                                                                                                   |
| <p><b>Pregunta No. 6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>Respuesta:</b> Es exactamente lo mismo, ya que no ha variado en absolutamente nada la situación.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Pregunta No. 7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Respuesta:</b> Bueno pues la más apropiada es la Hutchison, porque ellos si son operadores portuarios y ellos son inversionistas de más de 40 puertos en el mundo, la AGUNSA no es otra cosa que una agencia naviera, son agentes navieros eso es todo.</p>                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Pregunta No. 8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Respuesta:</b> Mi propuesta sería tratar de conseguir que barcos cargueros de alguna manera se pongan de acuerdo con los exportadores locales que no solamente de productos del mar, sino de exportación de frutas, de plátano, para que venga carga contenerizada a Manta y esos contenedores regresen al país de donde viene la carga con la carga local, entonces mientras no hay carga contenerizada que se desembarque por Manta no habrá quien se lleve la carga de aquí.</p> |



#### 4.4. Análisis de las Entrevistas

Respecto a las entrevistas realizadas a cada una de las autoridades y los expertos en el tema, las mismas que se encuentran anexadas en el proyecto se puede evidenciar claramente ciertas coincidencias entre las respuestas de los entrevistados, la misma que se detallan a continuación:

|                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?</b>                                                                                             | La mayoría de los entrevistados coinciden que la situación actual del puerto de Manta es que se delegó a AGUNSA que es una compañía naviera chilena y que la administración del Terminal Portuario de Manta es por 40 años según lo estipulado en el contrato.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>2. ¿Con qué equipos y servicios actualmente cuenta el puerto de Manta?</b>                                                                           | Dos entrevistados al ser autoridades dentro del puerto conocen ampliamente sobre los equipos y servicios que tiene y ofrece el puerto; respecto al Presidente de TPM indica la inversión de las maquinarias que bordean los 10 millones de dólares, lo que permitirá modernizar al puerto a través de la gestión que está desarrollando TPM, y cabe indicar que el Gerente de APM manifiesta que el puerto cuenta con algunos equipos obtenidos de la anterior concesión que fue con TIDE y que ahora la empresa delegada tiene equipos adicionales que llegaron hace poco.                 |
| <b>3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma China Hutchison?</b> | Todos los entrevistados coinciden en que la concesión de Hutchison fue negativa ya que no cumplió con lo estipulado en el contrato, a pesar de que la mayoría de los entrevistados afirman que el contrato de Hutchison era muy bien redactado y tenía muy buen proyecto, pero no pudieron cumplir con todo lo que ellos ofrecieron, porque los señores de Hutchison querían que el estado desembolsara 55 millones para ellos poder cumplir con todo lo propuesto, lo cual no era lo correcto porque ese dinero se tenía que desembolsar cuando ellos realizaran las obras que ofrecieron. |

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?</b></p> | <p>La mayoría de los entrevistados concuerdan en que hay aspectos negativos dentro de esta delegación ya que se afirma que se les entregó el puerto a AGUNSA por una cantidad de menos de 300 mil dólares anuales, también que los servicios que prestan tienen muy elevado su costo; y por otra parte dos de los entrevistados coinciden en que AGUNSA tiene aspectos positivos, ya que hasta ahora está cumpliendo con las inversiones acordadas en el contrato.</p> |
| <p><b>5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?</b></p>                                              | <p>La mayoría de los entrevistados coinciden en que Hutchison tuvo un impacto negativo hacia las empresas usuarias, ya que las empresas se vieron afectadas en cuanto a sus proyecciones o expectativas por ciertos cambios, ya que cuando Hutchison tomó el puerto sacó a muchas empresas usuarias o no las dejaban operar, a pesar de que ellos al principio no tenían equipos ni personal para poder operar.</p>                                                    |
| <p><b>6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?</b></p>                                            | <p>La mayoría de los entrevistados aseguran que la delegación de AGUNSA ha incidido desde sus inicios de manera neutral para las empresas usuarias del puerto, excepto una entrevistada manifiesta que AGUNSA todo lo quiere abarcar y no quieren dejar que las empresas usuarias trabajen y si lo hacen ponen precios altos.</p>                                                                                                                                      |
| <p><b>7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?</b></p>                                              | <p>Para los entrevistados dos creen conveniente que la concesión de Hutchison fue la más apropiada porque es la operadora portuaria número uno del mundo y cuenta con más experiencia en manejo de puertos y dinero; un entrevistado alegó que la más conveniente es AGUNSA por su experiencia como multinacional de casi 60 años de vida, líder en materia logística, marítima y portuaria y para finalizar una entrevistada expresó que ninguna de las</p>           |

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                      | dos concesiones es apta ya que el puerto debe ser administrada por la gente de Manta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?</b> | Dos entrevistados coinciden en que se debe trabajar mancomunadamente es decir trabajar de la mano tanto TPM que es la empresa delegada como APM, lo cual expresan ambas partes se desarrollen con todo lo pactado tanto en obras, infraestructuras, maquinarias, etc., es decir que haya un equilibrio en su crecimiento; una entrevistada manifiesta que si las empresas delegatorias vendrían con otra visión de ser socios estratégicos nuestros, afirma que cogería dicha delegación que venga a compartir riesgos e inversiones; y para finalizar un entrevistado expresa que los manabitas deben ser los dueños del puerto. |

#### 4.5. Encuesta

##### 4.5.1 Temario de la encuesta

1. ¿Actualmente se encuentra como usuario activo en el puerto de Manta?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. ¿Prestó sus servicios al puerto de Manta, cuando el puerto estuvo concesionado a Hutchison?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. ¿Presta sus servicios al puerto de Manta con la actual delegación AGUNSA?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison a su empresa cuando prestó sus servicios?

5. ¿De qué manera incide la delegación AGUNSA a su empresa cuando presta sus servicios?

6. ¿En su opinión cuál de las 2 concesiones le parece más factible?

Hutchison \_\_\_\_ AGUNSA \_\_\_\_ Ninguna de las dos \_\_\_\_

#### 4.5.2. Tabulación de la encuesta

##### 1. ¿Actualmente se encuentra como usuario activo en el puerto de Manta?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

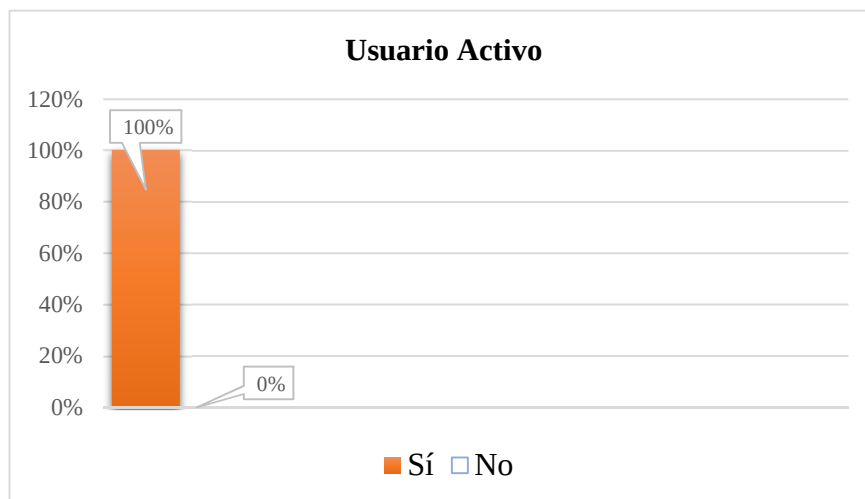
**TABLA N° 1**

##### **Usuario Activo**

| N°           | ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|--------------|------------|------------|
| 1            | SÍ           | 13         | 100        |
| 2            | NO           | 0          | 0          |
| <b>Total</b> |              | 13         | 100%       |

**Fuente:** Los autores.

**GRAFICO N° 1**



#### **Análisis**

De las 13 empresas usuarias encuestadas, 13 que corresponden al 100% manifestaron que Sí son usuarios activos del puerto de Manta y No 0%; por lo cual estas empresas cuentan con sus respectivos permisos de funcionamiento para operar en el puerto.

**2. ¿Prestó sus servicios al puerto de Manta, cuando el puerto estuvo concesionado a Hutchison?**

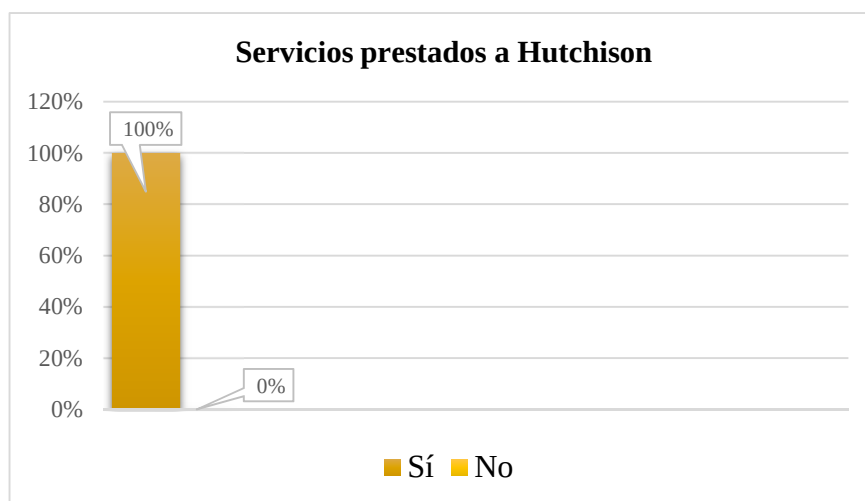
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**TABLA N° 2**  
**Servicios prestados a Hutchison**

| N°           | ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|--------------|------------|-------------|
| 1            | SÍ           | 13         | 100         |
| 2            | NO           | 0          | 0           |
| <b>Total</b> |              | <b>13</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Los autores.

**GRAFICO N° 2**



**Análisis**

De las 13 empresas usuarias encuestadas, 13 que corresponden al 100% manifestaron que Sí prestaron sus servicios en el puerto de Manta con la concesión de Hutchison y No 0%; por lo cual estas empresas estuvieron supeditadas a esta concesión.

**3. ¿Presta sus servicios al puerto de Manta con la actual delegación AGUNSA?**

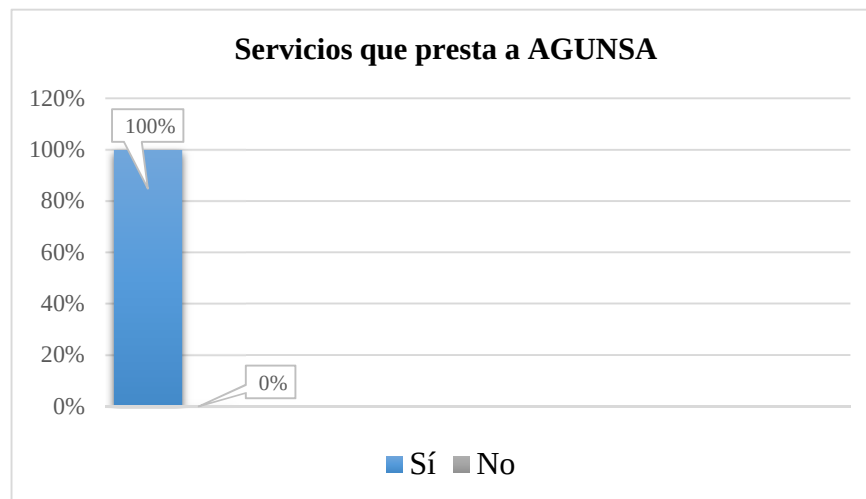
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**TABLA N° 3**  
**Servicios que presta a AGUNSA**

| N°           | ALTERNATIVAS | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|--------------|------------|------------|
| 1            | SÍ           | 13         | 100        |
| 2            | NO           | 0          | 0          |
| <b>Total</b> |              | 13         | 100%       |

**Fuente:** Los autores.

**GRAFICO N° 3**



**Análisis**

De las 13 empresas usuarias encuestadas, 13 que corresponden al 100% manifestaron que Sí prestan sus servicios en el puerto de Manta con la actual delegación de AGUNSA y No 0%; por lo cual estas empresas usuarias siguen manteniendo sus servicios desde la anterior concesión.

**4. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison a su empresa cuando prestó sus servicios?**

De los 13 encuestados en su mayoría opinaron que el contrato de concesión con Hutchison estaba muy bien redactado, detallaba cada clausula y hasta con un proyecto de inversión contaba, en si era un muy buen contrato para el puerto de Manta y para ellos que eran los usuarios ya que Hutchison siendo en ese entonces el operador portuario número uno del mundo, dieron amplitud para que las navieras internacionales negociaran con el puerto concesionado y que cada una de ellas eligieran a sus representantes en la ciudad y fortalecer el trabajo de los usuarios, en algunos casos de empresas usuarias este contrato de concesión los hizo representantes de importantes navieras como Maersk y Mediterranean Shipping Company, compañías que a su vez trabajaban por el puerto de Manta; pero por la pésima administración de lo que fue APM como ente estatal perdieron la oportunidad de seguir trabajando con estas navieras importantísimas para el comercio exterior.

**5. ¿De qué manera incide la delegación de AGUNSA a su empresa cuando presta sus servicios?**

De los 13 encuestados la mayoría opinaron que esta nueva delegación tuvo un pésimo contrato, perjudicando radicalmente al ente estatal que es Autoridad Portuaria de Manta, es un contrato que no tiene multas si llega a ocurrir un incumplimiento, su alquiler al puerto de Manta es súper bajo, no supera los 500 mil dólares al año, aparte de todo esto, también los usuarios han manifestado que esta nueva delegación por parte de TPM no los deja trabajar tranquilos, les quita trabajo, quieren abordar con todo, monopolizar el puerto con los servicios a todas las navieras, cosa que entonces las operaciones se centrarían solo en ellos ya que esta delegación esta para la administrar el puerto internacional y no para otro tipo de actividades y en comparación con los costos de operaciones con los que se manejaba APM cuando tenía la administración del terminal internacional y de la anterior concesión, son mucho más elevados los que maneja TPM.

**6. ¿En su opinión cuál de las dos concesiones le parece más factible?**

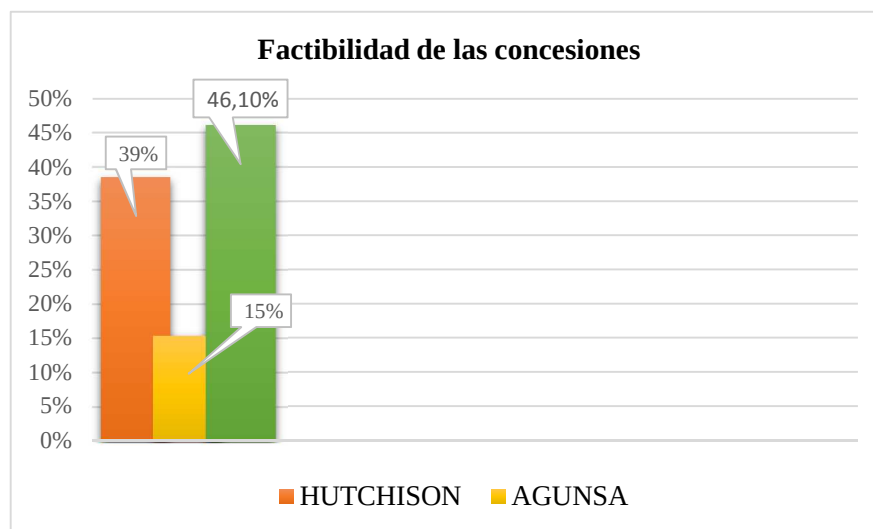
Hutchison \_\_\_\_\_ AGUNSA \_\_\_\_\_ Ninguna de las dos \_\_\_\_\_

**TABLA N° 4**  
**Factibilidad de las concesiones**

| N°           | ALTERNATIVAS       | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------|--------------------|------------|-------------|
| 1            | HUTCHISON          | 5          | 38.5        |
| 2            | AGUNSA             | 2          | 15.4        |
| 3            | NINGUNA DE LAS DOS | 6          | 46.1        |
| <b>Total</b> |                    | <b>13</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Los autores.

**GRAFICO N° 4**



**Análisis**

De las 13 empresas usuarias encuestadas, 5 que corresponden al 38.5% manifestaron que la concesión más factible fue Hutchison, 2 que corresponden al 15.4% manifestaron que la concesión más factible es AGUNSA y 6 que corresponden al 46.1% manifestaron que ninguna de las concesiones es factible; por lo cual la mayoría de las empresas usuarias no están conformes con ninguna de las dos concesiones que ha tenido el puerto de Manta, pero tienden más preferencia por Hutchison.



#### **4.6. Comprobación de la hipótesis**

La hipótesis planteada en el proyecto de investigación es:

¿Las concesiones y/o delegaciones del puerto de Manta han incidido en las empresas usuarias del puerto?

Esta hipótesis se verifica en la pregunta N° 4 y 5 en la encuesta de las empresas usuarias que dice:

- **¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison a su empresa cuando prestó sus servicios?**
- **¿De qué manera incide la delegación de AGUNSA a su empresa cuando presta sus servicios?**

Las empresas usuarias en base al análisis de los resultados de la encuesta aplicada, se puede concluir que las concesiones si han incidido en las empresas usuarias de manera positiva y negativa.

En la concesión de Hutchison las empresas usuarias manifestaron que esta incidió en ellos de manera positiva y negativa, ya que, al momento de entrar la firma china al puerto, esta firma vino arrastrando a navieras internacionales que dieron oportunidad a algunas empresas usuarias con trabajo, pero esto no ocurrió con otras empresas usuarias ya que Hutchison sacó a empresas usuarias y no las dejaba operar en el puerto porque querían nuevas empresas usuarias y además el costo que dejo cuando la firma dejo el contrato de concesión por una mala administración de APM como ente del estado fue muy alto ya que con esto la imagen del puerto de manta a nivel mundial cayo y esto ocasionó el retiro de algunas navieras de Manta.

Mientras tanto lo que ocurre en la delegación de AGUNSA, las empresas usuarias manifestaron que esta incide de forma negativa, ya que esta delegación junto con la empresa TPM les quita el trabajo a ellos queriendo monopolizar y no dando cabida a que las empresas usuarias brinden un buen servicio ya que le ponen trabas y requisitos que no tienen ningún sentido, a esto se suma el alto precio de las tarifas operacionales que maneja el muelle internacional administrado por TPM.

Por lo tanto, se concluye:

Que la hipótesis planteada en la investigación sobre las incidencias de las concesiones y/o delegaciones en las empresas usuarias aplicadas en la encuesta, resultaron de manera positiva ya que en la concesión de Hutchison vinieron importantes navieras a prestar sus servicios en el puerto de Manta, saliendo favorecidas algunas empresas usuarias que han respondido de manera positiva; y de manera negativa el abandono de la concesión de Hutchison y dejando al puerto de Manta con una reputación mala ante el comercio internacional. En cuanto a la delegación de AGUNSA la hipótesis incidió de forma negativa porque ellos quieren monopolizar los servicios no dando oportunidades de trabajo a las empresas usuarias del puerto.

Para esto se recomienda:

A la empresa Hutchison que para futuras negociaciones tener más seriedad y apertura para solucionar problemas que se presentan y no abandonar ningún contrato.

A la empresa AGUNSA que brinde más oportunidades a las empresas usuarias y que no les imponga muchas trabas al momento de operar.

## CAPÍTULO 5

### 5. ELABORAR UNA PROPUESTA PARA QUE LA EMPRESA DELEGADA ACTUALMENTE CUMPLA CON LO ESTIPULADO EN EL CONTRATO

#### 5.1. Propuesta

Para llegar a obtener la propuesta del trabajo de investigación se procedió a la aplicación de las entrevistas a expertos en el tema y a las autoridades; segundo el análisis de las entrevistas y por último el desarrollo de la propuesta.

#### 5.2. Desarrollo de la propuesta

Según la pregunta número ocho en las entrevistas realizadas indicaba cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato, se llegó a la conclusión que nuestra propuesta es: **“Solicitar una revisión del contrato de delegación de TPM a la Subsecretaría de Puertos, Transporte Marítimo y Fluvial”**.

Esta propuesta surge porque existe inconformidad por parte de empresas usuarias, expertos en el tema y hasta de la actual administración de Autoridad Portuaria de Manta, ya que manifiestan que es un contrato que no beneficia al puerto de Manta, ya que no existe ningún tipo de sanción si la empresa TPM no cumple con lo establecido en el contrato. Por lo tanto al no haber dicha sanción la firma chilena podrá seguir administrando sin ningún tipo de presión y entonces siempre podrá cumplir los objetivos por un contrato no bien estructurado y que durará 40 años con una paralización al desarrollo del puerto, y esto podrá llevar a que TPM no se esfuerce por la llegada de buques de contenedores al puerto de Manta y no llevar al Puerto de Manta a ser un puerto de transferencia internacional como todos los ciudadanos manteses ambicionan, y que solo se dedique a lo que ya está acostumbrado el terminal internacional con solo carga de graneles, vehículos y de pasajeros ya que sólo por operar estas cargas, TPM llega con fácilmente a cubrir todos los gastos, además el arriendo que está suscrito en el contrato no supera los 400 mil dólares anuales.

### **5.3. Conclusión**

Se concluye que el contrato de delegación de AGUNSA no es el más adecuado ya que de toda la información recabada de varios puntos de vista de diferentes personas, expertos en el tema y empresas usuarias del puerto, expresan que este contrato se debe de revisar muy exhaustivamente ya que presenta acuerdos que desfavorece al puerto de Manta, a la ciudad, a la provincia y al país.

### **5.4. Recomendación**

Se recomienda a La Subsecretaria de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial con las autoridades de Autoridad Portuaria de Manta que se revise el contrato de delegación con la firma chilena AGUNSA, para lograr brindar más oportunidades al puerto de Manta para su crecimiento y desarrollo, ya que el presente contrato no le conviene al puerto manabita porque no especifica ninguna penalización monetaria si TPM incumple, o se retrasa en las inversiones pactadas en el contrato, y para finalizar el valor del arriendo anual está muy por debajo de lo que el puerto puede rendir sin ningún tipo de ayuda privada o socio estratégico

## CONCLUSIONES

- o Manta tiene un puerto multipropósito ya que maneja todo tipo de carga, este posee un calado natural y por eso se lo conoce como un puerto de aguas profundas, a pesar de todas sus ventajas comparativas, no cuenta con una buena infraestructura y maquinarias que ya están próximas a cumplir su vida útil.
- o Cuando estuvo la firma Hutchison en la concesión con el puerto de Manta, éste tenía un excelente contrato y plan de inversión, pese a todos estos beneficios le faltó seriedad para negociar y llegar a un acuerdo con el Estado para no abandonar el contrato.
- o En la actualidad la empresa chilena AGUNSA que es la que posee la delegación del puerto de Manta, ha realizado avances significativos para el desarrollo del puerto, pero ésta no permite una buena relación con las empresas usuarias, debido a que quiere monopolizar la gran parte de los servicios del puerto.
- o Las empresas usuarias en su mayoría no consideran a ninguna de las dos concesiones factibles para el desarrollo del puerto de Manta, ya que Hutchison abandonó la concesión y la delegación de AGUNSA no les da oportunidades a las empresas usuarias.

## **RECOMENDACIONES**

- o Se recomienda a la Autoridad Portuaria de Manta dar de baja a las maquinarias que ya están próximas a cumplir su vida útil y adquirir maquinarias con nuevas tecnologías que permitan brindar un mejor servicio. Además, fiscalizar a la delegación para que modernice la infraestructura del puerto como está estipulado en el contrato.
- o Se recomienda a la Autoridad Portuaria de Manta como ente estatal, al momento de presentarse cualquier inconveniente con la delegación, esté presto a dialogar pacíficamente y negociar para llegar a una solución y que no se abandone el contrato de delegación.
- o Se recomienda a la empresa TPM que esté presto a escuchar los problemas que tienen las empresas usuarias del puerto, y que les de oportunidades y facilidades al momento de operar en las instalaciones.
- o Se recomienda a las empresas usuarias que expongan sus inconformidades con la empresa TPM y lleguen a un acuerdo para poder trabajar de forma conjunta, buscando el beneficio para ambas partes.

## BIBLIOGRAFÍA

- A.P.M. (30 de Diciembre de 2017). <http://www.puertodemanta.gob.ec/>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/ubicacion-geo-estrategica.pdf>
- AGUNSA. (2016). <https://drive.google.com>. Recuperado el 28 de 06 de 2018, de <https://drive.google.com/drive/folders/0B2iW8Rj6OY3qS3hoZjlnVng5N3M>
- Agunsa. (2018). <http://www.agunsa.com>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://www.agunsa.com/quienes-somos/resumen-ejecutivo/>
- Ander-Egg, E. (2014). *Técnicas de Investigaciones Social*. Argentina: Humanitas, 5ta Edición.
- APM. (30 de 12 de 2016). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/Instalaciones.pdf>
- Autoridad Portuaria de Manta. (30 de Diciembre de 2016). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/ventajas-comparativas-y-competitivas.pdf>
- Autoridad Portuaria de Manta. (30 de Diciembre de 2016). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/equipamento.pdf>
- Autoridad Portuaria de Manta. (30 de Diciembre de 2016). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/equipamento-complementario.pdf>
- Autoridad Portuaria de Manta. (30 de Diciembre de 2016). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/instalaciones-externas.pdf>
- Autoridad Portuaria de Manta. (30 de Diciembre de 2018). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 08 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/el-puerto/>
- Baena, P. G. (2012). *Instrumentos de investigación*. México: Mexicanos Unidos.
- Baquerizo, M. y Guerra A. (2010). *Marketing Portuario y su aplicación al caso del Puerto de Guayaquil*. Guayaquil: ESPOL.
- Bunge, M. (2005). *Investigación Científica*. M-exico: Suglo XXI.

- Carlos Ernesto Gonzalez. (11 de Septiembre de 2013).  
[file:///E:/TESIS/\\_Que\\_es\\_un\\_proceso\\_de\\_Concesion.pdf](file:///E:/TESIS/_Que_es_un_proceso_de_Concesion.pdf). Recuperado el 09 de Mayo de 2018, de [file:///E:/TESIS/\\_Que\\_es\\_un\\_proceso\\_de\\_Concesion.pdf](file:///E:/TESIS/_Que_es_un_proceso_de_Concesion.pdf)
- Carlos Ernesto Gonzalez. (11 de Septiembre de 2013).  
[file:///E:/TESIS/\\_Que\\_es\\_un\\_proceso\\_de\\_Concesion.pdf](file:///E:/TESIS/_Que_es_un_proceso_de_Concesion.pdf). Recuperado el 09 de Mayo de 2018, de [file:///E:/TESIS/\\_Que\\_es\\_un\\_proceso\\_de\\_Concesion.pdf](file:///E:/TESIS/_Que_es_un_proceso_de_Concesion.pdf)
- CEPAL. (2009). PLATAFORMAS LOGÍSTICAS: ELEMENTOS CONCEPTUALES Y ROL DEL SECTOR PÚBLICO. *Boletín Facilitación del comercio y el transporte en América Latina y el Caribe*, 274(6). Recuperado el 29 de 06 de 2018, de <https://es.scribd.com/document/318724003/Plataformas-Logisticas-Elementos-Conceptuales>
- Chiquito, J. y Vélez, N. (2015). *Análisis del cumplimiento de la normativa de las operaciones portuarias del Ecuador*. Tesis Doctoral, Guayaquil-Ecuador. Recuperado el 31 de 07 de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10686/1/TESIS%20JORGE%20Y%20NELLY.pdf>
- El Comercio. (18 de 01 de 2018). <http://www.elcomercio.com>. Recuperado el 2 de 07 de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/terminal-puerto-manta-carga-agunsa.html>
- Galtung, J. (2008). *Teoría y Métodos de la Investigación Social*. Buenos Aires: Eudeba.
- Hernández Fernández Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. Celaya - México: ESUP.
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- <http://www.agunsa.com>. (15 de Enero de 2018). *Agunsa*. Recuperado el 09 de Mayo de 2018, de <http://www.agunsa.com/quienes-somos/nuestra-historia/>
- Hutchison Ports. (2018). <https://hutchisonports.com>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <https://hutchisonports.com/en/about-us/company-profile/>
- MTOP. (13 de 04 de 2016). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/NORMAS-QUE-REGULAN-LOS-SERVICIOS-PORTUARIOS-EN-EL-ECUADOR-RESOLUCION-060-2016.pdf>
- Musso, E. (2004). *Gestión Portuaria y Tráficos Marítimos*. España.
- Normas De Servicios Portuarios. (2016). <http://www.apg.gob.ec>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://www.apg.gob.ec/files/normasqueregulanlosserviciosportuariosenelecuador.pdf>
- Normas que Regulan los Servicios Portuarios. (2016).  
<http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/NORMAS->



QUE-REGULAN-LOS-SERVICIOS-PORTUARIOS-EN-EL-ECUADOR-  
RESOLUCION-060-2016.pdf

- Palma, Milton. (2012). *Manta su historia y progreso*. Manta: Libromanta cuarta edic.
- Pozner, Pilar. (2000). <http://www.poznerpilar.org>. Recuperado el 04 de 07 de 2018, de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo05.pdf>
- Reglamento de Delegación de Servicios. (19 de Julio de 2011).  
<http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 09 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/REGLAMENTO-DE-DELEGACION-DE-SERVICIOS-PUBLICOS-DE-TRANSPORTE.pdf>
- Reglamento de Delegación de Servicios. (19 de Julio de 2011).  
<http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 09 de Mayo de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/REGLAMENTO-DE-DELEGACION-DE-SERVICIOS-PUBLICOS-DE-TRANSPORTE.pdf>
- Reglamento Portuario. (2014). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/REGLAMENTO-PORTUARIO-APM-2014.pdf>
- Reglamento que Regulan a los Agentes de Aduana. (15 de 07 de 2011).  
<https://www.aduana.gob.ec>. Recuperado el 05 de 07 de 2018, de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/SENAE-DGN-0409-RE.pdf>
- Thomas L. Brown. (2008). *Delegating Work*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- TPM. (12 de 05 de 2017). <http://www.puertodemanta.gob.ec>. Obtenido de <http://www.puertodemanta.gob.ec/terminal-portuario-de-manta/>
- Zamora, R. (2001). *La seguridad marítima*. España: Universidad de Málaga.

## **ANEXO N° 1**

### **ENCUESTA**

**Nombre del encuestado:** \_\_\_\_\_.

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_.

**Actividad:** \_\_\_\_\_.

**Fecha:** \_\_\_\_\_.

### **DESARROLLO**

**1. ¿Actualmente se encuentra como usuario activo en el puerto de Manta?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**2. ¿Prestó sus servicios al puerto de Manta, cuando el puerto estuvo concesionado a Hutchison?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**3. ¿Presta sus servicios al puerto de Manta con la actual delegación AGUNSA?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

**4. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison a su empresa cuando prestó sus servicios?**

**5. ¿De qué manera incide la delegación AGUNSA a su empresa cuando presta sus servicios?**

**6. ¿En su opinión cuál de las 2 concesiones le parece más factible?**

Hutchison \_\_\_\_ AGUNSA \_\_\_\_ Ninguna de las dos \_\_\_\_

## **ANEXO N° 2**

### **ENTREVISTA**

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_.

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_.

**Cargo:** \_\_\_\_\_.

**Género:** \_\_\_\_\_.

**Edad:** \_\_\_\_\_.

**Nivel de educación:** \_\_\_\_\_.

**Fecha:** \_\_\_\_\_.

### **DESARROLLO**

- 1. ¿Cuál es la situación actual del puerto de Manta?**
- 2. ¿Con qué equipos y servicios cuenta actualmente el puerto de Manta?**
- 3. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos que usted considera que tuvo la concesión del puerto de Manta con la firma china Hutchison?**
- 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que usted considera que tiene la delegación del puerto de Manta con la firma chilena AGUNSA?**
- 5. ¿De qué manera incidió la concesión de Hutchison en las empresas usuarias del puerto de Manta?**
- 6. ¿De qué manera ha incidido la delegación de AGUNSA en las empresas usuarias del puerto de Manta?**
- 7. ¿En relación a los costos de operación cuál de las dos concesiones considera la más apropiada?**
- 8. ¿Cuál sería su propuesta para que la empresa delegada actualmente cumpla con lo estipulado en el contrato?**

## ANEXO N° 3

### ENTREVISTAS



Sr. Roberto Salazar – Presidente de TPM

## ANEXO N° 4



Sra. Lucia Fernández – Presidente de la Cámara de Comercio Manta

## ANEXO N° 5



Arq. Jorge Álava – Experto en el tema y docente universitario

## ANEXO N° 6



Lic. Pedro Vincent – Experto en el tema y periodista



## ANEXO N° 7



Ing. Luis Ortiz – Gerente de APM