



**Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador**  
Seréis mis testigos

**ESMERALDAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR

**TÍTULO:**

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS SERVICIOS  
BRINDADOS POR LA AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS  
(APE) DURANTE LOS AÑOS 2019 - 2022**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**DESARROLLO E INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS  
(MICRO, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y EPS)**

**AUTOR**

**ALBERT STEVEN SOTOMAYOR MENDOZA**

**ASESORA**

**ANA SARIAH INTRIAGO, MGTR.**

**FECHA**

**ESMERALDAS, MARZO 2023**

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR.

---

**Mgt. ....**

**Presidente de Tribunal de Graduación**

---

**Mgt.....**

**Lector 1**

---

**Mgt.....**

**Lector 2**

---

**Mgt.....**

**Director de Tesis**

---

**Director de Escuela**

**Esmeraldas, marzo de 2023**

## **AUTORÍA**

Yo, **Albert Steven Sotomayor Mendoza**, portadora de cedula de ciudadanía N° 175178998-1 declaro ser el autor de la presente investigación que lleva como título “Análisis del nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios brindados por la Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE) durante el período 2019-2022” y que el actual trabajo de tesis es absolutamente original, auténtica y personal.

---

**Albert Steven Sotomayor Mendoza**

**C.i.: 175178998-1**

## **DEDICATORIA**

Con gran afecto a mis padres, que con mucho amor y cariño me dieron la oportunidad de empezar este camino y crecer académicamente, gracias a su esfuerzo pude cumplir esta meta. A mi esposa por ser un apoyo incondicional y motivación en este proceso. A mis hijos por ser el pilar de mi vida y la razón de quien soy ahora, este título también les pertenece.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Iván Sotomayor y Sonia Mendoza por brindarme el mejor regalo de vida, mis estudios. A mi madre que me daba las fuerzas y esperanzas para seguir adelante a pesar de cada adversidad que se presentaba y a mi padre por todo el sacrificio brindado para mi educación. También a mis amigos más cercanos que con el pasar de tiempo se convirtieron en parte de mi vida cotidiana.

Agradezco mucho a mis maestros, de quienes he adquirido conocimientos muy valiosos e influyeron en mi formación académica. Un agradecimiento especial a Ana Saríah y Mario por brindarme todo su apoyo e hicieron posible que esta tesis sea efectuada.

## Índice General

RESUMEN .....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
Presentación del tema de investigación.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Justificación.....	3
Objetivos .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO I: Marco Teórico .....	5
1.1. Bases Teórico-científicas.....	5
1.2. Antecedentes.....	15
1.3. Marco Legal.....	18
CAPÍTULO II: Metodología de la Investigación .....	20
2.1. Tipo de Investigación .....	20
2.2. Enfoque de Investigación .....	20
2.3. Técnicas e Instrumentos .....	21
2.4. Población .....	21
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	22
3.1. Usuarios de los servicios prestados por el puerto comercial de Esmeraldas .....	22
3.2. Nivel de Satisfacción de los usuarios de puerto comercial de Esmeraldas .....	23
3.3. ANÁLISIS GENERAL DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN .....	31
3.4. Discusión .....	35
3.5. Propuestas para incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios del puerto comercial de Esmeraldas .....	36
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	40
Bibliografía .....	42
Anexos .....	45

## Tabla de Figuras

Figura 1. Vista Aérea del Puerto de Esmeraldas .....	7
Figura 2. Reach Stacker .....	11
Figura 3. Montacargas .....	11
Figura 4. Camiones Adaptados .....	12
Figura 5. Top and Side Loader .....	12
Figura 6. Grúa Terex.....	13
Figura 7. Flujo de servicios prestados por Autoridad Portuaria de Esmeraldas .....	14
Figura 8. Pregunta 2: ¿APE ofrece servicios con puntualidad?.....	23
Figura 9. Pregunta 3. ¿El personal de APE cumple de acuerdo con sus funciones asignadas? .....	24
Figura 10. Pregunta 4: ¿El personal de APE está dispuesto a atender sus requerimientos?.....	25
Figura 11. Pregunta 5: En caso de inconformidades, ¿El personal de APE se encarga de solucionarlo o guiarlo a una solución? .....	25
Figura 12. Pregunta 6: Desde su percepción, ¿Cómo se encuentran las instalaciones de APE en la actualidad? Describa en pocas palabras.....	26
Figura 13. Pregunta 7: ¿Considera que el personal de APE cumple con la implementación adecuada? .....	27
Figura 14. Pregunta 8: ¿Existen equipos y maquinarias suficientes? .....	28
Figura 15. Pregunta 9: ¿Los tiempos de logística son los adecuados? .....	28
Figura 16. Pregunta 10: ¿Volvería a escoger los servicios que brinda APE?.....	29
Figura 17. Pregunta 11: ¿Cómo calificaría su experiencia general con el servicio que brinda APE?.....	30
Figura 18. Pregunta 12: ¿Cuál de estas tres áreas le gustaría mejorar? Seleccione una o varias.....	30

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cantidad de toneladas transitada por APE.....	13
Tabla 2. Usuarios de los servicios portuarios .....	23

## RESUMEN

La Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE) es una institución del estado que por más de 40 años ha estado a cargo de la operación y administración del Puerto Comercial ubicado en la ciudad de Esmeraldas, en Ecuador. Los usuarios del servicio que brinda APE constituyen tanto personas naturales y jurídicas que ejercen diferentes tipos de actividad económica de comercio exterior. Dada la importancia de su servicio para la economía de la ciudad y del país, se ha propuesto como objetivo de esta investigación analizar el nivel de satisfacción que los usuarios de APE tienen de sus servicios, y de este poder identificar oportunidades de mejora a futuro. La metodología que se aplicó en la presente investigación es de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque mixto, usando como herramientas la observación y entrevistas que permitieron evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas. Se evidenció que APE trabaja bajo distintos modelos de operación, brindando servicios como la carga por contenedores, carga suelta y autopropulsada que circula por importación y exportación. Se identificó que existen niveles de desconformidad relacionada a las limitaciones de infraestructura e ineficiencia del talento humano, lo que marca a futuro una desventaja para el puerto esmeraldeño frente a otros puertos del país. Así mismo se propuso que un cambio en los modelos de gestión y el mantenimiento exhaustivo del puerto podrían ser las posibles soluciones para incrementar la calidad de servicio a los usuarios de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

**Palabras Clave:** Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE), nivel de satisfacción, usuarios, modelos de gestión, calidad de servicio.

## ABSTRACT

The Port Authority of Esmeraldas (APE) is a state institution that for more than 40 years has been in charge of the operation and administration of the Commercial Port located in the city of Esmeraldas, Ecuador. The users of the service provided by APE are both natural and legal persons engaged in different types of foreign trade economic activity. Given the importance of its service for the economy of the city and the country, the objective of this research is to analyze the level of satisfaction that APE users have with its services, and thus be able to identify opportunities for future improvement. The methodology applied in this research is descriptive explanatory with a mixed approach, using as tools the review of historical data and interviews that allowed evaluating the level of satisfaction of the users of the Port Authority of Esmeraldas. It was found that APE works under different operation models, providing services such as containerized cargo, loose cargo and self-propelled cargo for import and export. It was identified that there are levels of dissatisfaction related to infrastructure limitations and inefficiency of human talent, which marks a future disadvantage for the port of Esmeraldas compared to other ports in the country. It was also proposed that a change in management models and comprehensive maintenance of the port could be possible solutions to increase the quality of service to users of the Port Authority of Esmeraldas.

**Key words:** Esmeraldas Port Authority (APE), satisfaction level, users, management models, service quality.

# INTRODUCCIÓN

## **Presentación del tema de investigación**

Durante los últimos años, el sector de comercio exterior se ha constituido como un factor fundamental en el desarrollo económico de regiones y países a nivel mundial. Este ha formado un nexo indispensable entre la economía interna y los diversos mercados establecidos en el medio internacional. A través de los puertos marítimos se desempeña un rol fundamental dentro del sector de comercio, ya que el transporte marítimo y terrestre que se desarrollan en sus instalaciones los convierten en nodos logísticos a lo largo de la cadena de valor.

El impacto de los puertos se enfoca especialmente en las zonas costeras debido al flujo de bienes generado por infraestructura, provisiones y servicios asociados a su funcionamiento; asimismo, por la constitución de grandes empresas e industrias que buscan la mayor proximidad posible hacia los principales puertos de carga, generando así más empleo local y economía indirecta.

El Ecuador cuenta con cuatro principales puertos comerciales ubicados en las ciudades de Esmeraldas, Guayaquil, Manta y Machala, de los cuales, el Puerto de Esmeraldas es el más estratégico debido a que geográficamente es el más cercano al Canal de Panamá e internamente más cercano a la capital del país, Quito. Sus muelles son de aguas profundas, por lo tanto, es óptimo para el tráfico de buques de gran calado. Hoy en día el Puerto de Esmeraldas es administrado por la Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE) quien se ha encargado del mantenimiento y desarrollo del puerto desde 1970, sin embargo, no ha logrado posicionarse frente a puertos más fuertes como el Puerto de Guayaquil y el Puerto de Manta.

Existen varios factores que influyen en el desempeño y competitividad de un puerto. Martinez, Espitia, & Valdemar (2019) indican que estos son la disponibilidad de infraestructura y capacidad física para recibir determinadas cantidades de contenedores y otros tipos de carga. Por otro lado, Doerr & Sanchez (2006) mencionan que también influyen la cantidad de maquinarias y grúas especializadas para la manipulación de carga, y finalmente, la atención brindada a los clientes y usuarios por parte de los funcionarios de APE.

Para este problema en particular se ha considerado utilizar diferentes herramientas de investigación para analizar el nivel del servicio al cliente brindado por APE, y con los resultados poder establecer estrategias que le permitan al Puerto de Esmeraldas ser altamente competitivo frente a otros puertos comerciales del país.

### **Planteamiento del Problema**

La Autoridad Portuaria de Esmeraldas es una entidad estatal con autonomía de gestión del puerto de la ciudad de Esmeraldas ubicado al noroccidente del Ecuador con acceso directo desde el océano Pacífico. Este puerto multipropósito cuenta con tres muelles con una profundidad de 11.5 metros, lo que permite mayor maniobrabilidad y atraque de buques de alto calado.

Actualmente, el APE se enfrenta a ciertos problemas y desafíos que impiden el desempeño óptimo en las actividades portuarias, sobre todo en las operaciones de importación y exportación de carga. De acuerdo con una investigación realizada (Oramas, 2015), “los funcionarios de Autoridad Portuaria de Esmeraldas expresan que existen ciertas limitaciones en la cantidad de equipos, infraestructura e integración de la parte operativa, administrativa y de despacho, pero que aun así sus actividades son realizadas con eficiencia”. Esto, ha sido contrastado con la variación en los niveles de movilización de carga realizada en este puerto, la cual ha sido negativa y bastante importante. Según registros oficiales presentados por APE, en 2016 se registró un tránsito de 705.128,24 Tm (toneladas métricas) entre importación y exportación, sin embargo, para el 2017 hubo un decrecimiento del 18% con 581.249,98. Para inicios del 2018, se evidenció un incremento en la exportación de chatarra (metales ferrosos), así como en la importación de sólidos al granel con un ascenso de 62.971 toneladas a 81.840 correspondientes a un 30% en comparación al 2017. (Diario La Hora, 2018)

No existen evidencias concretas que permitan definir con claridad las causas del por qué APE no ha podido mantener un crecimiento estable en sus operaciones portuarias, sin embargo, se ha evidenciado malestar y desconformidad en los usuarios debido al bajo nivel en los servicios prestados por la institución. La falta de capacitación al personal operativo y el mal manejo de los equipos ha ocasionado demoras en la carga y descarga de contenedores, lo que genera mayores tiempos de espera y costos adicionales para las navieras y empresas que hacen uso del puerto. En algunos casos, estas se han visto en la obligación de trasladar sus operaciones a otros puertos con mayor logística y experiencia.

Otra de las realidades del servicio que presenta APE es el número de requisitos que solicitan a los usuarios para la entrada y salida de buques, así como para la consolidación o recepción de las cargas a transportar. El departamento administrativo suele tomar más del tiempo estimado para la revisión y aprobación de estos documentos, generalmente sometidos a procesos burocráticos en donde intervienen otras instituciones como Aduanas del Ecuador o el Servicio de Rentas Internas (SRI).

De acuerdo con lo mencionado previamente, el escenario sobre el cual se desarrollan las actividades de APE podría estar afectando al desempeño y explotación del puerto de Esmeraldas. Los actuales procesos administrativos a los que se someten los clientes y usuarios, el déficit de capacitación del personal y las limitaciones operativas del puerto han comprometido la productividad del puerto, teniendo que hacer contrataciones a terceros para poder cumplir con la demanda actual y disminuir las pérdidas que esto pueda traer consigo.

### **Justificación**

Los servicios que presta APE en el puerto de Esmeraldas son de gran importancia para el sector comercial del país. A más de ser un punto estratégico para las empresas que importan y exportan productos, también se brinda como servicio el uso de la infraestructura para que los operadores logísticos y navieras realicen actividades independientes, y el alquiler de espacio físico para almacenaje de productos previo a su distribución. Estos y otros servicios adicionales deben superar o al menos mantenerse en un grado de calidad aceptable para que los clientes y usuarios del puerto puedan desempeñar correctamente sus actividades comerciales y así conservar su permanencia. Según el boletín informativo emitido por (Guerrero & Pombosa, 2017), “uno de los temas que afligen al puerto esmeraldeño son sus limitaciones operativas y las demoras administrativas que afectan en el servicio al cliente. Hay poca maquinaria disponible y la que existe ya cumplió su vida útil, lo que influye directamente en los trabajos de porteo, recepción y despacho de naves” (p. 6).

Durante los últimos cuatro años no se han realizado estudios que midan este índice cualitativo, es por esta razón que surge la necesidad de realizar un análisis en el nivel de satisfacción de los usuarios en base a las condiciones de servicios brindados por APE, ya sea de los procesos administrativos o de su infraestructura.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios brindados por la Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE) durante el período 2019-2022 que permita identificar los factores que necesitan ser mejorados para su buen desempeño.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los principales usuarios de los servicios prestados por el puerto comercial de Esmeraldas para determinar el nivel de satisfacción percibido por los mismos.
- Identificar y clasificar los factores que inciden mayormente en las inconformidades presentadas en el período 2019 - 2022.
- Proponer posibles soluciones para incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios del puerto de Esmeraldas.

# **CAPÍTULO I: Marco Teórico**

## **1.1. Bases Teórico-científicas**

Durante años, el transporte marítimo se ha posicionado como un elemento fundamental dentro de la economía internacional, así como de las diferentes cadenas de suministros constituidas por empresas a lo largo del mundo. Este medio de transporte actúa como uno de los más seguros y menos costosos para el traslado de carga masiva entre un punto de origen y destino, estos puntos son denominados puertos.

### **1.1.1. Puerto Marítimo**

El término puerto puede emplearse en diferentes ámbitos. Se trata, en su definición más general, de la infraestructura que incluye diversos servicios para la realización de una operación definida. El significado más habitual de puerto marítimo se asocia al espacio que, situado en una orilla o en la costa, permite que las embarcaciones desarrollen operaciones de carga y descarga, o de embarque y desembarque (Pérez & Merino, 2015). Los puertos cuentan con espacio físico y área oceánica donde los barcos generalmente esperan su turno para cumplir con sus actividades portuarias. También suelen tener una interfaz con otros medios de transporte, terrestre y ferroviario, que proporciona conexión de servicios adicionales que permiten complementar las diferentes cadenas de suministro asociadas. A más de ser un punto estratégico de movimiento de carga o personas, los puertos marítimos cumplen algunos roles importantes, entre estos:

- Provisión de refugio a embarcaciones en caso de condiciones climáticas no adecuadas para la navegación, tales como mares agitados o tormentas.
- Manipulación de carga previo a transbordo. Esto generalmente se da cuando la carga cumple un destino intermedio en donde se realiza su traspaso de un barco a otro antes de ser transportada a su destino final.
- Servicios de apoyo para buques como: provisión de alimentos, abastecimiento de combustible, revisión de maquinarias, reparación de daños en la infraestructura de los barcos, entre otros.
- Base para el desarrollo industrial, es decir, provisión de industria e infraestructura para facilitar el desarrollo del comercio que pasa por el puerto. Un claro ejemplo de esto son las plantas industriales de acero que fabrican material para

reparaciones de barcos, y las zonas francas que facilitan el comercio libre de impuestos.

- Punto de intercambio que vincula el servicio de recepción y envío de carga con diferentes redes de distribución local, fortaleciendo así la economía cercana a los puertos.

### **1.1.2. Tipos de Puertos Marítimos**

**Puertos de Carga General:** Están constituidos por un conjunto de muelles que permiten el anclaje de barcos con características limitadas. Están destinados a la manipulación de carga suelta y cierta cantidad de carga unitaria (pallets o contenedores), así como puntos de arribo para personas que se movilizan en buques de pasajeros.

**Puertos Polivalentes:** Estos puertos están compuestos de infraestructura y maquinaria adecuada que permite la flexibilidad de recibir barcos y cargas con diferentes dimensiones. Generalmente dotan de grúas especiales, rampas que soportan grandes cantidades de peso y amplias zonas de almacenamiento.

**Puertos de Agua Caliente:** Como su nombre lo indica, estos puertos están rodeados de aguas que no se congelan en invierno, por lo tanto, pueden operar todo el año sin inconvenientes. Estos puertos son considerados como significativos en economías locales e internacionales debido a que pueden aceptar suministros sin ningún tipo de cierre temporal en épocas invernales.

**Puertos Secos:** Se denominan así a las terminales interiores o grandes almacenes de carga que se conectan a un puerto marítimo por vía terrestre o instalaciones ferroviarias. Su principal función es la de actuar como centro de logística multimodal, así como la de mejorar la eficiencia de los puertos al aliviar la congestión en los muelles.

### **1.1.3. Puerto Comercial de Esmeraldas**

El puerto de Esmeraldas es un puerto marítimo con salida directa al Océano Pacífico ubicado en la ciudad de Esmeraldas, al norte del Ecuador. Es un puerto significativo para la economía del país debido a su situación geográfica que es considerada estratégica debido a su cercanía con el Canal de Panamá. Este puerto multipropósito permite el tráfico interoceánico de busques de gran calado gracias a que

cuenta con un muelle de 11,5 metros de profundidad con aguas tranquilas que facilitan la maniobrabilidad y atraque de las naves (remolque y practicaaje). (APE, 2021)

### **Figura 1**

*Vista Aérea del Puerto de Esmeraldas*



Nota: Adaptado de *Vista aérea del Puerto de Esmeraldas*, de Diario Electrónico El Oficial, 2017.

#### **1.1.3.1. Tipos de carga que se movilizan en el Puerto de Esmeraldas**

En un puerto marítimo de comercio nacional e internacional se movilizan distintos tipos de mercancías como las que se mencionan a continuación:

**Carga General Suelta:** Se denomina así a cualquier mercancía que se moviliza dentro de una unidad de carga, ya sea contenedores, pallets, cajas de madera o de cartón; se hace una excepción a los contenedores aéreos.

**Carga al Granel Líquida:** Es toda materia que se encuentra en estado líquido y que se transporta de manera homogénea en tanques o bodegas especiales que se adaptan a las características propias del elemento. Este tipo de productos se almacena homogéneamente y se puede manipular de forma continua, teniendo como ejemplo, los productos petrolíferos, gases licuados, agua, aceite, etc.

**Carga al Granel Sólida:** Este tipo de carga incluye un conjunto variado de elementos que se transportan sin envase ni sistemas unitarios en grandes bodegas o graneleros integrados en el barco; únicamente se debe considerar los niveles de temperatura y humedad para conservar las propiedades del elemento. En este tipo de carga se incluyen productos como: cereales, carbón, azúcar, mineral de hierro, entre otros.

**Carga Contenerizada:** Como dice su nombre, este tipo de carga se transporta en cajas de metal cerradas y selladas identificadas con el nombre contenedor. Este tipo de envase tiene medidas definidas y estandarizadas a nivel internacional y sirven para transportar generalmente carga seca, y en ocasiones carga refrigerada que es adaptada a contenedores especiales para conservar la temperatura requerida. Este tipo de carga la más utilizado en los puertos marítimos del mundo debido a la facilidad que brinda para manipular y almacenar en tierra.

### **1.1.3.2. Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE)**

La Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE), es una entidad gubernamental que ejerce jurisdicción directa y es responsable en la administración y desarrollo del Puerto Comercial de Esmeraldas. En agosto del año 2004, este puerto fue entregado en concesión por el lapso de 25 años al Consorcio Puerto Nuevo Milenio S. A. para la ocupación y uso de sus instalaciones operativas, correspondiéndole vigilar el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el contrato sujeto a términos y condiciones. (APE, 2021).

### **1.1.3.3. Servicios Portuarios brindados por APE**

De acuerdo con el sitio web oficial de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, los servicios que proporciona esta institución corresponden a:

**Servicios del Buque:** Acceso al puerto, ingreso y muellaje, fondeadero, practicaje, remolcador de naves (realizado por operadoras externas autorizadas por APE).

**Servicios a la Carga:** Carga y descarga de la mercancía, transporte dentro de las instalaciones portuarias, almacenaje, transbordo y re-estiba, recepción y/o despacho, envases y embalajes.

**Servicios de Contenedores:** Uso de grúas para carga y descarga, manipulación de contenedores en actividades de estiba, almacenaje, recepción y/o despacho, equipamiento y dotación de accesorios de contenedores.

**Servicios a Pasajeros:** Se prestan servicios al sector turístico (cruceros) a través de la coordinación con la operadora turística, la Dirección Provincial de Turismo y los gobiernos seccionales. También se brindan servicios a pasajeros de naves de paso generalmente para el aprovisionamiento y alimentación de la tripulación, esto también en coordinación con la agencia naviera y el puerto de Esmeraldas.

**Servicios de Seguridad:** Desaduanización de mercancía (realizada por la Aduana del Ecuador, SENA), control de accesos, equipos electrónicos de seguridad, detectores de metales, torres de vigilancia, y otros servicios que se incluyen dentro del *Código internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias (Código PIBP)*.

#### 1.1.3.4. Usuarios de APE

##### **Operadores Portuarios (OP)**

Es toda empresa que presta servicios en los puertos en actividades como carga y descarga, almacenamiento, practica, remolque de buques, estiba y desestiba, manejo terrestre y porteo de la carga, dragado, clasificación y reconocimiento. (ANI, 2020)

Estas personas jurídicas deben estar estrictamente matriculadas y habilitadas ante la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (SPTMF) para poder accionar en los puertos, por lo que deben cumplir con ciertos requisitos previos que van desde una solicitud dirigida a esta entidad firmada por el representante legal (debidamente inscrito en el Registro Mercantil) junto con el registro oficial de constitución de la compañía, registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI), hasta el cuadro del personal contratado afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entre otros.

De acuerdo con la Resolución No. 60 que corresponde a las *Normas que regulan los servicios portuarios en el Ecuador* emitida por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO, 2016), los Operadores Portuarios cumplen con una clasificación de acuerdo con las funciones que ejerce, siendo esta la siguiente:

- **Operador Portuario de Carga (OPC):** Permite la gestión y ejecución de actividades técnicas especializadas para la transferencia de carga que se desarrolla dentro de naves/buques o dentro de un recinto portuario. Los OPC deben disponer de máquinas especializadas, equipos, herramientas, implementos de seguridad y mano de obra debidamente capacitada y especializada en su manejo.
- **Operador Portuario de Buque (OPB):** Brinda precisamente servicios técnicos especializados a los buques o naves facilitando el acceso, permanencia y salida de las naves desde una zona de servicio o terminal portuario.
- **Operador Portuario de Pasajeros (OPP):** Es el operador portuario cuyos servicios permiten la gestión y ejecución de actividades técnicas especializadas

para el embarco y desembarco de pasajeros en un terminal portuario que reúna las condiciones especiales para ese fin y para los buques especializados en el transporte de personas.

- **Operador Portuario de Servicios Conexos (OPSC):** Este tipo de empresas brindan servicios de apoyo a empresas operadoras de carga, navieras, importadores y exportadores, abasteciéndolos de combustibles y agua para naves, tarja o control de carga de importación o de exportación, entre otros.

### **Agente Naviero**

Según el Reglamento de la Actividad Marítima, un agente naviero “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 la escala del buque, aceptando en nombre del armador, los derechos y obligaciones que le corresponden en dichas gestiones. (MTOP, 2015)

### **Agente de Aduanas**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010), el agente de aduanas “es la persona natural o jurídica cuya licencia le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías”. Cumple el rol como delegado de la función pública de aduanas para consignar en las declaraciones aduaneras que se formulen a las diferentes cargas que entran y salen del puerto, así como en la gestión de información y documentos que legalmente sirven como base para la declaración de impuestos aduaneros.

#### **1.1.3.5. Tipos de maquinarias utilizadas en la manipulación de carga**

### **Reach Stacker**

Es un vehículo utilizado para el manejo de contenedores de carga intermodales en pequeños terminales o puertos a medianas capaces de transportar rápidamente un contenedor a distancias cortas y apilarlo en varias filas en función de su acceso. (ALVINTER, 2020)

## **Figura 2**

*Reach Stacker*



Nota: Adaptado de *Reach Stacker*, de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, 2022.

## **Montacargas**

Son vehículos contrapesado con capacidades de 2 a 10 toneladas que puede transportar y apilar cargas generalmente montadas sobre tarimas o pallets mediante dos horquillas rígidas verticales ubicadas en la parte delantera, permitiendo así una mejor visión y manipulación para el conductor. (AbcPack, 2013)

## **Figura 3**

*Montacargas*



Nota: Adaptado de *Montacargas*, de Diario Autoridad Portuaria de Esmeraldas, 2022.

## **Camiones Adaptados**

Los camiones son utilizados normalmente para el transporte de los contenedores desde los muelles hasta el lugar de almacenamiento, y posterior traslado (Lozano, 2015).

Generalmente son adaptados con muñones y brazos hidráulicos que permiten la flexibilidad de alcanzar grandes alturas en pilas de contenedores.

#### **Figura 4**

*Camiones Adaptados*



Nota: Adaptado de *Camiones Adaptados*, de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, 2022.

#### **Top and Side Loader**

Es una maquinaria utilizada para manipular contenedores vacíos con capacidad para mover alrededor de 40 toneladas y apilar hasta 5 contenedores, los cuales son sostenidos por sus cuatro lados. (Franco, 2017)

#### **Figura 5**

*Top and Side Loader*



Nota: Adaptado de *Top and Side Loader*, de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, 2022.

#### **Grúa**

Este tipo de máquina sirve para levantar o transportar carga de hasta 400 toneladas por medio de un brazo hidráulico que tiene un alcance de 57,9 metros. (Franco, 2017)

## Figura 6

Grúa Terex



Nota: Adaptado de *Vista aérea del Puerto de Esmeraldas*, de Autoridad Portuaria de Esmeraldas, 2022.

## Usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas

Se determinan usuarios de un Puerto Comercial a una entidad que ejerza su actividad económica en los recintos Portuarios o por medio de ellos, en el Puerto Comercial de Esmeraldas tiene a principales entidades que ayudan de cierta manera en gran número al mayor movimiento de carga que se da en APE, dentro de estos encontramos estadísticas de agencias navieras.

**Tabla 1**

*Cantidad de toneladas transitada por APE*

Agencias Navieras	Tipos de Carga				Total
	General	Contenerizada	Sólidos	Líquidos	
TECNISEA Cía. Ltda.	53,179	-	-	-	53,179
Andinave S.A.	911	-	-	-	911
BBC Chartering	124,817	499	-	-	125,316
EP FLOPEC	-	-	-	38,308	38,308
Gustavo Zanders Cía. Ltda.	57,851	-	126,285	-	184,136
REMAR S.A.	150,518	170,923	14,684	-	336,125
Transporte y Rep. Internacionales S.A.	19,637	6,989	-	-	26,626
<b>Total</b>	<b>406,913</b>	<b>178,411</b>	<b>140,969</b>	<b>38,308</b>	<b>764,601</b>
<b>% Participación</b>	<b>53%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Fuente: SPTMF Boletín Estadístico 2014

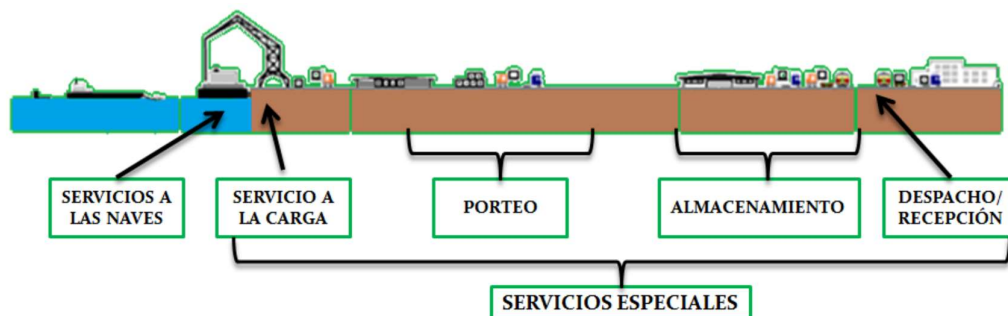
### 1.1.3.6. Servicios y características de puerto Comercial de Esmeraldas

El puerto de Esmeraldas presta servicios a las naves, como prácticos, remolcadores, amarradores y lancha para prácticos, servicio a la carga y descarga de carga general, gráneles sólidos y líquidos, vehículos y carga proyecto. Entre estos tenemos:

- Servicio de transferencias hacia la zona de almacenaje de APE, aquí se recibe la carga y se lleva con maquinarias hacia las zonas de almacenamiento.
- Servicio de almacenamiento y seguridad de mercancías en patios cerrados y abiertos.
- Servicios de despacho de mercancías, aquí se utilizan equipos portuarios para brindar este servicio a excepción de la carga autopropulsada o vehicular.
- Prestación de cuadrilla y equipos de carga/descarga para aforos físicos e inspecciones de antinarcóticos, aquí la Autoridad Portuaria de Esmeraldas
- Alquiler de equipos y maquinarias por hora, de acuerdo con la disposición de los mismo APE autoriza el alquiler de estos.
- Conexión y desconexión de baterías a vehículos. Servicio de aprovisionamiento de energía eléctrica y agua potable, de acuerdo con en tipo de cliente, se provee del servicio a la nave.

**Figura 7**

*Flujo de servicios prestados por Autoridad Portuaria de Esmeraldas*



Nota: Adaptado de *Flujo de servicios prestados por Autoridad Portuaria Esmeraldas*, de Cristhian Mora, 2017.

## **1.2. Antecedentes**

El puerto comercial de la ciudad de Esmeraldas fue constituido un 28 de diciembre de 1970 bajo el Decreto Ejecutivo N° 1043, pero no fue hasta el 3 de marzo de 1971 que se publica en el Registro Oficial en donde se designa a la Autoridad Portuaria de Esmeraldas (APE) como una entidad de derecho público, patrimonio y fondos propios para administrarlo legalmente (Muñoz, 2014). Entre los logros más destacados por APE, fue lograr su anexo a la Asociación de Autoridades Portuarias de América, la mayor organización de puertos del continente, lo que le permitió al puerto posicionarse estratégicamente a nivel internacional.

Entre la década de 1990, el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP) emitió un Plan de Modernización del Sistema Portuario Nacional que permitiría aumentar la eficiencia y modernización de los puertos del Ecuador mediante reformas en el sector administrativo y la gestión por parte del sector privado, reduciendo así los costos de administración portuaria provenientes de fondos públicos. Este plan fue aprobado un 24 de marzo de 1993, dando así inicio al proceso de concesión de los cuatro puertos comerciales del país.

Para agosto del 2004, el puerto de Esmeraldas dejó de ser administrado por APE y pasó a ser entregado en concesión al Consorcio Puerto Nuevo Milenium S.A. por 25 años. Durante este período de tiempo, sería esta nueva entidad la responsable del uso y gestión de las instalaciones operativas del puerto, y la encargada de vigilar el cumplimiento de los términos y condiciones acordados en el contrato de concesión. (APE, 2021)

Luego de tres años de haberse concretado esta concesión, Rafael Correa Delgado asumió el poder legislativo un 15 de enero del 2007 con un plan de gobierno que daría fin con muchos acuerdos y contratos de privatización en varias instituciones del país; con esto, el puerto de Esmeraldas sería devuelto y APE sería de orden público nuevamente. El Consorcio Puerto Nuevo Milenium S.A. y el Gobierno del Ecuador concluyeron por mutuo acuerdo el contrato de concesión y se realizó la entrega de las instalaciones un 15 de julio del 2010 (APE, 2021).

### 1.2.1. Estudios Previos

Dada la importancia del rol de los puertos en las economías nacionales, se ha identificado un alto interés por conocer la satisfacción de usuarios de los puertos comerciales desde diferentes aristas. En el plano regional latinoamericano en un estudio realizado por Caballero (2013), se indica que en la región el desempeño de los puertos a nivel logístico es pobre y que para poder dar un mayor nivel de satisfacción estos deben de ser modernizados, lo cual genera un cambio en la cultura del uso de los puertos y genera un mayor nivel de conformidad tanto para el puerto como para sus usuarios.

Desde el plano nacional gubernamental, también se ha demostrado un interés por el desarrollo de los puertos, donde instituciones como la Superintendencia de Control de Mercado y la Cámara Marítima del Ecuador han realizado estudios sobre los servicios ofertados por los puertos marítimos, incluyendo el puerto de Esmeraldas. En lo que respecta al estudio de la superintendencia, el autor de este reporte, Arévalo (2017) identifica algunos aspectos base de donde partir sobre la realidad del puerto de Esmeraldas. Su conclusión menciona que, considerando las altas barreras de capitales para la entrada en el mercado, el puerto es son considerado oligopolio creado naturalmente. Es así que, en este caso es un puerto público en el cual el gobierno central tiene incidencia, a pesar de que se le ha dado la facultad de administrarse de manera independiente, siempre que no contravengan lo que dispone la normativa que regula los puertos. En cuanto al establecimiento de los precios, el puerto puede presentar la lista ante la Subsecretaría Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial con la cual va a trabajar. Así mismo se identificó que las Autoridad Portuaria de Esmeraldas está facultada para cobrar una tasa de contraprestación del 20% de la tarifa por cada servicio que presente en sus instalaciones. Finalmente, se estableció que APE tiene obligación de poseer el 50% del equipo que usa para sus servicios prestados (Arévalo, 2017).

Puntualmente sobre la satisfacción del puerto a nivel nacional, Aguilar (2017), realizó un estudio de los puertos del Ecuador e indicó en este que, aunque exista crecimiento económico que demanden mayor uso de las instalaciones portuarias, la falta de infraestructura y de herramientas necesarias, así como un servicio débil en tiempos y en trámites impedirían que los puertos puedan avanzar. Esta motivará a que los usuarios sustituyan los servicios del puerto por otros cercanos geográficamente afectando el entorno económico del puerto reemplazado.

Martínez, Baquerizo, & Guerra (2000) establecen que son varios aspectos que afectan el comportamiento de los usuarios en un puerto comercial. Estos aspectos pueden ser internos o externos. Entre los internos está la estructura organizacional y forma de operar de los puertos. Entre los externos está la influencia de los gobiernos tanto en la administración como en la operación de los puertos, así como la estabilidad económica y política del entorno. Dado que los factores externos son complejos de controlar, la intervención en el servicio al usuario se centra en los aspectos internos sobre los cuales sí se puede influir. Es así que Acinas, Busto, Fernández, & Tarrío (2003) presentan como alternativa la creación de un área interna que pueda coordinar estos esfuerzos internos por satisfacer a los clientes y que pueda recoger sus necesidades para el planteamiento de mejoras en las diferentes áreas como despacho, calidad de servicios logísticos.

Es importante reconocer que los cambios en el servicio al cliente no solo se centran en el ámbito operativo. Caballero (2013) menciona que la satisfacción proviene del conjunto de procesos que el usuario relacione con el puerto, es decir arribo, zarpe, precios, tarifas, la parte de seguridad, costos, agilidad. Adicionalmente, Castillo (2015) menciona que la falta de información de los procesos es también un punto relevante, así como los diferentes obstáculos administrativos de tiempo y la falta de apoyo del personal para agilizar la movilización de carga y descarga. Otro punto a considerar, es el mencionado por la misma autora quien centra la insatisfacción del cliente en los costos que pueda presentar un puerto, lo cual lo categoriza como menos atractivo cuando estos son altos.

En referencia a estudios específicos sobre el servicio de Autoridad portuaria de Esmeraldas, Benitez (2018) en su estudio establece que hasta el año 2017, la infraestructura y maquinaria del puerto no estaba en buen estado, lo cual afectó las operaciones portuarias y la insatisfacción de los usuarios. Adicionalmente, el puerto no contaba con un plan de comercialización para atraer a nuevos clientes, seguimiento y datos de ellos. Todos estos aspectos, adicional a la falta de inversión ha generado una mala imagen del puerto ante el grupo de usuarios que hace uso de sus servicios. Mora (2015) destaca que para que la insatisfacción de los usuarios del puerto vaya disminuyendo, es necesario implementar un sistema de gestión que incluya un control y mantenimiento adecuado de maquinaria, el incremento de equipos, aplicar estrategias para la reducción de tiempos de operación.

### **1.3. Marco Legal**

Los puertos comerciales del Ecuador se encontraban bajo la gestión el Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP), además de la Dirección de la Marina Mercante y del Litoral. Con la creación del Ministerio de Transporte y Obras Públicas en enero del 2007, las funciones administrativas y de regulación de los puertos pasó a ser competencia de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial (SPTMF).

El presente trabajo de investigación es respaldado por cuerpos legales y reglamentarios presentados en las siguientes resoluciones e instrumentos jurídicos:

- Ley General de Puertos;
- Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional;
- Ley General del Transporte Marítimo y Fluvial, a excepción de las establecidas en los literales c), d), h), s), t) y u) del Art. 7;
- Ley de Fortalecimiento y Desarrollo del Transporte Acuático y actividades conexas y su reglamento;
- Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático y su reglamento;
- Reglamento a la Actividad Marítima, en lo que corresponde, de acuerdo con sus funciones y atribuciones;
- Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador;
- Reglamento de Operaciones Portuarias de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas;
- Reglamento de Operaciones Portuarias de la Autoridad Portuaria de Manta;
- Reglamento de Operaciones Portuarias de la Autoridad Portuaria de Guayaquil;
- Reglamento de Operaciones Portuarias de la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar;
- Reglamento de la Comisión Interamericana de Puertos de la Organización de Estados Americanos, OEA y de la Asociación Americana de Autoridades Portuarias;
- Funciones y Atribuciones del Comité Andino de Autoridades de Transporte Acuático (CAATA);
- Reglamento de Servicios Portuarios para las Entidades Portuarias del Ecuador;

- Reglamentos y resoluciones que tengan relación con el control de los puertos y terminales privados y del transporte y tráfico marítimo en el Ecuador; y,
- En general, las constantes en cuerpos legales, reglamentos y resoluciones que tengan relación con las competencias, atribuciones y funciones previstas en el Art. 1 del Decreto Ejecutivo No. 1111.

## **CAPÍTULO II: Metodología de la Investigación**

### **2.1. Tipo de Investigación**

Para desarrollar el presente estudio, se realizó una investigación de tipo descriptiva para determinar las características iniciales y el estado actual de APE. Esto permitió definir los servicios que brinda esta institución, así como la existencia de patrones en el pensamiento de los usuarios, y verificar un nivel de descontento aceptable que sustente el desarrollo de este trabajo. Bajo una investigación de campo, se determinan teniendo como punto de partida los diferentes usuarios del puerto comercial de Esmeraldas quienes calificaron la calidad y eficiencia del servicio brindado por APE a través de herramientas y técnicas de ponderación aplicadas para este fin.

Por último, a través de la investigación explicativa, se pudieron recolectar datos secundarios para tener una comprensión más amplia de las responsabilidades y obligaciones de APE frente a sus usuarios, así como las posibles causas del problema planteado. Se tomó como fuente de información diferentes artículos y publicaciones presentados por instituciones y entidades que interfieren en las actividades portuarias del Ecuador.

### **2.2. Enfoque de Investigación**

**Método Cualitativo:** Este método fue utilizado para obtener datos no numéricos, es decir, información basada en el comportamiento y pensamiento de las personas. Se escogió esta metodología para poder verificar el nivel de descontento de los usuarios de APE mediante herramientas que permitan encontrar características comunes.

**Método Deductivo:** Con este método se establecieron los posibles factores que inciden en las quejas de los usuarios de los servicios brindados por APE, así como el análisis y definición de conclusiones y recomendaciones para el presente estudio.

## **2.3. Técnicas e Instrumentos**

### **2.3.1. Entrevista**

En la presente investigación se tomó como herramienta principal la entrevista personal a las diferentes navieras, operadoras portuarias y agentes aduaneros, basada en preguntas abiertas que permiten medir cualidades del servicio recibido por APE.

### **2.3.2. Observación**

Esta técnica fue utilizada para la recopilación de información en la investigación de campo. Con esto se pudo calificar y verificar la calidad en la infraestructura de las instalaciones de APE, para así realizar un contraste adecuado en las respuestas obtenidas mediante las entrevistas realizadas a la población en estudio.

## **2.4. Población**

La población escogida será todos los usuarios directos identificados en las actividades de APE, es decir, operadores portuarios, agentes navieros y agentes aduaneros que desde el 2019 recibieron un servicio de Autoridad Portuaria, hacen un total de 14 empresas. De estas empresas, se logró establecer el contacto con 10 de ellos a quienes se consideró para esta investigación. Los usuarios del Puerto comercial de esmeraldas también se los encuentra mediante información que la misma página web de Autoridad Portuaria de Esmeraldas proporciona. Se encuentran también a los representantes de importadores y/o exportadores, los agentes aduaneros, que son las personas que se encargan de realizar la actividad del comercio exterior y por ende utilizan el Puerto Comercial de Esmeraldas como centro de sus funciones.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1. Usuarios de los servicios prestados por el puerto comercial de Esmeraldas**

Luego de realizar la investigación se determinó que los principales usuarios del puerto comercial de Esmeraldas son los siguientes:

#### **3.1.1. Agentes Naviero**

En este primer grupo destacan Tradinter, Zanders y Andinave quienes figuran como representantes en las gestiones de carácter administrativo y comercial relacionadas con la escala de un buque.

#### **3.1.2. Agente de Aduanas**

En el segundo grupo de usuarios se encuentran los representantes de servicios aduaneros certificados y autorizados por el Servicio de Aduanas del Ecuador (SENAE); entre los principales se encuentran Mario Panchi, Marcos Galarza, Rocalvi y Alaire quienes gestionan de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías como delegado de la función pública de aduanas para revisar las declaraciones, así como la gestión e información desde los documentos para el cobro de impuestos por la actividad de comercio exterior.

#### **3.1.3. Operadores Portuarios (OP)**

En este grupo se destacan las empresas CargoPort S.A., Ecuastibas S.A., Transesti y Biopalm S.A. quienes prestan servicios en los puertos en actividades como carga y descarga, almacenamiento, practicaje, remolque de buques, estiba y desestiba, manejo terrestre y porteo de la carga, dragado, clasificación y reconocimiento.

Un detalle de estas empresas se presenta en la tabla 2, a continuación.

**Tabla 2**

*Usuarios APE 2019*

<b>Agencias Navieras</b>	<b>Agentes Aduaneros</b>	<b>Operadores Portuarios</b>
Zanders Cía. Ltda.	Mario Panchi	Transesti S.A.
Tradinter	Marcos Galarza	Biopalm S.A.
Andinave	Rocalvi	Cargoport S.A.
BBC Charting	Alaire	Krata S.A.
Remar S.A.	Aduanor Service	Zamarino S.A.
Tecnise	ALTRAD S.A.	Opergransa S.A.
	Consulcomi S.A.	Intertek
	Geincom S.A.	Golfo S.A.
	SACPC S.A.	Ecuaestibas S.A.
		Sagemar S.A.

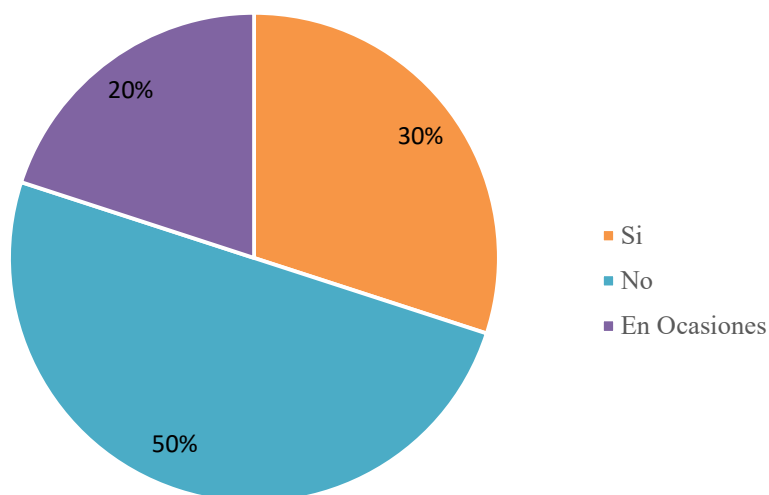
*Fuente: Elaborado por el autor*

### **3.2. Nivel de Satisfacción de los usuarios de puerto comercial de Esmeraldas**

Para poder evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios de APE, se realizó una encuesta (Anexo 1) teniendo como muestra a 10 usuarios entre agencias navieras, agentes aduaneros y operadores portuarios, teniendo como resultado lo siguiente:

**Figura 8**

*Pregunta 2: ¿APE ofrece servicios con puntualidad?*



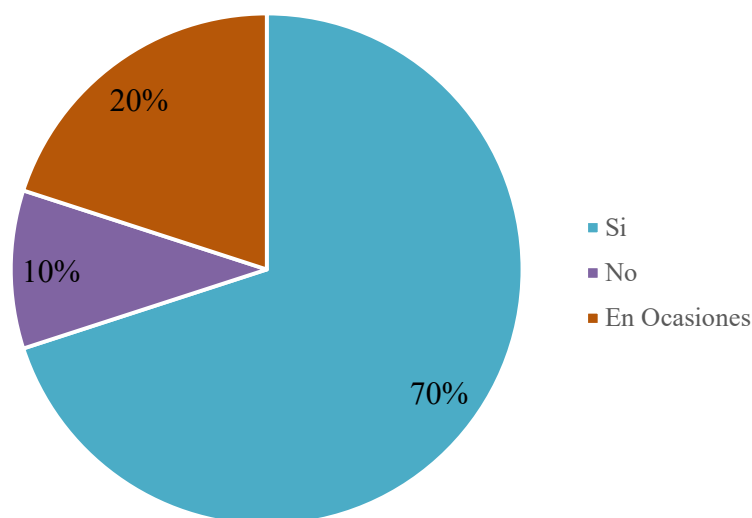
Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo con la figura 8, de los encuestados, el 30% de los encuestados respondió que los servicios de APE se dan con puntualidad. Un 50% consideró una respuesta negativa, siendo este un resultado significativo dado que representa a la mitad de la población, a esto se suma un 20% que considera a la puntualidad como un evento ocasional, lo que demuestra inestabilidad en el cumplimiento de los tiempos establecidos.

En lo que respecta a la percepción del cumplimiento de las funciones por parte del personal administrativo y operativo de APE, el 70% considera que el personal cumple con sus funciones, es decir, que la mayoría cuenta con las cualidades necesarias para desempeñar sus funciones. Un 10% considera que no cumplen de acuerdo con sus funciones asignadas y un 20% de manera ocasional.

### Figura 9

*¿El personal de APE cumple de acuerdo con sus funciones asignadas?*

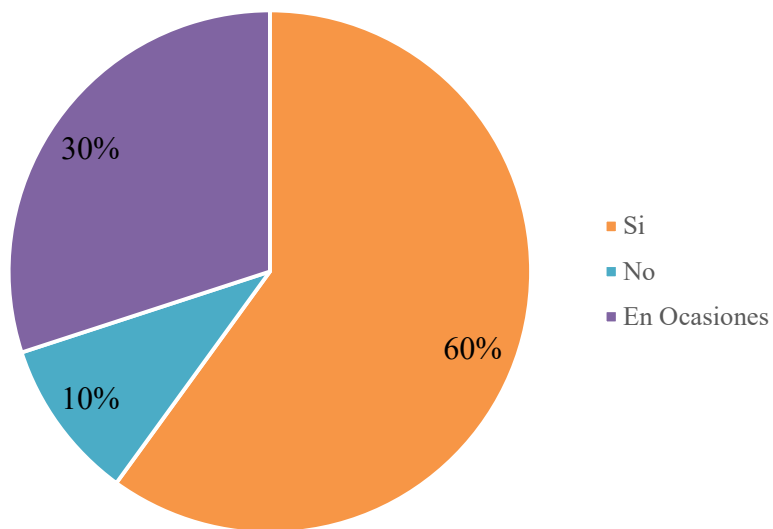


Fuente: Elaborado por el autor

Al consultar sobre la predisposición de atender requerimientos por parte del personal, el 60% de los encuestados mencionó que el personal de APE estaba dispuesto, sin embargo, existe un pequeño porcentaje negativo con un 10% de indisposición y un 30% de manera ocasional, es decir que a veces si y a veces no, no constante. En la figura 10 se puede observar los resultados con mayor detalle.

**Figura 10**

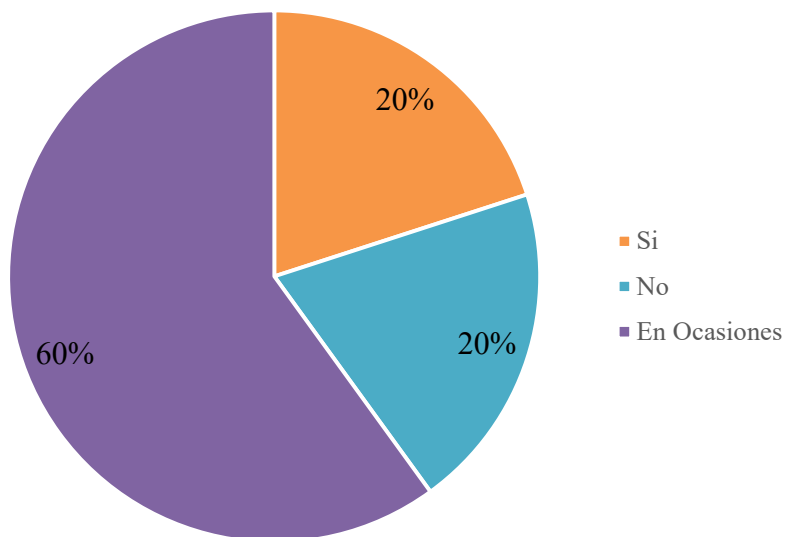
*Pregunta 4: ¿El personal de APE está dispuesto a atender sus requerimientos?*



Fuente: Elaborado por el autor

**Figura 11**

*Pregunta 5: En caso de inconformidades, ¿El personal de APE se encarga de solucionarlo o guiarlo a una solución?*



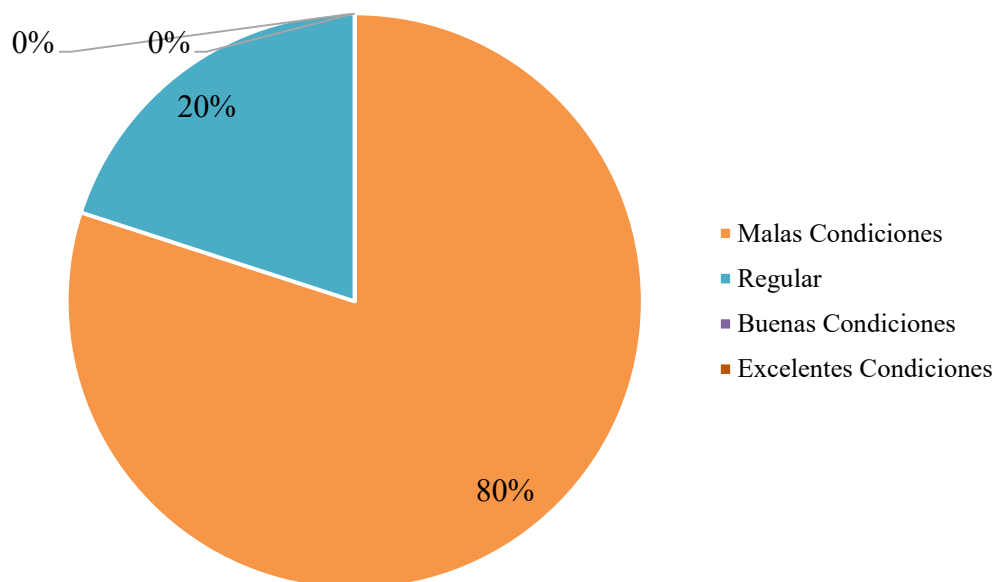
Fuente: Elaborado por el autor

Como se puede observar en la figura 11, para el manejo de problemas y gestión de soluciones, existe un 20% que considera adecuada la respuesta de los funcionarios de APE frente a posibles inconvenientes y sus respectivas soluciones, al contrario de un 20% que consideran una falta de respuesta a los mismos. Para el 60% restante, lo consideran como algo eventual.

Ocho de diez personas consideran que las instalaciones de APE se encuentran en mal estado, como se observar en la figura 12. Entre las acotaciones recibidas por parte de los encuestados se cita que necesitan remodelar la infraestructura de los edificios y mejorar el estado de las vías de circulación de los medios de transporte. Los patios se encuentran sin una división estratégica y sin un adecuado mantenimiento frente al crecimiento de maleza y plantas.

### Figura 12

*Pregunta 6: Desde su percepción, ¿Cómo se encuentran las instalaciones de APE en la actualidad? Describa en pocas palabras*



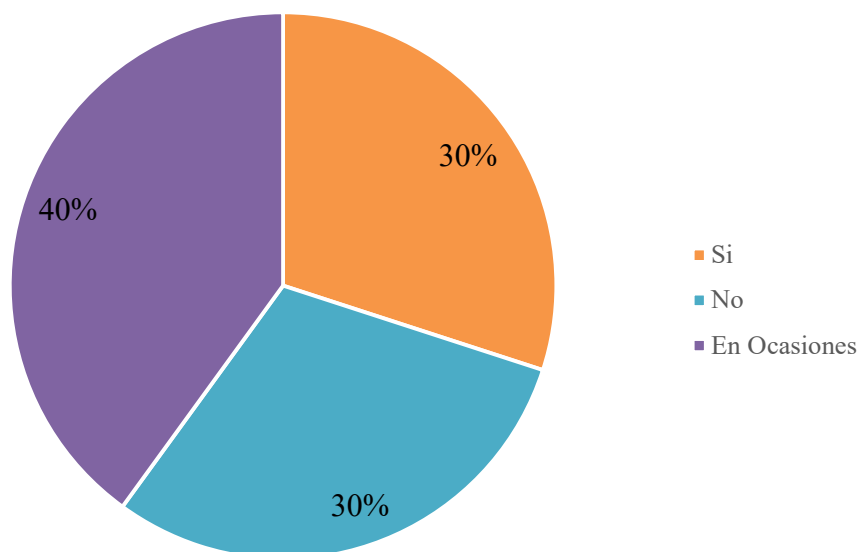
Fuente: Elaborado por el autor

En referencia a la consideración de los usuarios sobre el cumplimiento de implementos adecuados por parte del personal de APE, los usuarios presentaron respuestas relativamente parciales con un 30% de respuesta afirmativa, un 30% de respuesta

negativa y un 40% de respuesta “en ocasiones”, lo que puede significar que el personal no cuenta con la suficiente cantidad de implementos (como chalecos, cascos, reflectores y equipos de seguridad industrial), o a su vez no lo utilizan de forma adecuada.

### Figura 13

*Pregunta 7: ¿Considera que el personal de APE cumple con la implementación adecuada?*

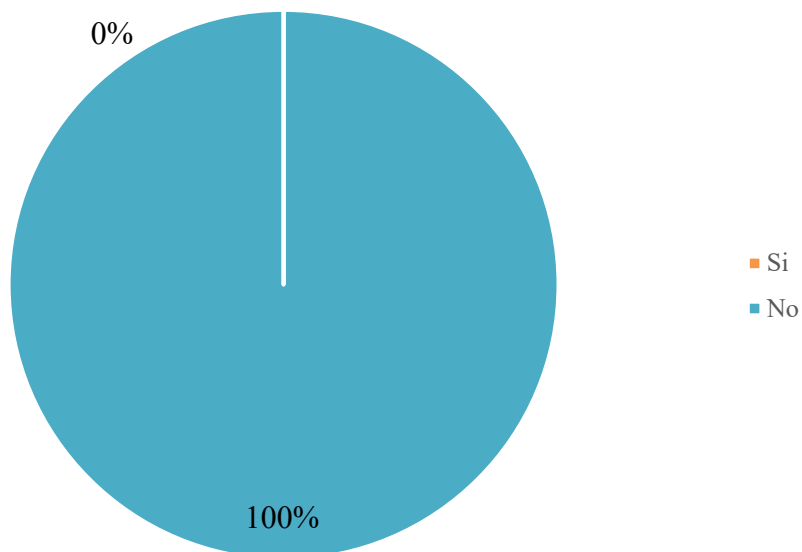


Fuente: Elaborado por el autor

Para el tema de la existencia de equipos y maquinarias suficientes, en la figura 14 se puede observar que el 100% de los encuestados concuerdan en que no existen los equipos y maquinarias adecuados para las operaciones portuarias en APE, siendo este uno de los mayores problemas identificados en este caso. La ausencia de maquinarias especializadas para manipular y trasladar contenedores evita que el puerto de Esmeraldas se posicione frente a los demás puertos del Ecuador.

### Figura 14

Pregunta 8: *¿Existen equipos y maquinarias suficientes?*

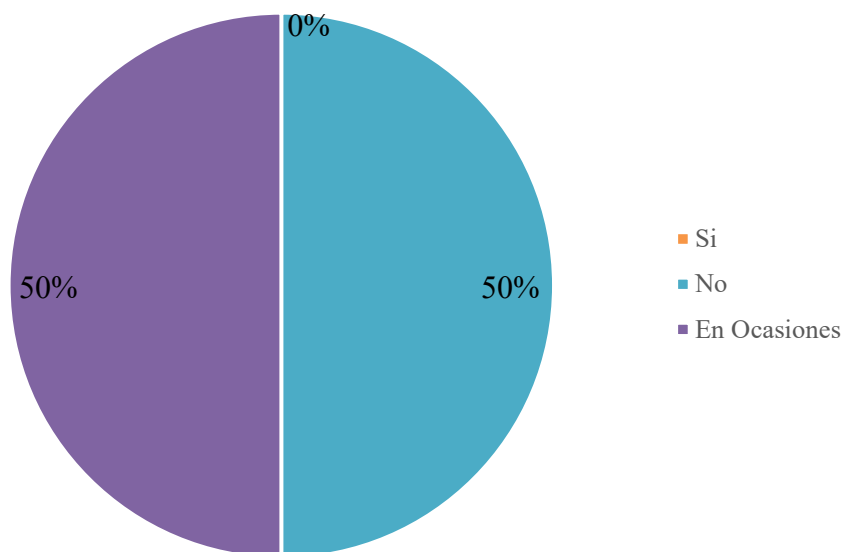


Fuente: Elaborado por el autor

La opinión de los encuestados respecto a los tiempos de logística está orientada hacia una percepción negativa, tendiendo un 50% que considera que los tiempos logísticos no son los adecuados y el otro 50% lo considera como un evento ocasional.

### Figura 15

Pregunta 9: *¿Los tiempos de logística son los adecuados?*



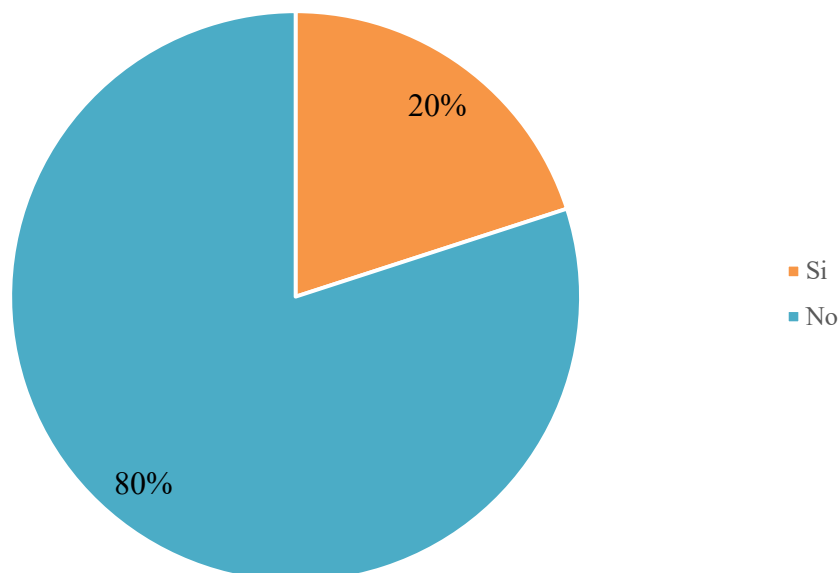
Fuente: Elaborado por el autor

A esto se le acotan opiniones en torno a demoras en el embarque y desembarque de la carga debido a la falta de maquinarias, lo que genera mayores costos de almacenamiento de contenedores y tiempos prolongados en el procesamiento de la documentación.

Siete de diez encuestados concuerdan en que no volverían a escoger los servicios que brinda APE, lo que representa un gran peligro para las gestiones del puerto debido a que muchos clientes pueden considerar otros puertos más eficientes para realizar sus operaciones de importación o exportación. Todo esto resulta en pérdidas económicas a corto y largo plazo para APE.

### Figura 16

*Pregunta 10: ¿Volvería a escoger los servicios que brinda APE?*

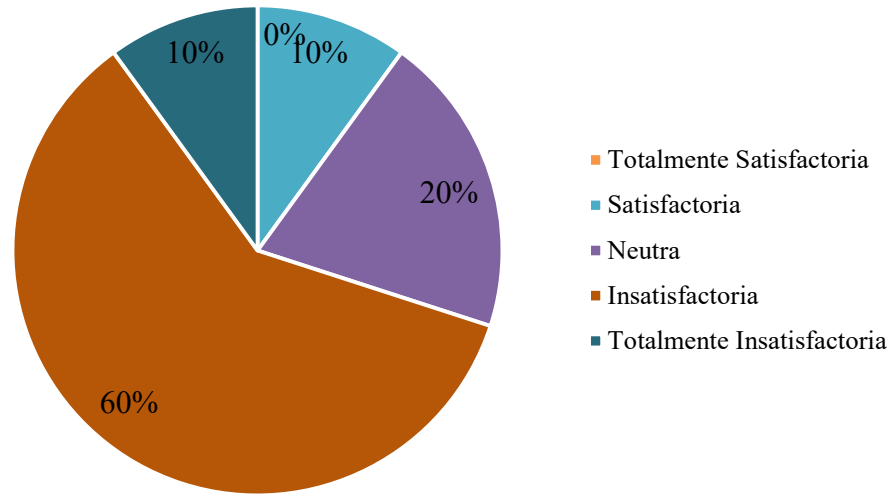


Fuente: Elaborado por el autor

El 30% de los encuestados considera su experiencia con los servicios de APE como Satisfactoria y Totalmente Satisfactoria, sin embargo, un 70% considera su experiencia como Insatisfactoria y Totalmente Insatisfactoria, lo que se interpreta como un bajo nivel de satisfacción brindado por APE, esto incluye factores como servicio al cliente, infraestructura y operaciones y maquinarias.

**Figura 17**

*Pregunta 11: ¿Cómo calificaría su experiencia general con el servicio que brinda APE?*

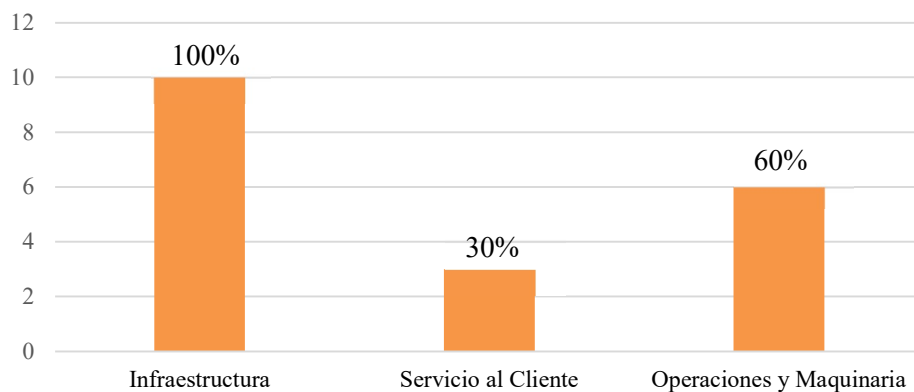


Fuente: Elaborado por el autor

Finalmente, se le consultó a cada uno de los encuestados que mencionara de entre varias opciones, cuáles podrían ser sus posibilidades de mejora. La más significativa, con 10 selecciones, es el área correspondiente a la infraestructura del puerto que concuerda con un alto porcentaje de insatisfacción encontrado en las preguntas anteriores, seguido por el área de operaciones y maquinaria con 6 elecciones y por último el área de servicio al cliente con 3 elecciones. De esta forma establecemos los tres pilares fundamentales para un buen funcionamiento de las actividades portuarias de APE.

**Figura 18**

*Pregunta 12: ¿Cuál de estas tres áreas le gustaría mejorar? Seleccione una o varias.*



Fuente: Elaborado por el autor

### **3.3. Identificación de los factores que incidieron en el nivel de satisfacción en los períodos 2019 - 2022**

Para conocer mayor detalle de las inconformidades identificadas en la encuesta, se realizaron entrevistas a los usuarios de APE con respecto a su percepción del servicio recibido. Con el fin de tener una mayor amplitud en los resultados, se consideraron experiencias de usuarios en diferentes períodos:

#### **3.3.1. Situación Preliminar: Período 2019**

La primera información se recaudó en el período 2017-2018 en donde de forma preliminar se identificó lo siguiente:

##### **3.3.1.1. Satisfacción de Operadores de Carga (OPC)**

Los operadores de carga que trabajan en los recintos portuarios de Autoridad Portuaria de Esmeraldas comentan que unos de los mayores problemas que tienen al momento de realizar sus actividades es la falta de maquinaria disponible o que existe maquinaria con averías, provocando que los servicios tengan retrasos en el despacho y recepción de mercancías.

Para los Operadores de carga el que su actividad laboral se extienda en tiempo por falta de maquinarias o problemas en aquellas, causa un perjuicio económico y no solo para ellos si no es una cadena que extiende hasta el propietario de la mercancía, en este problema coinciden todos los funcionarios entrevistados, de las Operadores Transesti y Cargo Port.

El mayor servicio que ocupan los Operadores de carga es la prestación de maquinarias para carga y descarga de mercancía, pero además afirman que la atención por parte de trabajadores de Autoridad Portuaria no es la mejor al momento de los cambios de turno, esto también causa retrasos al momento de retomar las actividades laborables.

##### **3.3.1.2. Satisfacción de Agentes de Aduana**

Por el Puerto Comercial de Esmeraldas trabajan varios agentes aduaneros representando a clientes que realizar la actividad del comercio exterior, para el presente estudio se analizó a Rocalvi, Mario Panchi, Marco Galarza, los cuales manifiestan que el servicio

de despacho es muy lento y con limitaciones, además que Autoridad Portuaria de Esmeraldas durante aproximadamente un trimestre del año 2016 el sistema de facturación se había caído, causando demoras e incertidumbres al momento de querer realizar los pagos y tratar de retirar las mercancías.

Otros problemas son el servicio de seguridad que se brinda en el patio de contenedores donde en algunas ocasiones se ha encontrado daños o adulteraciones en las mercancías, asimismo como robos y alteración del contenido de los contenedores.

Este grupo de usuarios comentaron al igual que los operadores, que los problemas más graves se encuentran en la falta de maquinaria, poca gestión en las maquinarias existen respecto a la gasolina y repuestos,

### **3.3.1.3. Satisfacción de Operadores de Agencias Navieras**

Las Agencias navieras representan a buques de una determinada línea naviera, la agencia representa al buque en el Puerto que se encuentre, encargándose de realizar todos los trámites legales y los pagos correspondientes. Según la entrevista realizada al Cap. Mora, representante de la Agencia Tradinter en la sucursal de Esmeraldas, el retraso en las actividades que realizan las operadoras de carga en descargar toda la mercancía del buque generan repercusiones económicas para la agencia porque según el entrevistado en el Puerto Comercial de Esmeraldas el pago de 1 día por el buque esta alrededor de \$18.000 a \$25.000 dólares americanos, por lo tanto como lo ya expuesto los operadores de carga suelen tener retrasos en sus actividades por limitaciones en maquinarias o una mala coordinación entre los trabajadores de APE.

Por lo tanto, si una agencia naviera cuenta con una planificación establecida de días y un presupuesto asignado para cumplir con los costos portuarios, el retraso de las operaciones en las embarcaciones le costaría grandes cantidades de dinero.

### **3.3.2. Cambios y soluciones implementadas durante el período 2019 – 2021**

Entre los primeros cambios implementados está la inversión de aproximadamente trece millones de dólares que fueron usados para la ampliación del puerto de Esmeraldas. Entre los principales cambios estuvo la implementación de 570 pilotes que fueron ubicados

como base para soportar el peso que será transportado por el muelle que mide 139,5 metros de longitud. Esto permitiría incluso recibir buques de gran tamaño, incluso los post-panamax.

En el año 2020 durante la pandemia del COVID-19, la actividad comercial marítima se contrajo en un 3,8% (UNCTAD, 2022) debido a las restricciones establecidas en el país para evitar el contagio masivo de los trabajadores de los puertos que reciben carga internacional. Para evitar que se siga reduciendo la actividad portuaria del país, se tuvo que adelantar la implementación de servicios digitales que han venido desarrollando desde el 2017, entre los más importantes está el sistema de facturación en línea para todos los servicios de importación y exportación que ha tenido excelentes resultados en temas de procesamiento de pagos. El ponchado electrónico es otra de las implementaciones que permite a los transportistas gestionar la información desde la página web de algunos puertos, entre esta, el registro del vehículo para retirar la mercadería en el terminal.

El DRES electrónico es otro de los servicios implementados que permitió a los transportistas retirar la carga sin necesidad de entregar documentos impresos. Por otra parte, el sistema de turnos permite “facturar y obtener turnos para retiro o entrega de contenedores vacíos y las navieras pueden hacer consulta de listas de embarque de cada nave, registrar números de reserva y hasta consulta de temperaturas de contenedores refrigerados” (Camae, 2022).

En temas de servicio al cliente, el personal de APE se mantiene en permanente capacitación de sus trabajadores, así como en reuniones con diferentes Cámaras de Comercio y clientes para tomar información base que permita mejorar la calidad del servicio en sus trabajadores.

### **3.3.3. Factores que incidieron en el nivel de Servicio al Cliente: Período 2022**

Para este análisis, se realizaron entrevistas a diferentes usuarios del puerto entre clientes, navieras y funcionarios de la Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

Entre los resultados más destacados se encuentra que, a pesar de la pandemia causada por el COVID-19, el número de exportaciones al año 2022 incrementó de 195.090 toneladas a 204.350 toneladas que representa un ascenso del 4.53% de movimiento de carga en el

puerto (Franco, 2022). Además, se establecieron reuniones permanentes con las diferentes cámaras de comercio, clientes y posibles clientes para conocer las inquietudes existentes e implementar mejoras en el servicio al cliente, asimismo con la Unidad de Antinarcóticos para buscar alternativas en los procesos de inspección que eviten el daño de la mercadería, esto último solicitado por los clientes. En cuanto a soluciones económicas, se estableció una reunión con el Ministerio de Finanzas para agilizar la revisión y posible aprobación de una propuesta presupuestaria que permita ofrecer tarifas más atractivas a las líneas navieras que movilizan cargas contenerizadas.

Otra de las acciones tomadas fue la conformación de un equipo de trabajo que incluye a diferentes actores portuarios y de comercio internacional para recuperar y ganar clientes, esto a través de encuestas personalizadas tanto para importación como para exportación. También se realizó una investigación de mercado a clientes potenciales para ofrecer líneas navieras que se ajusten a sus modelos de negocio.

Con todas estas alternativas de mejora, se espera que para este 2023 se incremente el volumen de carga contenerizada en un 20% e ingresos brutos en un 25%, recuperando así clientes que movilizaban carga frágil y refrigerada. (Franco, 2022)

A pesar de la gran intervención realizada a las operaciones de APE, aún se identifican algunas causas que podrían continuar con la reducción paulatina del total de carga movilizada, entre estas:

- El cierre de ruta a Esmeraldas de la línea Maersk debido al COVID.
- Dependencia jerárquica para aprobar una propuesta tarifaria atractiva para los clientes y futuros clientes.
- Falta de mantenimiento de la dársena (dragado periódico).
- Falta de rutas navieras.
- Falta de infraestructura que se ajuste al nivel de actividad portuaria internacional como un área de almacenamiento refrigerado, grúas pórtico, ampliación de muelle, entre otros.

### **3.4. Discusión y Propuesta**

En el análisis realizado en esta investigación se puede identificar que en lo que corresponde a servicios del Puerto Comercial de Esmeraldas, los usuarios tienen una inconformidad en varias de las operaciones que son parte del flujo de servicios que brinda Autoridad Portuaria de Esmeraldas, desde que se recibe el buque en el puerto hasta que el destinatario final recibe la carga. De ahí la importancia de cuidar todos los aspectos del servicio portuario, ya que tal y como lo describe Caballero (2013), es el conjunto de procesos los que hacen que el usuario evalúe la efectividad de los servicios del puerto, es decir arribo, zarpe, precios, tarifas, la parte de seguridad, costos, agilidad, todos ellos hacen parte de la experiencia del usuario.

En lo que respecta a las demoras y complicaciones, en este estudio se identificó que hacen referencia al tiempo que se toma la presentación y procesamiento de la documentación, así como la inspección dada por el agente de aduana. No existen facilidades para que estos usuarios puedan realizar sus actividades a tiempo y evitar costos adicionales. Adicionalmente se identificó que la falta de maquinaria ya sea por la no adquisición o porque las maquinarias y no cumplen con su función normalmente. Este escenario es muy similar al descrito por Benitez (2018) quien en su estudio sobre la satisfacción de los usuarios del puerto de Esmeraldas al 2017, describió un nivel de insatisfacción de parte de los usuarios originado por mala infraestructura, y mal estado de maquinarias. Es claro que los problemas luego del estudio del autor no han cambiado y que la problemática necesita de una urgente intervención para mejorar el desarrollo del puerto.

El factor de retrasos en tiempos es otro de los aspectos de insatisfacción, es más, fue uno de los más importantes y nombrados por los usuarios encuestados y entrevistados. Mora (2015) mencionó el aspecto de los tiempos como uno de los más determinantes a intervenir, y propuso algunas alternativas que podrían mejorar de manera significativa la experiencia del usuario en los servicios del puerto utilizados. El autor, al igual que Castillo (2015) mencionan que el factor de tiempos puede ser de gran beneficio también en aspectos de costos y preferencia que el puerto pueda tener sobre otros puertos, es decir su atractivo.

A continuación, se presenta la propuesta de ajuste en los diferentes aspectos de los servicios ofertados por Autoridad Portuaria de Esmeraldas, esto considerando lo mencionado por Martínez, Baquerizo, & Guerra (2000) al mencionar la importancia de intervenir tanto en los aspectos internos y externos del puerto. Dado que los factores externos son más complejos de intervenir, la propuesta se centra en los procesos internos que puedan disminuir los tiempos y mejorar la satisfacción de los usuarios del puerto comercial.

#### **3.4.1. Propuestas para incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios del puerto comercial de Esmeraldas**

En general, cada proceso de producción se dimensiona de acuerdo con la capacidad de las limitaciones de sus recursos, que generalmente son equipos que requieren una mayor inversión. Una operación portuaria debe operar de la misma manera, en la que las limitaciones que dictan la capacidad operativa son el equipo de manejo de contenedores (tales como grúa de contenedores, grúa portuaria móvil – MHC, etc.), por lo tanto, la operación de un puerto debe dimensionarse de acuerdo con la capacidad de su operación.

El objetivo en esta sección es la de presentar las posibles soluciones que proporcionen las condiciones necesarias para maximizar la utilización de los recursos y, por lo tanto, aumentar el MPH (movimientos por hora) de la operación. Además de ser el principal indicador de eficiencia operativa, MPH también sirve como una herramienta comercial para atraer a los cargadores y agentes de carga, que buscan minimizar el tiempo del barco parado en el puerto y evitar costos adicionales de sobreestadía. Por lo tanto, para aumentar la eficiencia de una operación portuaria es necesario comprender qué factores afectan el MPH. En general, tales factores se pueden dividir en dos tipos: internos y externos. Los factores internos están directamente relacionados con la operación del puerto y es posible identificar oportunidades de mejora para la acción directa. Los factores externos son indirectos y no permiten una acción más efectiva.

Los factores externos son problemas derivados de causas naturales o factores incontrolables, en los que la operación no puede actuar directamente para prevenir, tales como:

- Condiciones climáticas: Dependiendo de la severidad de las condiciones climáticas (viento, rayos y lluvia), la actividad debe interrumpirse por razones de seguridad operativa.
- Marea: Los puertos que no tienen un calado profundo necesitan evaluar las tablas de mareas para verificar si el barco tendrá las condiciones para atracar en el muelle durante ese período.
- Escotillas: El MPH está relacionado con el número de escotillas en el buque y también con la distribución de contenedores a lo largo del buque.
- Carga externa: A menudo, incluso con el envío del buque casi terminado de cargar, el buque necesita quedarse quieto durante horas, o incluso durante días, esperando la llegada de la carga externa.

Por otro lado, los factores internos son problemas de fuentes operativas, que deben medirse y monitorearse para obtener una base de datos confiable que respalde acciones concretas de mejora. Estos factores pueden incluir:

- Obstrucción de flujos internos: Las obstrucciones aumentan el tiempo de llegada del vehículo al buque portado y, en consecuencia, amplían el tiempo de ciclo del carrusel interno, dejando inactiva la grúa de contenedores o MHC.
- Cambio de turno de empleados: El MPH generalmente disminuye drásticamente, alcanzando menos del 50% de su capacidad durante los intervalos entre la salida del turno actual y la entrada del siguiente turno.
- Fallos de equipos: Parada inesperada de la grúa portacontenedores o del MHC por falta de plan de mantenimiento preventivo.
- Productividad de los operadores de grúas y grúas: La variación de capacidad entre operadores puede generar una oscilación de hasta el 40% en la productividad de las operaciones que utilizan equipos más antiguos (MHC).

Dado que los factores externos generalmente no pueden abordarse con acción directa, los esfuerzos deben centrarse en mejorar los factores internos. Se pueden implementar algunas acciones para ayudar a aumentar la eficiencia de acuerdo con el factor interno que está impactando la operación:

### **3.4.1.1. Limpieza de flujos internos**

#### **Concentración excesiva de cargas en una zona determinada de la terminal**

En este caso, la zona de planificación deberá distribuir las cargas que vayan a cargarse y descargarse del buque en la zona trasera de manera equilibrada a fin de evitar una concentración de contenedores, vehículos, RTG y maquinarias que funcionen simultáneamente en un único lugar.

#### **Cantidad de vehículos dentro de la terminal**

El área de planificación debe controlar y mantener un equilibrio entre la entrada y salida de vehículos en la terminal para evitar la obstrucción de las vías y la reducción de la capacidad operativa del vehículo. Por lo tanto, es necesario conocer la capacidad y tener un buen control de los procesos de entrada y salida de puerta, priorizando entradas, salidas y utilizando puertas reversibles cuando sea posible.

#### **Procesos de puerta ineficientes**

Mapear el proceso de entrada y salida de puerta para identificar oportunidades de automatización y mayor eficiencia de estas actividades. Comprobar qué información se puede recopilar de antemano para minimizar el tiempo del vehículo en la puerta.

#### **Minimización del tiempo de cambio de turno de los empleados**

La mejor manera de minimizar el impacto del intercambio de turnos en MPH es medir a los empleados en sus equipos para que la operación no se detenga. Para permitir esto, una buena práctica es instalar un tiempo de asistencia electrónica de los empleados en el propio equipo.

#### **Disminución del tiempo de inactividad del equipo**

Es esencial planificar y realizar el mantenimiento preventivo para reducir la ocurrencia de mantenimientos correctivos. Esta planificación debe llevarse a cabo de manera integrada entre los equipos de mantenimiento y los equipos de operación, alineando los períodos de tiempo de inactividad de cada equipo con las necesidades de la operación.

Otra acción importante es monitorear es el tiempo de reparación del equipo. A menudo es mejor realizar el intercambio inmediato de equipos (si tiene equipos de repuesto en stock), en lugar de intentar repararlo en su lugar. Un buen ejemplo es el esparcidor, un equipo que a menudo necesita mantenimiento (debido al uso de alto impacto), pero en varias situaciones, el tiempo para cambiarlo es más corto que el tiempo para repararlo.

### **Fomentar una competencia sana entre los operadores**

Monitorear constantemente el desempeño de los operadores y publicar sus clasificaciones de productividad son formas de promover una competencia sana entre ellos. El mero hecho de saber que están siendo monitoreados y comparados entre sí contribuye considerablemente al aumento del rendimiento. Otra alternativa es implementar un modelo de bonificación o retribución variable para recompensar a los operadores con el mejor desempeño. A menudo, una simple recompensa puede traer un gran retorno a la operación.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. Conclusiones**

El análisis de satisfacción de los usuarios de Autoridad Portuaria de Esmeraldas reflejó un nivel de insatisfacción durante el período 2019-2022. Se concluye que los usuarios manifiestan su desconformidad a varios servicios que el puerto brinda, los usuarios no manifiestan tampoco que el servicio es pésimo, pero si resaltan que se da con limitaciones físicas y que en algunas de las ocasiones corresponden a la falta de apoyo por parte del talento humano.

Los principales usuarios de los servicios de Autoridad Portuaria de Esmeraldas corresponden a tres tipos de usuarios: 1. Agencias Navieras, 2. Agentes Aduaneros, 3. Operadores portuarios, los mismos que al inicio de este estudio ascendieron a 14 en total, pero que finalmente pudieron ser localizados 10 de ellos debido a que muchos de ellos, durante el período de análisis, dejaron de ser usuarios por trasladar sus operaciones a otros puertos o dejar de operar.

Entre los principales factores que inciden en las inconformidades presentadas en el período 2019-2022 se identificaron la falta de infraestructura y maquinaria para realizar las operaciones, el mal estado de las instalaciones y equipos portuarios existentes que no permitieron brindar un buen servicio para la carga. Adicionalmente, se identificó demoras (impuntualidad) en los procesos administrativos para sacar la carga del puerto y falta de atención permanente para solución de problemas por parte del personal del puerto. Estos factores identificados, al analizarlos en conjunto traen como consecuencia común la demora de procesos para el usuario. Al resumir como factor principal de insatisfacción se puede identificar el tiempo excesivo de operación del puerto.

La propuesta de mejora para Autoridad Portuaria de Esmeraldas se centra principalmente en los ajustes internos operativos que puedan contribuir con la mejora de los tiempos a falta de inversión que permita el cambio de la maquinaria existente. Uno de los pasos inmediatos a realizar y de bajo costo es la limpieza de flujos internos que incluyan la planificación en la distribución de las cargas de manera equilibrada, control en la entrada y

salida de vehículos, minimización de tiempos en cambios de turno, disminución en la inactividad del equipo y fomentar la competencia sana entre operadores.

#### **4.2. Recomendaciones**

La Autoridad Portuaria de Esmeraldas debería de invertir en equipos nuevos que puedan suplir la actual demanda de la carga que recibe, adicional de plantear un mantenimiento íntegro a los equipos actuales para que estén operativos al 100%. Asimismo, debería tener un modelo de gestión portuaria definido que permita a las empresas operadoras privadas poder ofertar de forma más clara y a mayor plazo, permitiendo que puedan realizar inversiones en maquinarias y recuperar su inversión.

La autoridad portuaria de Esmeraldas debería considerar el delegar la administración a empresas privadas que permita la expansión de sus operaciones a través de un sistema de franquicias o concesionarios, también que refuerce la presencia del Puerto de Esmeraldas en territorios donde no es conocida la importancia y ventajas del mismo. El privatizar o concesionar el puerto puede resultar en el ahorro de costes en la internacionalización, así como la expansión de la carta de posibles clientes, lo que incrementaría el beneficio a la Autoridad Portuaria de Esmeraldas ya que recibirían parte de los rendimientos.

## Bibliografía

- AbcPack. (2013). *Enciclopedia: Carretillas elevadoras*. Obtenido de [www.abc-pack.com/enciclopedia/carretillas-elevadoras/](http://www.abc-pack.com/enciclopedia/carretillas-elevadoras/)
- Acinas, J., Busto, J., Fernández, P., & Tarrío, J. (2003). *El futuro de los Puertos Gallegos*. Barcelona: Netbiblo.
- Aguilar, G. (noviembre de 2017). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de La Gestión Portuaria en el Ecuador, una realidad nacional: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-portuaria-ecuador.html>
- ALADI. (2002). *Reforma Portuaria*. Obtenido de [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../Reforma%20Portuaria1.ppt](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../Reforma%20Portuaria1.ppt)
- ALVINTER. (2020). *Piezas de repuesto para equipos de puerto*. Obtenido de <https://alvinter.com/piezas-de-repuesto-para-equipos-de-puerto/?lang=es>
- Andinave Co. (2021). *Andipuerto: Terminal Granelero y Multipropósito*. Obtenido de <https://www.andinave.com/andipuerto/>
- ANI. (2020). *Operador Portuario*. Obtenido de Agencia Nacional de Infraestructura de Colombia: <https://www.ani.gov.co/glosario/operador-portuario#:~:text=Es%20la%20empresa%20que%20presta,%2C%20clasificaci%C3%B3n%2C%20reconocimiento%20y%20useria>
- APE. (2021). Obtenido de Autoridad Portuaria de Esmeraldas: <http://www.puertoesmeraldas.gob.ec/index.php/inicio/antecedentes>
- APE. (2021). *Ventajas competitivas y comparativas del puerto de Esmeraldas*.
- APG. (2012). *Ley de Puertos*. Obtenido de Autoridad Portuaria de Guayaquil: [www.apg.gob.ec/files/ley\\_puertos.pdf](http://www.apg.gob.ec/files/ley_puertos.pdf)
- Arévalo, B. (Julio de 2017). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM)*. Obtenido de [https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Servicios-Portuarios-Autoridad-Portuaria-Sector\\_Servicios\\_Portuarios.pdf](https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Servicios-Portuarios-Autoridad-Portuaria-Sector_Servicios_Portuarios.pdf)
- Benitez, B. (Abril de 2018). *Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas*. Obtenido de Análisis del nivel de satisfacción de los servicios que pfrece el puerto comercial de Esmeraldas a sus usuarios: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/1687>
- Caballero, M. (Noviembre de 2013). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA* . Obtenido de Repositorio MAESTRIA EN RELACIONES Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11629/Trabajo%20de%20Grado%20FINAL.20131124.pdf;jsessionid=3C0D09BDC97630D5BCC60744EEC33146?sequence=1>

Castillo, M. (abril de 2015). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de El desarrollo del Puerto de Manta como polo de atracción a las empresas navieras internacionales: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7230>

COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, art. 227*. Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento\\_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf)

Diario ANDES. (5 de Agosto de 2013). Obtenido de: <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/mantadiscute-nueva-normativa-tarifaria-tendran-4puertos-ecuador.html>. *En Manta se discute la nueva normativa tarifaria que tendrán los 4 puertos del Ecuador*.

Diario La Hora. (2018). *La crisis también afecta a portuaria*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1102165628/la-crisis-tambien-afecta-a-portuaria>

Doerr, O., & Sanchez, R. (2006). *División de Recursos Naturales e Infraestructura*. Obtenido de [https://www.oas.org/cip/docs/areas\\_tecnicas/6\\_exelencia\\_gestion\\_port/3\\_ind\\_de\\_produc.pdf](https://www.oas.org/cip/docs/areas_tecnicas/6_exelencia_gestion_port/3_ind_de_produc.pdf)

Franco, J. (2017). (A. Sotomayor, Entrevistador)

Guerrero, E., & Pombosa, E. (Noviembre de 2017). *Lineamientos estratégicos para el desarrollo portuario nacional - Ecuador*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-portuario-ecuador.html>

Lozano, J. (2015). *Carga General en TM*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/448/1/LOZANO%20NICOLALDE%20JOSELIN%20ROSALBA.pdf>

Martinez, D., Espitia, I., & Valdemar, O. (2019). *LOS FACTORES CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD PORTUARIA EN LOS PUERTOS MEXICANOS*. Morelia, Michoacán: UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

- Martinez, W., Baquerizo, M., & Guerra, A. (enero de 2000). *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Obtenido de Marketing portuario y su aplicación al caso del puerto de Guayaquil: <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/3581>
- Mora, C. (Enero de 2015). *Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas*. Obtenido de Modelo de gestión operativo en el puerto comercial de Esmeraldas: <http://repositorio.pucese.edu.ec/123456789/391>
- MTOP. (2015). *Decreto N° 168: Reglamento a la Actividad Marítima*. Obtenido de [www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/LOTAIP2015\\_Reglamento-a-la-actividad-mar%C3%ADtima.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/LOTAIP2015_Reglamento-a-la-actividad-mar%C3%ADtima.pdf)
- MTOP. (2016). *Resolución N° 60: Normas que regulan los servicios portuarios en el Ecuador*. Obtenido de [www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec)
- Muñoz, A. (2014). *Análisis del puerto marítimo de Esmeraldas con relación al movimiento de carga de exportación e importación*. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial: <http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/handle/123456789/8425>
- Ochoa, A. B. (2002). *Métodos de Investigación*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos11/metodos/metodos.shtml>
- Oramas, M. I. (2015). *Análisis del proceso operativo de despacho de mercancías del puerto comercial de Esmeraldas*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/372/1/ORAMAS%20GALVAN%20MARIA%20ISABEL.pdf>
- Pérez, J., & Merino, M. (2015). *Definición de puerto marítimo*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/puerto+maritimo>
- SPTMF. (2020). *Puertos y transporte marítimo y fluvial*. Obtenido de [www.obraspublicas.gob.ec/puertos-y-transporte-maritimo-y-fluvial](http://www.obraspublicas.gob.ec/puertos-y-transporte-maritimo-y-fluvial)

## Anexos

### Encuesta realizada a los usuarios de APE

#### ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE ESMERALDAS (APE)

1. ¿Ha recibido usted previamente servicios de APE?  
 Si                       No
2. ¿APE ofrece servicios con puntualidad?  
 Si                       No                       En Ocasiones
3. ¿El personal de APE cumple de acuerdo con sus funciones asignadas?  
 Si                       No                       En Ocasiones
4. ¿El personal de APE está dispuesto a atender sus requerimientos?  
 Si                       No                       En Ocasiones
5. En caso de inconformidades, ¿El personal de APE se encarga de solucionarlo o guiarlo a una solución?  
 Si                       No                       En Ocasiones
6. Desde su percepción, ¿Cómo se encuentran las instalaciones de APE en la actualidad? Describa en pocas palabras.
7. ¿Considera que el personal de APE cumple con la implementación adecuada?  
 Si                       No                       En Ocasiones
8. ¿Existen equipos y maquinarias suficientes?  
 Si                       No
9. ¿Los tiempos de logística son los adecuados?  
 Si                       No                       En Ocasiones
10. ¿Volvería a escoger los servicios que brinda APE?  
 Si                       No
11. ¿Cómo calificaría su experiencia general con el servicio que brinda APE a sus usuarios?
  - Totalmente Satisfactoria
  - Satisfactoria
  - Neutra
  - Insatisfactoria
  - Totalmente Insatisfactoria
12. ¿Cuál de estas tres áreas le gustaría mejorar? Seleccione una o varias opciones.  
 Infraestructura                       Servicio al Cliente                       Operaciones y Maquinaria

## Entrevistas



LO SIGUIENTE ES UNA ENCUESTA CON FINES ACADÉMICOS REALIZADA POR EL ESTUDIANTE ALBERT SOTOMAYOR DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE ESMERALDAS DE LA ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR COMO PARTE DE LA INVESTIGACION DE TESIS DE GRADO, ESTA ENCUESTA SE REALIZA CON LA FINALIDAD DE OBTENER INFORMACIÓN IMPORTANTE LA QUE SERÁ MANEJADA CON LA RESPONSABILIDAD QUE REQUIERE EL CASO.

**Agradecemos de antemano su colaboración.**

### Entrevistas a los OPC

1. ¿Qué tiempo tienen como Operadores Portuarios?
2. ¿De las facilidades que presta autoridad portuaria cuales son las que utilizan más?
3. ¿Cómo califica el servicio que presta las máquinas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas?
4. ¿Ha tenido usted problemas o demoras por falta de algún equipo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas? ¿Cuáles fueron?
5. ¿Cuándo usted ha requerido la maquinaria por parte de autoridad portuaria ha existo la disponibilidad inmediata?
6. ¿Cómo calificara usted el servicio de atención al usuario?
7. ¿Ha tenido usted problemas con clientes directos de la carga?

8. ¿En los servicios de seguridad que presta el puerto hacia los contenedores, no ha experimentado adulteración o daños al momento de retirar la carga?
9. Que recomendaciones le podría dar al Puerto Comercial de Esmeraldas en sus servicios.

#### Entrevistas a Agentes de aduana

1. ¿Ha tenido problemas de demoras al momento de desaduanizar la carga por parte del puerto comercial de Esmeraldas?
2. ¿Los tiempos en los que se citan a los agentes aduaneros son respetados por autoridad portuaria?
3. ¿En los servicios de seguridad que presta el puerto hacia los contenedores, no ha experimentado adulteración o daños al momento de retirar la carga?
4. ¿Ha tenido usted problemas al momento de hacer un despacho de mercadería?

#### Agencias Navieras

1. ¿De las facilidades que presta autoridad portuaria cuales son las que utilizan más?
2. ¿Cómo califica el servicio que presta las máquinas de Autoridad Portuaria de Esmeraldas?
3. ¿Ha tenido usted problemas o demoras por falta de algún equipo en Autoridad Portuaria de Esmeraldas? ¿Cuáles fueron?
4. ¿Cuándo usted ha requerido la maquinaria por parte de autoridad portuaria ha existo la disponibilidad inmediata?
5. ¿Cómo calificara usted el servicio de atención al usuario?
6. ¿Ha tenido usted problemas con clientes directos de la carga?

7. ¿En los servicios de seguridad que presta el puerto hacia los contenedores, no ha experimentado adulteración o daños al momento de retirar la carga?
8. ¿Qué recomendaciones le podría dar al Puerto Comercial de Esmeraldas en sus servicios?

## Operación de las variables

Objetivos	Variable	Indicadores	Técnica/Herramienta	Fuente de información	Preguntas
Determinar los usuarios del puerto comercial de esmeraldas	Los Usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas	Nivel de Satisfacción	Encuestas/ Entrevistas	Usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas	¿Cuál sería el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios brindados por APE?
Determinar cuáles son los factores que inciden en las quejas de parte de los usuarios en el puerto comercial de esmeraldas	Factores que inciden en las quejas de parte de los usuarios en el Puerto Comercial de Esmeraldas	Factores que implican en las quejas de los usuarios del puerto comercial de esmeraldas	Encuestas/ Entrevistas	Usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas	¿Qué opinan de la falta de equipos? ¿Existen retrasos en los procesos?

Realizar un estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas	Estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas	-Factores que inciden en las quejas de los usuarios. -Nivel de satisfacción.	Encuestas/ Entrevistas	Usuarios del Puerto Comercial de Esmeraldas.	¿Existe una mala relación entre los usuarios del puerto comercial de esmeraldas con los trabajadores de APE?
--	--	---	------------------------	--	--

