CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL PUERTO DE MANTA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DEL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

SUBLÍNEA

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTOR/A

HERNÁN GIUSEPPE CARTAGENA LLERENA

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PhD. VICENTE FABRICIO ÁLVAREZ TITUANO

MAYO DE 2026

MANABÍ – ECUADOR

Portoviejo, 20 de marzo del 2026

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, titulado "**ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL PUERTO DE MANTA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DEL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO",** del estudiante **HERNÁN GIUSEPPE CARTAGENA LLERENA**, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

PhD. Fabricio Álvarez Tituano
Tutor de Tesis

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

Fabricio Vicente Álvarez Tituano, PhD.
PRIMER LECTOR
CC 1758617730

Diana Carolina Bravo Rosillo, Mgt.
SEGUNDO LECTOR
CC 1309890182

Oscar Iván Cerón Tatac, Mgt
TERCER LECTOR
CC 1310821911

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Mayo de 2026

_____

Hernán Giuseppe Cartagena Llerena
CC 1314754977

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

_____

Hernán Giuseppe Cartagena Llerena

CC 1314754977

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida académica y personal.

A mi familia, por estar siempre presente, por su motivación constante y por brindarme el respaldo necesario para seguir adelante.

Y a mis amigos, por acompañarme durante este camino.

Hernán Giuseppe Cartagena Llerena

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mis padres, por todo el esfuerzo que han hecho por mí y por su apoyo constante en cada etapa de mi vida. Gracias por estar siempre presentes, por confiar en mí y por darme la motivación para seguir adelante hasta alcanzar este logro.

A mi grupo de amigos de la universidad, con quienes compartí esta etapa, gracias por el apoyo mutuo, la amistad y por hacer que este camino haya sido más llevadero y bonito. Sin duda, esta experiencia no habría sido la misma sin ustedes.

De manera especial, quiero agradecer a mi tutor, el Mgt. Fabricio Álvarez, por su guía y apoyo durante el desarrollo de esta tesina. Gracias por su paciencia, sus consejos y por siempre estar dispuesto a ayudar. Más allá de ser un gran profesor, destaco su calidad como persona.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de alguna u otra forma, estuvieron presentes y aportaron para que este trabajo se haga realidad.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la capacidad operativa del Puerto de Manta y su incidencia en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano. Para ello, se desarrolló un estudio de enfoque mixto, de carácter descriptivo y de campo, que combinó la revisión de documentos oficiales con la aplicación de una entrevista a un actor clave del puerto de estudio. El análisis se centró en componentes como la infraestructura, los servicios portuarios, la capacidad de almacenamiento y los recursos logísticos. Los resultados evidencian que, si bien el puerto mantiene condiciones que permiten la continuidad operativa del sector atunero, presenta limitaciones en la capacidad del muelle, depende de servicios externos y no cuenta con almacenamiento especializado, lo que incide en la eficiencia logística. Sin embargo, su conexión con la industria atunera, su participación en la cadena exportadora y la articulación institucional fortalecen su posición frente a otros puertos pesqueros del país. En conclusión, la capacidad operativa del Puerto de Manta incide directamente en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano.

Palabras claves: capacidad operativa, Puerto de Manta, competitividad exportadora, sector atunero, logística.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the operational capacity of the Port of Manta and its impact on the export competitiveness of the Ecuadorian tuna sector. To this end, a mixed-methods study of a descriptive and field-based nature was conducted, combining the review of oJicial documents with an interview administered to a key stakeholder from the port under study. The analysis focused on components such as infrastructure, port services, storage capacity, and logistical resources. The results indicate that, although the port maintains conditions that allow the operational continuity of the tuna sector, it presents limitations in dock capacity, depends on external services, and lacks specialized storage facilities, which aJects logistical eJiciency. Nevertheless, its connection to the tuna industry, its participation in the export supply chain, and institutional coordination strengthen its position compared to other fishing ports in the country. In conclusion, the operational capacity of the Port of Manta directly influences the export competitiveness of the Ecuadorian tuna sector.

Keywords: operational capacity, Port of Manta, export competitiveness, tuna sector, logistics.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR ..... *ii*
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL ..... *iii*
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD ..... *iv*
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR ..... *v*
DEDICATORIA ..... *vi*
AGRADECIMIENTO ..... *vii*
RESUMEN ..... *viii*
TÍTULO DEL PROYECTO: *1*
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN *1*
Antecedentes **1**
Definición del problema **4**
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN *5*
1. Pregunta General **5**
2. Preguntas Específicas **5**
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN *5*
1. Objetivo General **5**
2. Objetivos Específicos **5**
MARCO TEÓRICO *6*
MATRIZ METODOLÓGICA *10*
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN *11*
Enfoque metodológico **11**
Diseño de investigación **12**
Tipo de investigación **13**
Métodos de investigación **14**
Técnicas de investigación **14**
POBLACIÓN Y MUESTRA *15*
Población: **15**
Muestra: **15**
RESULTADOS ESPERADOS *16*
RESULTADOS *17*
DISCUSIÓN *46*

CONCLUSIONES ***49***
BIBLIOGRÁFIA ***51***
ANEXOS ***56***

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz metodológica 10

Tabla 2: Factores operacionales del puerto 17

Tabla 3: Situación actual e incidencia de los factores operativos en el Puerto de Manta 26

Tabla 4: Matriz de evaluación de infraestructura 29

Tabla 5: Matriz de evaluación de servicios 31

Tabla 6: Matriz de evaluación de la capacidad de almacenamiento 34

Tabla 7: Matriz comparativa de los puertos analizados 39

Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo 41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 18

Figura 2 19

Figura 3 20

Figura 4 24

Figura 5 25

Figura 6 43

TÍTULO DEL PROYECTO:

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL PUERTO DE MANTA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DEL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes

El atún es uno de los pescados más demandados y consumidos a nivel global, principalmente por ser un alimento con altos valores nutricionales y por su versatilidad en la industria alimenticia, destacándose especialmente en su presentación enlatada o en conserva, sin embargo, esta especie no solo representa una fuente esencial de alimentación para un gran número de personas alrededor del mundo, si no también representa un sustento económico para comunidades que dependen de la pesca, además de que su comercialización es una fuente de ingresos para la economía de muchos países, especialmente aquellos con costas marítimas. Según el *Fortune Business Insights* (2025), el atún se considera uno de los peces más importantes y comercialmente valiosos y es una parte esencial del ecosistema marino.

Ecuador es uno de estos países, donde una de sus principales actividades económicas es la pesca, convirtiéndose en una parte vital de la economía ecuatoriana. De acuerdo a Consuegra y Peña (2024), la industria pesquera y acuícola de Ecuador ha demostrado ser un motor clave de la economía al proporcionar ingresos y oportunidades de trabajo en zonas rurales y urbanas.

En este contexto, Ecuador se ha establecido como uno de los principales actores de la industria atunera global, gracias a su ubicación geográfica en la región del Pacífico Oriental, una de las zonas con mayor actividad pesquera del mundo, tanto así que en los últimos años se ha mantenido entre los tres mayores exportadores de atún. La Cámara Ecuatoriana de Industriales y

Procesadores Atuneros (CEIPA, 2024) indica que la industria atunera representa uno de los motores económicos más importantes de Ecuador. Según datos del sector, el país se mantiene como el tercer exportador mundial de atún en conserva. Dentro de las exportaciones no petroleras del país, el sector atunero ocupa un lugar destacado, representando una fuente importante de ingresos y desarrollo para varias provincias costeras. De acuerdo al Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2025) el pescado enlatado es el cuarto producto de exportación no petrolera del Ecuador, que durante el I trimestre 2025 registró USD 421 millones, lo que significó un crecimiento del 12% (+USD 45 millones) en relación al 2024.

Un elemento clave en la competitividad del sector pesquero es el sistema portuario, ya que los puertos actúan como nodos logísticos esenciales para facilitar la salida de productos al mercado internacional.

> Los puertos son parte vital en el comercio de los países, por medio de ellos se realizan en gran medida los intercambios comerciales entre distintas naciones... Por tanto, el puerto es una zona estratégica que fortalece las actividades de comercio exterior en los países, conllevando a una inyección de dinamismo dentro de sus economías. (Quintero et al, 2021)

En el país, existen varios puertos involucrados en la cadena productiva del atún, uno de estos es el Puerto de Manta, ubicado en la provincia de Manabí, siendo uno de los puntos clave para el desarrollo de las operaciones relacionadas al sector pesquero, ya que además de recibir una gran parte de la flota atunera a nivel nacional, acoge diferentes empresas procesadoras que requieren su operatividad eficiente para satisfacer los requisitos y tiempos demandados por los mercados internacionales. Conforme a la Autoridad Portuaria de Manta (2020):

> Manta es considerada la capital internacional del atún, pues su principal actividad económica consiste en la captura, procesamiento y comercialización de productos derivados de dicha especie; actividades que se originan en el Puerto de Manta. La industria pesquera representa gran impacto en la economía cantonal, provincial, nacional y regional, ya que es un sector generador de divisas y creador de puestos de trabajo; no solamente desde el inicio de su cadena productiva (que es la captura), sino también a lo largo de la misma hasta la generación de valor agregado al producto final de exportación.

En ese marco, el Puerto de Manta cumple un rol determinante para el proceso productivo y comercial de los productos pesqueros, especialmente del atún, facilitando el uso de las ventajas competitivas naturales y geográficas del Ecuador.

En los últimos años, el país ha invertido en los diferentes puertos del país para mejorar la infraestructura y condiciones operativas, y según la Cámara Marítima del Ecuador (2025) entre 2025 y 2030 se destinarán más de $400 millones a mejorar la capacidad operativa de seis terminales del país, con el objetivo de aumentar la competitividad y fortalecer su participación en el comercio internacional. Sin embargo, las disparidades entre los diferentes puertos en relación con el equipamiento, los servicios logísticos, la conectividad terrestre y la digitalización siguen siendo notorias. En este sentido, es esencial analizar cómo estos elementos afectan de manera distinta a sectores clave como la industria atunera, que demanda eficiencia, rapidez y cumplimiento a normativas internacionales para conservar su competitividad en los mercados de alto valor.

Definición del problema

Por factores como la ubicación estratégica en la costa ecuatoriana y su cercano acceso a zonas de pesca, el Puerto de Manta se ha afianzado como un elemento clave en la cadena de exportación del atún; producto que es altamente demandado a nivel internacional, exigiendo estándares de calidad, eficiencia logística y cumplimiento de tiempos precisos para su ingreso a cada uno de los mercados de destino.

En este contexto, la eficiencia operativa de los puertos se vuelve un factor crítico para garantizar la competitividad del sector exportador. El Puerto de Manta, aunque posee condiciones favorables para el desarrollo de esta actividad, enfrenta desafíos operativos, que pueden afectar su desempeño frente a las exigencias del comercio internacional. Para mantener y mejorar la posición del país en el mercado global de productos pesqueros, es indispensable que los puertos como el de Manta cuenten con una capacidad operativa adecuada que responda a los requerimientos de eficiencia y agilidad.

Sin embargo, existe una limitada disponibilidad de análisis técnicos y académicos que evalúen de manera integral si las condiciones actuales del Puerto de Manta son suficientes para sostener o potenciar la competitividad del sector atunero. En consecuencia, se hace necesario un estudio que permita analizar la capacidad operativa del puerto y su incidencia directa en el desempeño exportador del sector atunero, con el fin de identificar posibles áreas de mejora.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. Pregunta General

PG: ¿Cómo incide la capacidad operativa del Puerto de Manta en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano?

2. Preguntas Específicas

PE1: ¿Cuáles son los factores operativos que afectan positiva o negativamente el desempeño logístico del Puerto de Manta en el contexto exportador?

PE2: ¿Qué características presentan la infraestructura, los servicios, la capacidad de almacenamiento y los recursos logísticos del puerto de Manta para facilitar la exportación de productos atuneros?

PE3: ¿Cuál es el nivel competitivo del Puerto de Manta en comparación con otros puertos pesqueros a nivel nacional?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

OG: Analizar la capacidad operativa del Puerto de Manta y su incidencia en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano.

2. Objetivos Específicos

OE1: Identificar los factores operativos que inciden en el desempeño logístico del Puerto de Manta.

OE2: Evaluar la infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos disponibles en el Puerto de Manta relacionados con la exportación de productos atuneros.

OE3: Determinar el nivel competitivo del puerto de Manta frente a otros puertos pesqueros a nivel nacional.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación, se toman como referencia distintos estudios académicos que se han realizado, que ofrecen análisis concretos sobre aspectos del sector atunero, la logística del puerto de Manta y el comercio exterior en general.

En su trabajo de grado *"La dinámica del comercio exterior en la exportación del atún desde Manta"*, Plua (2024) analiza el papel de Manta como ciudad portuaria clave en la exportación del atún ecuatoriano. En este, destaca la privilegiada ubicación estratégica de la ciudad y su fortalecimiento como uno de los principales centros atuneros del mundo. El estudio detalla cómo la infraestructura portuaria de Manta ha permitido el envío de mercancías a mercados internacionales exigentes, tales como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. También señala desafíos del comercio exterior, como barreras comerciales y sostenibilidad en la pesca. Esta investigación proporciona un análisis del comercio atunero desde Manta, justificando la necesidad de analizar el rol que cumple el puerto como componente clave de competitividad para el sector.

Por otra parte, Alvarado (2024) en su tesis *"El proceso logístico de una exportación de atún en conservas en el comercio exterior"*, se enfoca en los procesos logísticos de exportación del atún enlatado, desde la planificación hasta la distribución internacional. Señala como problema principal la ineficiencia logística a nivel nacional, que eleva los costos operativos y disminuye la competitividad de las empresas exportadoras. A través de entrevistas con actores clave del sector, se identifican áreas críticas como la documentación, transporte y coordinación portuaria. Este estudio complementa la presente investigación al resaltar cómo los factores

logísticos impactan directamente en la eficiencia exportadora del producto atunero, y por ende, en la necesidad de evaluar la capacidad operativa del puerto.

Por último, en el artículo para la revista Polo del Conocimiento, titulado *"El proceso logístico dentro del Terminal Portuario de Manta: análisis de los costos de servicios portuarios"*, Narváez et al. (2022) analizan los servicios logísticos que ofrece el Terminal Portuario de Manta, evaluando su eficiencia operativa y estructura de costos. Los resultados evidencian que, aunque el puerto cuenta con infraestructura adecuada y servicios básicos funcionales, existe una falta de transparencia y claridad sobre las tarifas aplicadas. Este trabajo sustenta directamente el enfoque de la investigación actual, al enfatizar que los costos portuarios y la eficiencia del proceso logístico son factores determinantes en la competitividad exportadora del sector atunero manabita.

Para sustentar teóricamente esta investigación, se consideran dos enfoques fundamentales que permiten analizar de manera estructurada el papel del Puerto de Manta en la competitividad exportadora del sector atunero: el enfoque de la competitividad portuaria y la teoría de la competitividad de Michael Porter. Ambas ofrecen herramientas conceptuales útiles para comprender cómo la capacidad operativa de un puerto puede influir directamente en el desempeño logístico y comercial de sectores productivos vinculados al comercio internacional.

Autores como Theo Notteboom, Athanasios Pallis y Jean-Paul Rodrigue (2022), plantean que los puertos son actores clave dentro de las cadenas logísticas globales, y su competitividad depende de diversos factores como la infraestructura, los servicios operativos, la conectividad multimodal, los costos portuarios y la eficiencia administrativa.

> La globalización de la producción y el consumo, el surgimiento de una red de transporte global y los cambios en las relaciones interportuarias, la mejora de las relaciones puerto-hinterland y la logística han creado una mayor competencia entre los puertos. (Notteboom et al., 2022)

Desde este enfoque, los puertos no solo compiten entre sí para atraer carga y operadores, sino que también afectan directamente la competitividad de los sectores exportadores que dependen de su funcionamiento.

Michael Porter en su teoría de la competitividad, y en particular su modelo del diamante, establece que la competitividad de un país o sector productivo no depende únicamente de sus recursos naturales, sino de la interacción de varios factores: las condiciones de los factores (infraestructura, capital humano, tecnología), las condiciones de la demanda, la presencia de industrias relacionadas y de soporte, la estructura y estrategia de las empresas, el papel del gobierno y los eventos fortuitos. (Pérez, 2021)

Esta teoría resulta útil para el análisis del sector atunero ecuatoriano, ya que permite entender cómo la infraestructura logística y los servicios de soporte, como el Puerto de Manta, influyen en su capacidad de competir en mercados internacionales exigentes. En este marco, el puerto representa un elemento crucial dentro de las industrias relacionadas, y su desempeño puede potenciar o limitar las ventajas competitivas del sector atunero.

Se establecen tres variables para el desarrollo de este análisis

La capacidad operativa, hace referencia al conjunto de recursos, infraestructura, procesos y servicios que una instalación posee para cumplir con sus funciones logísticas de manera eficiente. De acuerdo a Hernández Castro et al. (2017) las capacidades operativas se refieren a la utilización de la infraestructura y conocimientos disponibles para fabricar productos y servicios que optimicen su uso, con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad en las empresas.

La competitividad, según Sobrino (2003) se define por la capacidad de acceso de una empresa o territorio al mercado doméstico o de exportación. Fajnzylber (1988) también señala que la competitividad consiste en la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. En base a esto se puede decir que la competitividad exportadora se refiere a la capacidad que tienen los productos de un país, región o sector para posicionarse de manera eficiente y sostenible en los mercados internacionales.

Y por último, el sector atunero, que el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2017) define como la principal actividad del sector pesquero industrial del país, y ha logrado en sus tres fases, captura, procesamiento y comercialización, cumplir con las regulaciones y estándares de calidad e inocuidad sanitaria de la normativa nacional tales como: INEN, MAG (antes MAGAP), INP, e internacional: OMC, CIAT, FDA, OMS, FAO, ISO, DOLPHIN SAFE, HALAL, IFS, BRC, KOSHER, entre otras; y, en el ámbito laboral: OIT. La importancia de este sector radica en el valor económico que genera, así como en su contribución al empleo, desarrollo regional y posicionamiento internacional.

MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1

Matriz metodológica

TEMA	Objetivo General	Objetivo de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnica de Investigación	Procesamiento de Investigación
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD OPERATIVA DEL PUERTO DE MANTA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EXPORTADORA DEL SECTOR ATUNERO ECUATORIANO.	Analizar la capacidad operativa del Puerto de Manta y su incidencia en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano.	OE1: Identificar los factores operativos que inciden en el desempeño logístico del Puerto de Manta.	*Descriptiva*	*Mixto*	Observación directa en puerto Entrevista Estructurada a Director de Operaciones Revisión documental de informes portuarios	Guía de Entrevista Estructurada Análisis estadístico descriptivo Matriz de factores operativos y su incidencia en el desempeño logístico del puerto de Manta
		OE2: Evaluar la infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos disponibles en el Puerto de Manta relacionados con la exportación de productos atuneros.	*Analítica*	*Mixto*	Entrevista Estructurada a Director de Operaciones Observación directa de procesos logísticos en el puerto	Guía de Entrevista Estructurada Matriz de evaluación de infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos
		OE3: Determinar el nivel competitivo del puerto de Manta frente a otros puertos pesqueros a nivel nacional.	*Explicativa - Analítica*	*Cualitativa*	Entrevista a Director de Operaciones Benchmarking (comparación con otros puertos)	Guía de entrevista Matriz MPC

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque metodológico

El presente estudio adopta un enfoque metodológico mixto, que articula estrategias cualitativas y cuantitativas para lograr una comprensión integral del problema de investigación.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el enfoque mixto genera una interacción que va más allá de la simple suma de ambos métodos. Los métodos mixtos constituyen un proceso de investigación sistemático, empírico y crítico, que contempla la recolección y el análisis de datos tanto numéricos como descriptivos, integrándolos para su interpretación conjunta.

Esta dualidad metodológica se justifica plenamente por la naturaleza multidimensional del objeto de estudio, que requiere tanto de mediciones objetivas como de interpretaciones contextuales. Para Hernández-Sampieri et al. (2014) “el enfoque cualitativo busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende acotar intencionalmente la información”.

En su componente cuantitativo, la investigación se centrará en recopilar y analizar datos numéricos sobre indicadores operativos del puerto, como tiempos de espera, capacidad de almacenamiento, volumen de mercancía movilizada y costos logísticos. Estos datos permitirán establecer parámetros comparativos y medir el desempeño real de las operaciones portuarias.

En su dimensión cualitativa, el estudio profundizará en los aspectos subjetivos y contextuales mediante el análisis de percepciones, experiencias y valoraciones de los actores clave. Esto incluye las entrevistas a la autoridad portuaria y el examen de documentos normativos que regulan la operatividad del puerto.

La complementariedad de estos enfoques garantiza que los resultados no solo presenten cifras duras sobre la capacidad operativa, sino que también incorporen las dimensiones humanas, políticas y estratégicas que influyen en la competitividad del sector atunero.

Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es no experimental y de campo, ya que busca analizar la situación actual del Puerto de Manta sin manipular las variables de estudio. Como indica Hernández-Sampieri et al. (2014) el diseño no experimental "podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables… Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos."

La investigación se limita a observar, medir y analizar la realidad existente sin intervenir en los procesos portuarios. Las variables, como capacidad operativa y competitividad exportadora, se estudian tal como ocurren de manera natural.

La recolección de datos se realizará en un único periodo de tiempo, lo que permitirá analizar la capacidad operativa y su relación con la competitividad exportadora en el contexto actual. Este diseño permite capturar un panorama de la situación del Puerto de Manta durante el momento de la investigación.

Además, se aplicará observación directa en el puerto, para recolectar datos sobre infraestructura y procesos logísticos. Este trabajo de campo será complementado con la revisión de documentos técnicos y reportes institucionales, integrando así evidencia empírica con información documental.

Tipo de investigación

La investigación se estructura en tres tipos complementarios que corresponden a los objetivos específicos planteados:

Para el OE1, se desarrollará una investigación de tipo descriptiva, que de acuerdo a Guevara et al. (2020) “La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad”. Por esto el propósito fundamental para este objetivo es caracterizar de manera sistemática y detallada el estado actual de la infraestructura, los servicios y los recursos logísticos disponibles en el Puerto de Manta para la exportación atunera. Este enfoque permitirá establecer un diagnóstico preciso de las condiciones materiales y operativas del puerto.

El OE2 requiere un tipo de investigación analítica, orientada a examinar las relaciones causales entre los factores operativos identificados y el desempeño logístico del puerto. Según Rodríguez (2022) la investigación analítica “es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo”. Por tanto, este análisis buscará determinar cómo y en qué medida variables como la disponibilidad de equipos, los procedimientos aduaneros o la capacitación del personal inciden en la eficiencia general de las operaciones.

Para el OE3, se implementará una investigación de tipo explicativa, cuyo objetivo es establecer los fundamentos que explican la posición del Puerto de Manta en relación con otros puertos. Para Mejía (2020) la finalidad de este tipo de investigación “es hallar las razones o motivos por los cuales ocurren los hechos del fenómeno estudiado”, por lo tanto, este nivel de investigación no sólo identificará las ventajas o desventajas comparativas, sino que analizará los factores estructurales que las generan.

Métodos de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se empleará el método analítico, que permite examinar la información de manera estructurada y obtener conclusiones fundamentadas.

Este método, desde el punto de vista de Ramírez et al. (2017) “puede ser entendido, en términos generales, como un procedimiento que se basa en la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos para poder comprenderlo”. En el presente estudio, el análisis se centra en identificar los elementos que componen la capacidad operativa del Puerto de Manta y cómo estos influyen en la competitividad exportadora del sector atunero.

A través del análisis de datos obtenidos mediante observación, entrevista y revisión documental, se busca reconocer los factores operativos que generan ventajas o limitaciones para el puerto, permitiendo establecer relaciones causales y orientar conclusiones sobre su impacto en la competitividad.

Técnicas de investigación

El estudio empleará cuatro técnicas principales, cuidadosamente seleccionados por su pertinencia para abordar los objetivos planteados:

El método de observación directa se aplicará mediante visitas técnicas al puerto, donde se registrarán las condiciones de la infraestructura, los flujos operativos y los puntos críticos en la cadena logística. Este método proporcionará datos empíricos fundamentales para el análisis descriptivo.

Las entrevistas estructuradas se realizarán al Director de Operaciones del puerto. Este método permitirá recoger información experta sobre los desafíos operativos y las perspectivas estratégicas relacionadas con la competitividad del puerto.

El benchmarking se implementará como método comparativo, analizando indicadores clave de desempeño entre el Puerto de Manta y otros puertos pesqueros relevantes del país. Esta comparación se sustentará en datos oficiales, informes sectoriales y estadísticas portuarias.

Finalmente, el análisis documental se aplicará a informes técnicos, registros operativos, normativas portuarias y estudios previos sobre la materia. Este método proporcionará el marco contextual y los antecedentes necesarios para enmarcar adecuadamente la investigación.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

Dado el enfoque de la investigación, la población considerada se centra en una persona, que ocupa el cargo de Director de Operaciones, quien posee la información clave para el desarrollo de la misma.

Muestra:

Debido al carácter específico del estudio, la muestra corresponde al mismo Director de Operaciones, seleccionado mediante un muestreo crítico, al ser el actor con conocimiento directo.

RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados del presente proyecto de investigación estarán alineados con los objetivos propuestos anteriormente con el fin de conocer de manera clara, cómo la capacidad operativa del Puerto de Manta influye en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano. En base a esto se plantean los siguientes resultados esperados:

OE1: Identificar los factores operativos que inciden en el desempeño logístico del Puerto de Manta.

RE1: Determinación de los factores operativos clave que influyen directamente en la eficiencia logística del Puerto de Manta.

OE2: Evaluar la infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos disponibles en el Puerto de Manta relacionados con la exportación de productos atuneros.

RE2: Descripción detallada del estado actual de la infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos del Puerto de Manta, identificando fortalezas y áreas que requieren mejoras para optimizar la exportación de atún.

OE3: Determinar el nivel competitivo del puerto de Manta frente a otros puertos pesqueros a nivel nacional.

RE3: Diagnóstico comparativo del nivel competitivo del Puerto de Manta respecto a puertos pesqueros de referencia nacional.

RESULTADOS

OE1: Identificar los factores operativos que inciden en el desempeño logístico del Puerto de Manta.

A través de una visita técnica al puerto de Manta, precisamente al terminal operado por la Autoridad Portuaria de Manta (APM), se pudo observar los procesos que realizan las diferentes embarcaciones pesqueras que llegan al puerto para efectuar sus operaciones. A raíz de esto se identificó varios factores operacionales que influyen directamente en el desempeño, productividad y, por consiguiente, en la competitividad del puerto. Se definieron 5 de estos para poder evaluarlos posteriormente.

Tabla 2

Factores operacionales del puerto

Factores operacionales del puerto.
1. Infraestructura.
2. Equipamiento para carga y descarga.
3. Personal.
4. Tarifas.
5. Promedio de tiempo de operación por barco.

Además, los resultados obtenidos mediante la entrevista realizada al Director de Operaciones Portuarias del Puerto de Manta, permiten describir como estos factores inciden en el desempeño logístico del mismo.

1. **Infraestructura.**

Se podría decir que este factor es el primordial para un buen desarrollo de las actividades que se realizan en un puerto, pues es el conjunto de elementos principales para el funcionamiento de este; base en donde se llevan a cabo el atraque de las embarcaciones, manejo, almacenamiento y

movimiento de mercancías. Ahora bien, de acuerdo con la información proporcionada por el Director de Operaciones Portuarias, el Ing. William Jaén, en la actualidad el puerto cuenta con una infraestructura deficiente, principalmente porque en el muelle marginal, por motivos del desastre natural ocurrido el 16 de abril de 2016, se derrocó una parte de este, restándole espacio para atender las embarcaciones, quedando un total de seis espacios, de nueve posibles.

> Nosotros teníamos una extensión, pero lamentable después del terremoto, se tuvo que derrocar una parte. Entonces, a partir de ahí, nos quedamos con cierta longitud menos. Entonces, eso sí ha repercutido sobre la operatividad, porque ya no tenemos la misma cantidad de espacio para recibir las embarcaciones. (Jaén, 2026)

Esta disminución en la capacidad de atraque condiciona la atención simultánea de embarcaciones, lo cual afecta de manera directa la planificación operativa del puerto y los tiempos de espera para comenzar las operaciones de otras embarcaciones. Por lo tanto, la infraestructura portuaria se ha vuelto un elemento operativo crucial que afecta el rendimiento logístico del Puerto de Manta, sobre todo en épocas de gran demanda del sector atunero.

Figura 1

Muelle del Terminal Pesquero y de Cabotaje del Puerto de Manta



Nota. Fotografía tomada en la visita técnica a Autoridad Portuaria de Manta.

Figura 2

Parte del muelle derrocado luego del terremoto del 2016



Nota. Fotografía tomada en la visita técnica a Autoridad Portuaria de Manta.

2. Equipamiento para carga y descarga.

El equipamiento es otro factor operativo incidente en el desempeño logístico, relevante para el movimiento de la mercancía desde la embarcación a camiones o viceversa. Según el entrevistado, el puerto no dispone de los equipos necesarios para llevar a cabalidad estas tareas. Por ende, son las mismas embarcaciones quienes contratan los equipos y maquinarias que necesiten, a empresas que ofrecen este servicio; y lo que hace el puerto es cobrar por el ingreso de estos equipos, principalmente las grúas, que es el equipo más utilizado para la carga y descarga de la mercancía.

> No tenemos el equipamiento como tal, pero son servicios que ofrecen otras empresas. Ejemplo, llega una embarcación a descargar, lo ideal sería que nosotros tengamos grúas, pero ese servicio ya lo brinda otras empresas, entonces entran las grúas y descargan tranquilamente. (Jaén, 2026)

Esta forma de operar, que se basa en la tercerización del equipamiento para la carga y descarga, tiene un impacto en el rendimiento logístico del puerto porque crea dependencia de proveedores externos. Esto puede afectar tanto la disponibilidad de equipos como los tiempos de operación de los barcos. En esta línea, el equipamiento se ha convertido en un elemento operativo que determina la eficiencia y la continuidad de las operaciones portuarias.

Figura 3

Grúa utilizada para el movimiento de las cargas



Nota. Esta grúa como demás maquinarias no son propias del puerto. Fotografía tomada en la visita técnica a Autoridad Portuaria de Manta.

3. Personal.

Otro elemento importante que influye en el rendimiento logístico del Puerto de Manta es el personal operativo, ya que la continuidad y coordinación de las operaciones portuarias dependen de su organización y disponibilidad. Según el Director de Operaciones Portuarias, el puerto tiene personal operativo que trabaja sin parar todos los días del año y las 24 horas del día, organizado en turnos rotativos para asegurar la atención constante de los barcos.

En el área operativa, el entrevistado indicó que hay cinco inspectores, los cuales están divididos en tres turnos de ocho horas cada uno. Además, hay personal asignado al área de báscula que sigue la misma estructura de trabajo ininterrumpido. Sobre el elemento administrativo relacionado con la operación, existe un jefe de terminal que se ocupa de coordinar las embarcaciones y un asistente externo. De acuerdo con el entrevistado, aunque esta estructura permite que el puerto mantenga su funcionamiento básico, la cantidad de personal disponible es insuficiente para atender adecuadamente la carga operativa existente. Como lo indica el Director de Operaciones “Trabajamos con personal operativo que es rotativo 24 horas. Esta dirección trabaja las 24 horas, los 365 días del año… Pero nos hacen falta, necesitamos más personal” (Jaén, 2026).

Además, el director de operaciones señaló que los empleados reciben la capacitación apropiada al ser contratados y tienen formación constante para cumplir con sus funciones. Sin embargo, destacó que la limitación más significativa radica en la Dirección Operativa, área donde se necesita un mayor número de trabajadores para reforzar el manejo diario de las operaciones portuarias.

La limitada cantidad de personal operativo tiene un impacto en el funcionamiento logístico del puerto, pues puede provocar una mayor carga de trabajo para cada empleado y que la capacidad de respuesta sea menor cuando las embarcaciones llegan al mismo tiempo. En este

contexto, el personal se establece como un elemento operativo clave que influye en la eficacia y fluidez de los procedimientos logísticos del Puerto de Manta.

4. Tarifas.

Las tarifas portuarias son otro elemento operativo que afecta la eficiencia logística del Puerto de Manta, ya que están directamente vinculadas con los gastos de operación de actividades exportadoras de las compañías que usan el puerto. Según lo que ha informado el Director de Operaciones Portuarias, la responsabilidad de gestionar las tarifas no recae directamente en el área operativa. Esta tarea es llevada a cabo por la dirección financiera, basándose en los informes de actividades producidos durante las operaciones portuarias.

El entrevistado sostiene que la opinión general de las empresas dedicadas a la industria atunera sobre los costos del puerto de Manta es positiva, pues se las considera como bajas en relación con otros puertos nacionales. Esta condición es un factor que promueve la utilización del puerto, no solamente por el menor precio, sino también a la combinación de elementos como la seguridad y la agilidad en los procedimientos operativos. En relación a las tarifas afirma que "Son económicas. La verdad es que lo que se paga aquí es bastante bajo... De cierta manera la gente prefiere venir acá porque es barato, un poco más seguro, hay cierta agilidad con la parte operativa" (Jaén, 2026).

Sin embargo, el Ing. William Jaén señala que, las tarifas actuales están desactualizadas porque no se han revisado ni cambiado en muchos años. Esta circunstancia tendría que ver con el carácter público de la administración portuaria y con la falta de procesos regulares de actualización de tarifas.

En este contexto, la estructura tarifaria tiene una incidencia en el rendimiento logístico del puerto porque afecta las decisiones que toman las empresas respecto al uso del terminal y a cómo se desarrollan las operaciones portuarias. Así, las tarifas se establecen como un elemento operativo importante que determina la competitividad y el flujo de actividades logísticas del Puerto de Manta.

5. **Promedio de tiempo de operación por barco.**

El promedio del tiempo que un barco opera es un elemento operativo fundamental en la gestión logística del Puerto de Manta, pues afecta de manera directa a la rotación de embarcaciones, la utilización eficiente de las instalaciones y la fluidez de las actividades portuarias. Este indicador muestra el intervalo de tiempo que transcurre desde la llegada de un barco hasta que concluyen todas sus actividades, como son la descarga, el avituallamiento y la salida del puerto.

Según lo indicado por el Director de Operaciones Portuarias, la duración de las embarcaciones pesqueras en el puerto no es uniforme, ya que depende de múltiples factores operativos. Entre los más relevantes se incluyen el tipo y el volumen de la carga, la necesidad de vaciar residuos, el suministro de agua, víveres y combustible, además de trabajos de mantenimiento. En este contexto, las embarcaciones de menor tamaño suelen terminar sus operaciones en periodos más breves, que pueden llegar hasta un día. En cambio, otros barcos más grandes pueden quedarse en el puerto durante varios días, incluso una semana.

> Depende de bastantes factores, depende de la carga, depende de la descarga, depende si va a avituallar, depende si va a hacer algún tipo de obra de mantenimiento... hay

> embarcaciones que solo vienen, descargan y se van, pero otras pueden quedarse hasta una semana completa. (Jaén, 2026)

Además, el entrevistado identificó que existen limitaciones operativas que afectan directamente al tiempo de operación, especialmente las condiciones de marea. El movimiento de embarcaciones con calado más profundo está limitado debido a la profundidad existente en el puerto, ya que las operaciones dependen de ventanas de pleamar, lo cual puede causar demoras en la entrada o salida de los barcos. Jaén (2026) indica “como no hay mucha profundidad disponible entonces el calado de las embarcaciones está limitado por la profundidad, entonces siempre se trabaja con la Pleamar, entonces es algo que limita la parte de la operatividad”.

Ante esta situación, se mencionó que el dragado es una medida necesaria para optimizar la operatividad y disminuir el tiempo de permanencia de las embarcaciones. Sin embargo, su ejecución está sujeta a las decisiones y recursos que el Estado asigne, lo cual limita la capacidad del puerto para reaccionar de manera inmediata frente a estos cuellos de botella en términos operativos.

Por lo tanto, el tiempo promedio de operación por barco se convierte en un factor operativo fundamental que afecta la logística del Puerto de Manta, ya que está condicionado tanto por las características de las actividades realizadas en las embarcaciones como por limitaciones físicas y estructurales propias del entorno portuario.

Figura 4

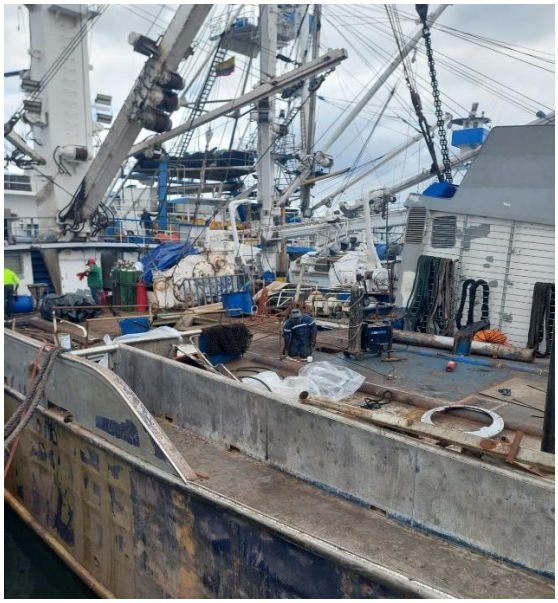
Embarcación realizando su operación de descarga



Nota. Fotografía tomada en la visita técnica a Autoridad Portuaria de Manta.

Figura 5

Embarcación realizando operaciones de mantenimiento



Nota. Fotografía tomada en la visita técnica a Autoridad Portuaria de Manta.

Tabla 3

Matriz de Factores Operativos y su incidencia en el desempeño logístico del Puerto de Manta

Factor operativo	Situación actual del Puerto de Manta	Incidencia en el desempeño logístico
Infraestructura	Infraestructura limitada debido a reducción del muelle tras el terremoto de 2016.	Reduce la capacidad de atraque de las embarcaciones y la atención simultánea de las mismas.
Equipamiento para carga y descarga	El puerto no cuenta con equipos propios, por lo que las embarcaciones contratan grúas externas.	La dependencia de terceros puede influir en los costos y tiempos operativos.
Personal	Personal operativo corto, aunque capacitado y con turnos rotativos las 24 horas al día.	Sobrecarga operativa y posible impacto en la efectividad de las operaciones.
Tarifas	Tarifas portuarias bajas y desactualizadas en comparación con otros puertos.	Incrementan la atracción de embarcaciones, pero limitan recursos para mejoras.
Promedio de tiempo de operación por barco	Tiempos variables, en función de cargas y servicios requeridos, dependen de las condiciones de marea.	Limitaciones operativas que pueden causar retrasos y menor rotación de embarcaciones.

El desempeño logístico del Puerto de Manta se ve influenciado por varios factores internos, los cuales tienen un impacto directo en su funcionamiento diario. Esto se demuestra al analizar los factores operativos identificados. La infraestructura existente, los equipos para cargar y descargar, la disponibilidad de personal, el esquema de tarifas y los tiempos de operación de las embarcaciones son aspectos que crean un entorno operativo con fortalezas y

también limitaciones que afectan la eficiencia del puerto. Aunque el Puerto de Manta tiene condiciones favorables que posibilitan un flujo constante de operaciones, los elementos analizados evidencian la necesidad de mejorar algunos componentes operativos para hacer frente de manera más eficiente a las demandas del sector atunero y del comercio exterior.

OE2: Evaluar la infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos disponibles en el Puerto de Manta relacionados con la exportación de productos atuneros.

Este objetivo busca, de acuerdo con los factores operativos que se han establecido previamente, realizar una evaluación general de la infraestructura, los servicios, la capacidad de almacenamiento y los recursos logísticos del Puerto de Manta. Este análisis no solo se ocupa de describir los elementos físicos y operativos del puerto, sino que también intenta establecer si las condiciones presentes son aptas y suficientes para satisfacer las demandas del sector atunero. En este sentido, se examina la manera en que estos componentes funcionales y estructurales inciden en la fluidez de las operaciones logísticas y, por ende, en la competitividad exportadora del sector.

Evaluación de la Infraestructura.

La infraestructura del Puerto de Manta es la base física fundamental sobre la cual se desarrollan parte de las actividades logísticas del sector atunero. Elementos como la extensión del muelle, el número de puntos de atraque disponibles y la profundidad del calado influyen directamente en la capacidad del puerto para atender de manera oportuna a las embarcaciones pesqueras que arriban para descargar su captura o abastecerse antes de retomar sus actividades.

En lo que respecta al muelle marginal, es importante tener en cuenta que, después del terremoto del 2016, una parte de la estructura de este fue afectado y posteriormente demolido, disminuyendo la longitud operativa disponible.

> Por efectos del terremoto, se inhabilitó un tramo de 180 metros del muelle marginal del terminal pesquero y de cabotaje, mismo que posteriormente fue demolido; por tanto, la disponibilidad de muellaje para la flota pesquera industrial en el Terminal Pesquero y de Cabotaje, se redujo a 260 metros lineales. (Guerrero et al., 2018, pp 7-8)

Esta situación implicó reducir de nueve a seis espacios de atraque, lo cual limita la capacidad para recibir múltiples embarcaciones de manera simultánea, sobre todo en temporadas donde la actividad pesquera incrementa (Jaén, 2026). Además, de acuerdo con información de la Autoridad Portuaria de Manta (2025), esta reducción provocó una disminución aproximada del 32% en la atención de embarcaciones y cerca del 40% en la pesca descargada, lo que evidencia una afectación directa en la capacidad operativa y en la eficiencia logística del terminal. A pesar de que el puerto sigue funcionando con normalidad, esta disminución estructural supone una limitación que puede ocasionar tiempos de espera cuando la demanda excede la capacidad instalada.

Por otra parte, la profundidad del puerto constituye un factor que también condiciona la operatividad. La necesidad de operar en función de las mareas, sobre todo para embarcaciones con un calado más grande, establece una dependencia natural que puede provocar demoras en la salida o entrada de los barcos. Dicha limitación disminuye la flexibilidad en términos operativos y pone en evidencia lo importante que es tener en cuenta intervenciones como el dragado. Esto con el objetivo de optimizar los tiempos de operación y mejorar las condiciones para navegar.

En cuanto a las áreas destinadas a descarga y circulación interna, el puerto dispone de espacios funcionales que permiten el desarrollo de las actividades básicas. Sin embargo, la disminución física después del terremoto ha resultado en una presión mayor sobre el espacio disponible, lo que complica la expansión o adaptación ante aumentos significativos en el volumen de operaciones.

Para la elaboración de esta matriz, y demás matrices de evaluación, las fortalezas y debilidades se identificaron a partir del análisis de la situación actual de cada factor y de cómo este puede favorecer o limitar el desempeño logístico del puerto. Se consideraron como fortalezas aquellos elementos que contribuyen a la continuidad de las operaciones y aportan mayor eficiencia al proceso portuario. Por otro lado, las debilidades hacen referencia a limitaciones estructurales o funcionales que pueden provocar retrasos, incrementar costos o generar restricciones en la atención de embarcaciones. Asimismo, la incidencia en la competitividad exportadora se determinó según el impacto de cada factor en la fluidez de las operaciones atuneras y en la capacidad del puerto para responder a las exigencias del comercio exterior.

Tabla 4

Matriz de evaluación de infraestructura

Factor evaluado	Situación actual	Fortaleza Identificada	Debilidad Identificada	Incidencia en la competitividad exportadora
Muelle (espacios de atraque)	Operación con 6 posiciones tras reducción estructural posterior al terremoto de 2016.	Permite continuidad básica de las operaciones.	Capacidad limitada para atención simultánea en momentos de alta demanda.	Puede provocar tiempos de espera y perjudicar la rotación eficiente de embarcaciones atuneras.

Profundidad	Operatividad sujeta a ventanas de pleamar.	Permite operar conforme a una planificación técnica.	Limitación para embarcaciones de mayor calado.	Reduce flexibilidad operativa y puede causar retrasos logísticos.
Áreas operativas	Espacios funcionales para descarga y circulación interna	Organización operativa estable.	Limitado margen de expansión física	Limita la capacidad de crecimiento frente a aumentos sostenidos en volumen exportador

La evaluación realizada demuestra que, a pesar de que la infraestructura del Puerto cumple con las funciones fundamentales para asegurar la continuidad de las operaciones vinculadas al sector atunero, las limitaciones físicas detectadas representan desafíos estructurales que inciden en la logística y pueden perjudicar la capacidad del puerto para mejorar y expandir su competitividad.

Evaluación de los servicios.

Los servicios portuarios del Puerto de Manta no solo comprenden las actividades llevadas a cabo por la Autoridad Portuaria, sino también una serie de autorizaciones y facilidades que permiten que las embarcaciones desarrollen sus operaciones en el Terminal Pesquero y de Cabotaje. De acuerdo con la información oficial disponible en los servicios gubernamentales, la Autoridad Portuaria de Manta da servicio de autorización para utilizar sus instalaciones tanto a la flota industrial como a la artesanal (servicio de muellaje), permitiendo el ingreso al muelle para realizar tareas como avituallamiento, carga y descarga, mantenimiento y reparación de redes, uso de remolcadores, entre otras. (GobEc, s.f.)

En este contexto, el rol del puerto se enfoca sobre todo en gestionar y controlar el uso de la infraestructura para asegurar que las embarcaciones tengan la posibilidad de operar dentro de un marco regulado y estructurado. Esta función administrativa es esencial para la industria

atunera porque facilita la coordinación de la entrada y permanencia de la flota mediante procedimientos establecidos, lo cual favorece la formalidad y seguridad en las operaciones. (Autoridad Portuaria de Manta, 2014)

Conforme a la información obtenida en la entrevista con el Director de Operaciones, se afirma que la atención en el área operativa está presente las 24 horas del día a lo largo de todo el año, lo cual representa una notoria fortaleza. La naturaleza de la actividad pesquera requiere flexibilidad en los horarios, ya que las embarcaciones arriban a diferentes horas, según las labores pesqueras. El puerto está disponible todo el tiempo, lo que posibilita que las operaciones se desarrollen de manera continua.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que diferentes servicios complementarios, tales como, el uso de grúas para cargar y descargar, no los brinda directamente el puerto; sino que son proporcionados por empresas externas que acceden a las instalaciones mediante autorización. Esta modalidad supone que el desempeño de determinadas actividades está sujeta a la coordinación entre varios actores, lo cual puede influir en los tiempos operativos, sobre todo cuando varias embarcaciones requieren atención al mismo tiempo.

Tabla 5

Matriz de evaluación de servicios

Factor evaluado	Situación actual	Fortaleza Identificada	Debilidad Identificada	Incidencia en la competitividad exportadora
Servicios ofrecidos	APM presta el servicio de autorización para utilizar las instalaciones del Terminal Pesquero y de Cabotaje, permitiendo que la flota industrial y	Presencia de un sistema estructurado y regulado que coordina el desarrollo de las operaciones.	La realización de múltiples actividades está condicionada por la disponibilidad física del muelle y la	Aunque puede verse limitado en situaciones de alta demanda, proporciona continuidad y orden a las operaciones.

	artesanal realice sus operaciones.		coordinación entre actores.	
Atención operativa	El área operativa está en funcionamiento durante todo el año, con personal distribuido en turnos.	Flexibilidad horaria acorde a la dinámica de la actividad pesquera.	Posible sobrecarga operativa debido a limitaciones de personal.	Permite continuidad logística y disminuye interrupciones operativas.
Coordinación administrativa	Gestión centralizada para control y organización de las embarcaciones.	Permite planificación estructurada del uso de las instalaciones.	Dependencia del espacio disponible para coordinar las operaciones sin que haya retrasos.	Incide de manera directa en los tiempos de rotación y permanencia de las embarcaciones.
Servicios complementarios (grúas, equipos externos)	Ofrecidos por empresas privadas bajo autorización del puerto.	Permite que las operaciones se mantengan sin requerir inversión directa en el puerto.	Dependencia de terceros para procesos clave.	Si no hay una coordinación adecuada, puede tener un impacto en los costos y tiempos operativos.

Desde el punto de vista de la evaluación, los servicios portuarios del Puerto de Manta se pueden considerar organizados en términos estructurales y continuos desde un punto de vista operativo, ya que hay un sistema formal para autorizar y controlar que permite a la flota llevar a cabo sus actividades dentro de un marco regulado. Sin embargo, la dependencia de proveedores externos para ciertos procesos y la capacidad estructural reducida del muelle pueden producir limitaciones en situaciones de gran demanda. Por lo tanto, el esquema actual mantiene la

operatividad del sector atunero, pero si se optimizan algunos servicios y se refuerzan las conexiones logísticas, es posible que aumente la eficiencia y, por lo tanto, la competitividad.

Evaluación de la capacidad de almacenamiento.

Dentro de la operatividad portuaria, la capacidad de almacenamiento es un elemento estratégico, en particular en sectores como el atunero, donde las características del producto requieren que se cumplan condiciones concretas de conservación y tiempos apropiados de manipulación. En el puerto de Manta, es importante distinguir entre las áreas disponibles en el Terminal Portuario de Manta (TPM), que está principalmente enfocado en la carga general, graneles y vehículos, y el Terminal Pesquero y de Cabotaje, donde funciona la flota pesquera industrial (Autoridad Portuaria de Manta, 2025).

El Puerto de Manta tiene alrededor de 119.012 m² designados para almacenamiento, que incluyen patios y áreas cubiertas; no obstante, estas instalaciones están dirigidas a vehículos, carga general y graneles, las cuales son cargas operadas por TPM. Por lo tanto, aunque el Puerto de Manta en general cuenta con una superficie amplia para almacenamiento, esta capacidad no está directamente vinculada con las operaciones específicas del sector atunero en el Terminal Pesquero y de Cabotaje.

El Terminal Pesquero y de Cabotaje carece de espacios destinados al almacenamiento de mercancías durante período de tiempo. Según lo expresado en la entrevista realizada, Jaén (2026) indica que no existen instalaciones para el almacenamiento refrigerado en el terminal pesquero, lo cual significa que es necesario coordinar de inmediato la descarga directa del producto bajo providencia aduanera hacia las plantas procesadoras o hacia otros lugares de destino. Esta dinámica reduce la

probabilidad de mantener inventarios temporales en el recinto portuario.

Tabla 6

Matriz de evaluación de la capacidad de almacenamiento

Factor evaluado	Situación actual	Fortaleza Identificada	Debilidad Identificada	Incidencia en la competitividad exportadora
Capacidad de almacenamiento	El puerto cuenta con amplias zonas para almacenamiento general, pero no tiene infraestructura de carga refrigerada ni áreas para el almacenamiento prolongado en el área de las operaciones pesqueras.	Modelo orientado a la rotación directa de la carga, lo que favorece la salida inmediata hacia plantas procesadoras.	No existe un espacio de almacenamiento específico y refrigerado para productos atuneros en el puerto.	Reduce el margen de maniobra ante retrasos operativos o incrementos de volumen, lo que puede afectar la estabilidad de la cadena logística.

Desde un punto de vista operativo, la falta de infraestructura para almacenamiento en el Terminal Pesquero y de Cabotaje puede considerarse como un modelo dirigido a la rotación directa de la carga, lo que normalmente facilita que el proceso logístico se desenvuelva sin problemas. No obstante, en situaciones donde haya retrasos en el transporte terrestre o congestión en plantas de procesamiento, la falta de áreas de almacenamiento, especialmente refrigeradas, puede convertirse en un elemento que ponga en riesgo la eficiencia y seguridad de la cadena logística de las empresas exportadoras.

La evaluación en su conjunto permite entender cómo los diferentes elementos logísticos del Puerto de Manta constituyen el entorno operativo donde se lleva a cabo la actividad principal del sector atunero. La interacción entre servicios portuarios, la infraestructura y las condiciones para apoyar la logística determina la manera en que las embarcaciones pueden llevar

a cabo sus operaciones dentro del terminal y cómo se organiza el proceso de movilizar el producto hacia las fases siguientes de la cadena de exportación.

Esta evaluación permite evidenciar que la infraestructura, los servicios y la capacidad de almacenamiento del Puerto de Manta mantienen la operatividad necesaria para sostener la exportación de productos atuneros; sin embargo, esta funciona bajo ciertas limitaciones estructurales, que generan restricciones que pueden influir en los tiempos de operación y en la continuidad de la cadena exportadora, y que requieren una coordinación constante entre las partes implicadas. A pesar de ello, el puerto conserva una dinámica funcional gracias a su articulación con la industria atunera y a la salida directa del producto hacia las plantas procesadoras.

Por ende, se entiende que la capacidad operativa del Puerto de Manta se forma a través de la interacción de sus recursos logísticos. Esta evaluación constituye el punto de partida para examinar, en el siguiente objetivo, cómo estas condiciones se reflejan en la posición competitiva del puerto frente a otros puertos pesqueros nacionales.

OE3: Determinar el nivel competitivo del puerto de Manta frente a otros puertos pesqueros a nivel nacional.

Con el propósito de comprender la posición competitiva del Puerto de Manta en el sistema portuario pesquero de Ecuador, se lleva a cabo un análisis comparativo con otros puertos importantes del país que participan en la actividad pesquera. En este caso, se toman en cuenta el Puerto Pesquero de Jaramijó y el Puerto Pesquero de Esmeraldas, que tienen diferencias operativas en términos de infraestructura, tipo de flota atendida y escala de operaciones.

Puerto de Manta

Uno de los centros más importantes para la actividad pesquera en el país, siendo también un nodo logístico clave para la industria atunera del país. Su localización estratégica en la costa del Pacífico y su cercanía a zonas importantes para la pesca han favorecido el establecimiento de una significativa flota pesquera industrial y de varias plantas procesadoras vinculadas al sector.

El puerto ofrece servicios a embarcaciones dedicadas a la captura y descarga de productos pesqueros, además de operaciones de suministro y mantenimiento, mediante su Terminal Pesquero y de Cabotaje (Autoridad Portuaria de Manta, 2022). Este dispone de un muelle marginal de aproximadamente 260 metros de longitud que le permite desarrollar estas operaciones. Además, el Puerto de Manta tiene una relación estrecha con la industria atunera, debido a que en la ciudad se agrupan varias fábricas procesadoras de atún, las cuales son parte del proceso productivo y exportador del sector.

Estas condiciones han facilitado la consolidación del Puerto de Manta como uno de los lugares más importantes para la logística, en términos de desarrollo y exportación de productos atuneros del país.

Puerto Pesquero de Esmeraldas

El Puerto Pesquero de Esmeraldas es uno de los puntos principales para la pesca en la zona norte del Ecuador. Su infraestructura se desarrolló con el propósito de mejorar las condiciones operativas para los pescadores de la provincia y reforzar las actividades relacionadas con la industria pesquera. En este sentido, el puerto cuenta con instalaciones para la carga y descarga de productos del mar, así como para su comercialización, ofreciendo apoyo a miles de pescadores que operan en la zona.

En términos de infraestructura, el puerto cuenta con espacios para la atención de aproximadamente 850 embarcaciones tipo fibra, así como áreas destinadas al almacenamiento y

comercialización del pescado, con la disposición de 50 bodegas para comerciantes y 16 locales comerciales. (Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, 2016)

Desde el punto de vista operativo, el puerto desempeña un papel crucial como soporte para la flota pesquera que opera en la región norte del país, lo cual facilita el desarrollo de actividades relacionadas con el desempeño de la actividad pesquera. Así, el puerto ayuda a que la economía de la provincia de Esmeraldas se dinamice y a que las actividades productivas vinculadas con el sector pesquero se desarrollen.

Sin embargo, en comparación con el Puerto de Manta, su participación en la cadena exportadora del sector atunero es menor, dado que sus operaciones se enfocan sobre todo, como indica en su estudio Rivadeneira (2021), en apoyar la pesca artesanal y abastecer el mercado a nivel local y regional.

Puerto Pesquero de Jaramijó

El Puerto Pesquero Artesanal de Jaramijó, situado en la provincia de Manabí, representa una infraestructura que busca optimizar las condiciones y la organización del sector pesquero artesanal en esta zona. La creación de este espacio fue una respuesta a la necesidad de contar con un lugar apropiado para las actividades de desembarque y manejo de productos pesqueros, lo que permite que los pescadores tengan a su disposición instalaciones más seguras y funcionales para realizar sus labores. (Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público, 2018)

El puerto cuenta con un muelle fijo para embarcaciones nodrizas y un muelle flotante para embarcaciones tipo fibra, además de pantalanes para el avituallamiento de las naves pesqueras. También, dispone de una fábrica de hielo y de 20 bodegas de almacenamiento temporal. Estas facilidades son necesarias para promover un desarrollo ordenado de la actividad

pesquera artesanal en sus instalaciones. Como indicó la Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (2016), las naves nodrizas y las de tipo fibra tienen acceso directo al muelle para descargar los productos del mar, además de reabastecerse con recursos necesarios para seguir trabajando, como hielo, combustible y otros suministros relacionados con la actividad pesquera. Estas facilidades han ayudado a organizar las operaciones de descarga y venta del pescado, lo que ha creado un espacio más apropiado para la labor de los pescadores y ha promovido el crecimiento socioeconómico de la comunidad pesquera local.

Desde un punto de vista operativo, el puerto tiene como función principal brindar apoyo a la pesca artesanal y al abastecimiento del mercado interno. El Puerto de Manta, cuyo funcionamiento está fuertemente relacionado con el comercio exterior y la industria atunera, es distinto al Puerto Pesquero de Jaramijó, que se enfoca netamente en la actividad pesquera local y maneja operaciones más pequeñas.

Puerto Atún

El Puerto Atún es un puerto privado que se encuentra ubicado en la zona de Punta Blanca, dentro del cantón Jaramijó, provincia de Manabí. Este puerto se desarrolló a través de inversión privada con el objetivo de fortalecer las operaciones relacionadas con el sector atunero y simplificar las labores logísticas asociadas con la descarga y el mantenimiento de embarcaciones pesqueras. La iniciativa fue impulsada por el grupo empresarial Paladines Hermanos. (Morales et al., 2021)

En cuanto a la infraestructura, el puerto tiene un muelle marginal de 400 metros lineales aproximadamente y alrededor de 20 metros de ancho. También dispone de una zona portuaria que ocupa unas 9,5 hectáreas que alberga diferentes instalaciones operativas. Talleres de

reparación de embarcaciones, patio de redes, bodegas y espacios administrativos son parte de estas áreas.

Desde un punto de vista comparativo, Puerto Atún tiene algunas similitudes con el Puerto de Manta en cuanto a su relación con la actividad atunera y su enfoque hacia la atención de barcos más grandes en la industria pesquera. Sin embargo, a diferencia del Puerto de Manta, que es parte de un sistema portuario público con una variedad más amplia de operaciones comerciales y logísticas, el Puerto Atún es una infraestructura privada que se centra principalmente en ofrecer servicios particulares para la flota atunera y las actividades de mantenimiento y descarga asociadas a la industria.

Tabla 7

Matriz comparativa de los puertos analizados

Factor	Puerto de Manta	Puerto Pesquero de Esmeraldas	Puerto Pesquero de Jaramijó	Puerto Atún
Tipo de actividad pesquera	Pesca industrial	Pesca principalmente artesanal	Pesca netamente artesanal	Pesca industrial
Infraestructura portuaria	Terminal Pesquero y de Cabotaje con aproximadamente 260 m de muelle operativo	Infraestructura pesquera artesanal con muelles para nodrizas y muelles flotantes (no existe información sobre la extensión de estos)	Infraestructura moderna para la pesca artesanal con un muelle flotante para fibras y un muelle fijo para nodrizas (no existe información sobre la extensión de estos)	Muelle marginal de 400 metros aproximadamente
Tipo de flota atendida	Flota pesquera industrial (principalmente atunera)	Flota artesanal (embarcaciones tipo fibras y nodrizas)	Flota artesanal (embarcaciones tipo fibras y nodrizas)	Flota pesquera industrial (principalmente atunera)
Capacidad	Capacidad para atención de	Capacidad aproximada para	Capacidad aproximada para más de 700	No se reporta información estadística de la

	aproximadamente 500 embarcaciones industriales anuales	850 embarcaciones anuales	embarcaciones anuales	capacidad anual del puerto
Servicios portuarios	Servicio de muellaje	Servicios de muellaje, almacenamiento	Servicios de muellaje, almacenamiento, y abastecimiento de hielo	Servicios de muellaje, cargas, de astillero, reparación de redes, construcción y mantenimiento de pangas, y mantenimiento de helicópteros.
Conectividad con la industria	Alta conexión con plantas procesadoras de atún y cadena exportadora	Relación principalmente con comercialización local y regional	Orientado al abastecimiento de mercados locales	Alta conexión con plantas procesadoras de atún
Participación en exportaciones	La mayoría de las cargas son para productos a exportar	Participación mínima en exportaciones	Participación nula en comercio exterior	La mayoría de las cargas son para productos a exportar
Maquinarias/equipos	No cuenta con maquinarias/ equipos propios	No cuenta con maquinarias/equipos propios	No cuenta con maquinarias/equipos propios	No cuenta con maquinarias/equipos propios
Infraestructura complementaria	Edificio administrativo -No dispone de bodegas de almacenamiento	Edificio administrativo, 50 bodegas para comerciantes, 16 locales comerciales	Área administrativa, 20 bodegas de almacenamiento, fábrica de hielo, talleres de reparación	Área administrativa, bodegas, patio de redes, talleres

Nota. No se colocó la extensión de los muelles de los puertos pesqueros de Esmeraldas y Jaramijó, ni la capacidad de Puerto Atún, por falta de información.

Para evaluar con mayor precisión el nivel competitivo de los puertos analizados, se emplea la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), herramienta estratégica que posibilita la comparación entre diferentes organizaciones o estructuras mediante factores críticos de éxito previamente identificados. La Matriz de Perfil Competitivo fue elaborada por el investigador con base en la revisión de informes portuarios, información institucional y el análisis de las características operativas de cada uno de los puertos evaluados. Además, se tomó en cuenta la información obtenida durante la entrevista realizada al Director de Operaciones Portuarias de la Autoridad Portuaria de Manta, lo que permitió complementar el análisis con una perspectiva técnica sobre el funcionamiento del puerto. Aunque la asignación de ponderaciones y calificaciones requirió un criterio de análisis por parte del investigador, estas se realizaron tomando como referencia información previamente recopilada y verificada, evitando así valoraciones subjetivas. En esta ocasión, la matriz se elabora con las variables de infraestructura portuaria, capacidad operativa, servicios disponibles, conectividad con la industria pesquera, participación en exportaciones, maquinarias y equipos, e infraestructura de apoyo. Cada uno de estos factores se pondera de acuerdo a su nivel de importancia en el funcionamiento de los puertos pesqueros, lo que permite determinar la posición competitiva relativa del Puerto de Manta en comparación con los puertos pesqueros de Esmeraldas y Jaramijó.

La selección de los puertos analizados se realizó considerando su importancia dentro del sistema pesquero ecuatoriano y las diferencias que presentan en aspectos como el tipo de actividad que desarrollan, su escala operativa y su relación con el comercio exterior. En este sentido, el Puerto Pesquero de Esmeraldas y el Puerto Pesquero de Jaramijó fueron tomados en cuenta debido a su relevancia en la pesca artesanal y su aporte al abastecimiento regional. Por otro lado, Puerto Atún fue incluido por su enfoque en la pesca industrial y su estrecha conexión

con la cadena exportadora del sector atunero. Esta comparación permitió evaluar al Puerto de Manta frente a puertos con características operativas diferentes, lo que facilitó identificar tanto sus ventajas competitivas como las limitaciones estructurales que enfrenta.

En cuanto a la asignación de ponderaciones, estas se establecieron considerando el nivel de influencia de cada factor en la competitividad exportadora del sector atunero. Variables como infraestructura portuaria, capacidad operativa y servicios portuarios recibieron una mayor ponderación debido a su impacto directo en la eficiencia logística y en el desarrollo continuo de las operaciones. Por su parte, factores como maquinarias, infraestructura de apoyo y conectividad con la industria fueron valorados en función de su aporte complementario dentro del sistema portuario.

Las calificaciones asignadas a cada puerto se determinaron mediante el análisis comparativo de información documental, datos institucionales y características operativas identificadas en cada caso. Estas calificaciones reflejan el nivel de desempeño de cada puerto frente a los factores evaluados, utilizando una escala del 1 al 4, donde 1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor. Este proceso permitió que la evaluación competitiva tenga un mayor respaldo técnico y ayudó a disminuir posibles sesgos por parte del investigador.

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo

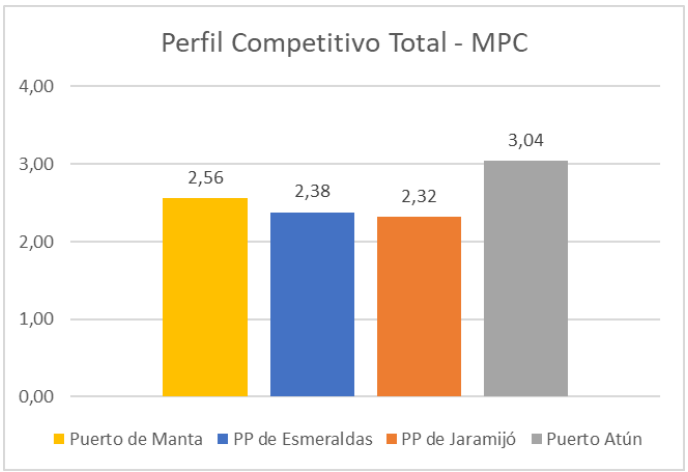
Factores críticos de éxito	Ponderación	Puerto de Manta		PP de Esmeraldas		PP de Jaramijó		Puerto Atún	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Infraestructura portuaria	0,21	3	0,63	3	0,63	3	0,63	4	0,84

Capacidad operativa	0,19	3	0,57	3	0,57	3	0,57	2	0,38
Servicios portuarios	0,16	1	0,16	2	0,32	3	0,48	4	0,64
Conectividad con la industria pesquera	0,10	4	0,40	2	0,20	1	0,10	4	0,4
Participación en exportaciones	0,12	4	0,48	2	0,24	1	0,12	3	0,36
Maquinarias/ equipos	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Infraestructura de apoyo	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30
TOTAL	**1**		**2,56**		**2,38**		**2,32**		**3,04**

Nota. Las ponderaciones y calificaciones de la matriz de perfil competitivo se establecen con base en el criterio del investigador, sustentado en la información obtenida del análisis comparativo y la evidencia recopilada sobre cada puerto evaluado.

Figura 6

Puntuaciones del Perfil Competitivo de los puertos



Los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo permiten identificar diferencias en el nivel de competitividad entre los puertos pesqueros analizados. En este sentido, Puerto Atún obtiene la puntuación más alta con un valor de 3,04, lo que lo convierte en el puerto con mejores condiciones competitivas dentro del análisis. Este resultado se explica principalmente por su infraestructura portuaria, el grado de especialización de sus servicios y su orientación directa hacia la actividad atunera, lo que le permite brindar condiciones operativas más eficientes que los otros puertos evaluados.

En segundo lugar, con un puntaje de 2,56, el Puerto de Manta mantiene una posición competitiva importante dentro del sistema portuario pesquero ecuatoriano. Sin embargo, al analizar los factores que componen este resultado, se evidencia que su rendimiento no se basa fundamentalmente en elementos estructurales como la infraestructura portuaria o los servicios que brinda, donde presenta algunas limitaciones, sino en otros aspectos complementarios como su alta conexión con la industria pesquera y su significativa participación en la cadena exportadora del sector atunero.

Es importante destacar en este contexto que la competitividad del Puerto de Manta se fortalece por su conexión con la cadena productiva del sector atunero y por la presencia de instituciones que facilitan el comercio exterior. En específico, al estar el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) cerca de las instalaciones portuarias, puede haber una mayor coordinación en los procesos de control y despacho de mercancía; esto ayuda a agilizar los trámites aduaneros y a disminuir tiempos dentro de la cadena logística. Este tipo de integración institucional es un elemento que, a pesar de no estar incluido en la infraestructura física del puerto, tiene un impacto significativo en su desempeño competitivo.

En cuanto al Puerto Pesquero de Esmeraldas, este obtiene una puntuación de 2,38, lo que lo sitúa en una posición intermedia. Su capacidad operativa e infraestructura permiten que se dé servicio a un número significativo de barcos artesanales; sin embargo, su escasa conexión con la industria exportadora y su baja intervención en el comercio exterior limitan su competitividad dentro del sistema portuario nacional.

Finalmente, el Puerto Pesquero Artesanal de Jaramijó logra un puntaje de 2,32 y se ubica en la última posición del análisis. Este resultado está asociado con su enfoque, que se centra en la pesca artesanal y en el abastecimiento del mercado interno. Esto limita su conexión con actividades de exportación y reduce su competitividad con respecto a puertos que están más orientados hacia el comercio exterior.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que la competitividad portuaria no solo depende de factores estructurales como la capacidad operativa o la infraestructura, sino también de aspectos vinculados con la eficiencia a nivel institucional, la participación en exportaciones y el proceso productivo.

DISCUSIÓN

Esta sección tiene como objetivo interpretar los resultados obtenidos por parte del investigador durante el desarrollo de los objetivos específicos, con el fin de comprender qué factores influyen en la competitividad del Puerto de Manta en el sistema portuario pesquero ecuatoriano. Para esto, se analizan los resultados de la evaluación de sus recursos logísticos y del análisis comparativo con otros puertos nacionales.

Uno de los principales hallazgos del estudio permite cuestionar la idea de que la infraestructura portuaria es el factor determinante en la competitividad. Si bien la capacidad física, la extensión de los muelles y las condiciones operativas influyen en el desempeño logístico, los resultados evidencian que estos elementos no actúan de manera aislada. Aunque el Puerto de Manta presenta limitaciones estructurales, sigue teniendo una posición competitiva importante en el sistema portuario pesquero; esto indica que existen otros factores que compensan esas condiciones.

Uno de los factores más influyentes en el desempeño del Puerto de Manta es su conexión con la industria atunera. El puerto no opera de manera independiente, sino que es parte de un sistema productivo que comprende la captura, el procesamiento y la exportación del atún. Esta articulación permite que las operaciones sean continuas y genera una demanda constante de los servicios portuarios. Por otro lado, los puertos con un enfoque artesanal tienen una dinámica diferente, enfocada mayormente en el suministro del mercado interno, lo que limita su intervención en procesos de comercio exterior.

El análisis comparativo evidencia que los puertos analizados no cumplen las mismas funciones dentro del sistema pesquero del país. Mientras que unos están relacionados con la actividad industrial y la exportación, otros están enfocados en la pesca artesanal y el

abastecimiento local. Esta diferencia significa que los niveles de competitividad deben ser analizados teniendo en cuenta el rol que cumple cada puerto, puesto que sus condiciones operativas responden a distintas necesidades productivas.

Los resultados conseguidos coinciden con el enfoque de competitividad portuaria, planteado por Notteboom et al. (2022), quienes sostienen que la competitividad de un puerto no solo depende de su infraestructura física, sino también de la interacción entre varios elementos, como la eficiencia operativa y de sus servicios, la conectividad con la industria productiva y la coordinación institucional. En este contexto, el puerto forma parte de un sistema logístico más amplio, en el que su rendimiento tiene un impacto directo en la capacidad del sector atunero para mantenerse en mercados internacionales. Lo que demuestra que la competitividad portuaria no se explica únicamente por la capacidad instalada, sino también por la forma en que el puerto se integra dentro de la cadena logística y productiva.

Asimismo, la integración dentro de una cadena de valor permite que ciertos aspectos, como estar cerca de plantas de procesamiento o participar en la cadena exportadora, sean más importantes que otros elementos físicos. Esta realidad se relaciona con la teoría de la competitividad de Michael Porter, especialmente en lo referente a las industrias relacionadas y de soporte, donde la ventaja competitiva no depende únicamente de los recursos propios, sino también del entorno productivo que respalda la actividad económica. Esto explica por qué el Puerto de Manta puede mantener una posición competitiva a pesar de tener limitaciones estructurales.

Es así que los resultados muestran que la competitividad del Puerto de Manta no depende únicamente de su infraestructura física, sino también de su capacidad para integrarse de manera eficiente a la cadena productiva y exportadora del sector atunero. Si bien enfrenta algunas

limitaciones estructurales, como la reducción del muelle operativo, la dependencia de servicios tercerizados y la falta de áreas de almacenamiento refrigerado, el puerto conserva una posición estratégica gracias a su vínculo directo con la industria atunera establecida en la ciudad de Manta.

La cercanía con las plantas procesadoras de atún permite que la descarga de la materia prima y su traslado hacia las etapas de transformación se realicen con mayor rapidez, reduciendo tiempos logísticos y favoreciendo la continuidad de la cadena de exportación. A esto se suma la proximidad con instituciones como el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), lo que facilita los procesos documentales, el control aduanero y la salida de mercancías hacia mercados internacionales. Esta articulación entre el puerto, la industria e instituciones genera una ventaja competitiva que no depende exclusivamente de la infraestructura portuaria, sino del sistema logístico que se forma alrededor de ella.

En contraste, puertos como Puerto Pesquero de Esmeraldas y Puerto Pesquero de Jaramijó, aunque desempeñan un papel importante dentro del sector pesquero nacional, están más enfocados en actividades artesanales y en el comercio local, lo que reduce su participación en procesos de exportación a mayor escala. Por su parte, Puerto Atún cuenta con mejores condiciones estructurales y un mayor nivel de especialización operativa; sin embargo, responde a una dinámica privada y más específica. En cambio, el Puerto de Manta mantiene una articulación más amplia con el sistema exportador nacional.

Por ello, la competitividad del Puerto de Manta se explica por su capacidad de integrarse de manera eficiente a la cadena productiva y exportadora del sector atunero, más que por sus condiciones físicas.

CONCLUSIONES

En el desarrollo del *OE1: Identificar los factores operativos que inciden en el desempeño logístico del Puerto de Manta*, se estableció que este desempeño debe estar condicionado por la interacción de cinco elementos fundamentales: la infraestructura, el equipamiento para carga y descarga, el personal operativo, la estructura tarifaria y el tiempo de operación de las embarcaciones. A partir del análisis realizado, se observó que, si bien el puerto mantiene la continuidad de sus operaciones y tiene condiciones favorables, como tarifas competitivas y disponibilidad operativa constante, existen importantes limitaciones que afectan su eficiencia.

En cuanto al *OE2: Evaluar la infraestructura, servicios, capacidad de almacenamiento y recursos logísticos disponibles en el Puerto de Manta relacionados con la exportación de productos atuneros*, se concretó que el puerto cuenta con las condiciones necesarias para mantener en funcionamiento al sector atunero; sin embargo, estas condiciones no son del todo suficientes para asegurar un desempeño logístico eficiente en situaciones de mayor exigencia. Se concluyó que las principales limitaciones del puerto, relacionadas con la capacidad física, del muelle, la ausencia de infraestructura especializada para el almacenamiento de cargas, y la dependencia de actores externos en ciertos procesos, mostrando que el sistema logístico portuario opera, pero tiene obstáculos que podrían influir en su rendimiento y capacidad de respuesta.

Por último, en el *OE3: Determinar el nivel competitivo del puerto de Manta frente a otros puertos pesqueros a nivel nacional*, se concluyó que, a pesar de no liderar en términos de infraestructura ni servicios especializados, el Puerto de Manta mantiene una posición competitiva importante en el sistema portuario pesquero. La razón principal por la que tiene un desempeño competitivo es su estrecha relación con la industria atunera, y el hecho de formar

parte de la cadena exportadora. Por otro lado, puertos como Puerto Atún tienen mejores condiciones estructurales, mientras que los puertos pesqueros como el de Esmeraldas y Jaramijó presentan niveles de competitividad más bajos porque se enfocan en la pesca artesanal. Demostrando que la competitividad del Puerto de Manta no depende de un único factor, sino de una combinación de factores que le permiten mantener su relevancia en el sector.

En conclusión, el Puerto de Manta mantiene una posición competitiva relevante dentro del sistema portuario pesquero ecuatoriano, principalmente por su estrecha conexión con la industria atunera y su papel dentro de la cadena exportadora. Sin embargo, su capacidad operativa presenta limitaciones estructurales y logísticas que condicionan su eficiencia. Esto demuestra que su competitividad no depende únicamente de la infraestructura, sino de su integración con los actores productivos e institucionales del sector, esta integración permite compensar sus debilidades operativas, lo que le permite sostener su participación en el comercio exterior, aunque con desafíos que requieren ser atendidos para fortalecer su capacidad operativa a futuro.

BIBLIOGRÁFIA

Alvarado, D. (2024). *El proceso logístico de una exportación de atún en conservas en el comercio exterior. (Estudio de Caso).* Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/5646

Autoridad Portuaria de Manta. (2025). *BOLETÍN ESTADÍSTICO PORTUARIO 2025.* Puerto de Manta. https://www.puertodemanta.gob.ec/estadisticas-portuarias/

Autoridad Portuaria de Manta. (2025). *Estadísticas Portuarias.* https://www.puertodemanta.gob.ec/estadisticas-portuarias/

Autoridad Portuaria de Manta. (2020). *Informe Estadístico Puerto de Manta Segundo semestre 2020*. https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Estad%C3%ADstico-Puerto-de-Manta-Segundo-semestre-2020-VERSION-FINAL-.pdf

Autoridad Portuaria de Manta. (2025, noviembre). *Plan Estratégico Institucional 2025 - 2029.* https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2026/Apm/Plan%20Estrate%CC%81gico%20Institucional%20APM%202025%20-%202029%20nuevo-signed-signed.pdf

Autoridad Portuaria de Manta. (2014, septiembre). *REGLAMENTO DE OPERACIONES.* https://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/REGLAMENTO-PORTUARIO-APM-2014.pdf

Autoridad Portuaria de Manta. (2 de septiembre de 2022). *Ubicación Geo-Estratégica.* Puerto de Manta. https://www.puertodemanta.gob.ec/ubicacion-geo-estrategica/

Cámara Ecuatoriana de Industriales y Procesadores Atuneros (CEIPA). (19 de mayo de 2025). *FAO y CEIPA firman alianza estratégica para impulsar la sostenibilidad del sector atunero*. CEIPA. https://ceipa.com.ec/2025/05/19/fao-y-ceipa-firman-alianza-estrategica-

para-impulsar-la-sostenibilidad-del-sector-atunero/#:~:text=Un%20sector%20clave%20para%20la,m%C3%A1s%20de%20100%20mil%20indirectos

Cámara Marítima del Ecuador. (1 de abril de 2025). *Inversiones portuarias en Ecuador alcanzarán los $400 millones hasta 2030*. CAMAE. https://www.camae.org/ecuador/inversiones-portuarias-ecuador/

Consuegra, H., & Peña, M. (2024). *Análisis de las exportaciones de productos del mar de Ecuador: periodo 2021-2023*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28937

Fajnzylber, F. (1988). *Competitividad internacional: Evolución y lecciones.* Revista de la CEPAL, 1988. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/079b02cd-4a37-4c9d-8a83-5de3a3d6e2eb/content

Fortune Business Insights. (21 de julio de 2025). *Tuna Fish Market Size, Share and Industry Analysis, by Species (Skipjack, Albacore, Yellowfin, Bigeye, Bluefin and Others), by Type (Canned, Fresh and Frozen) and Regional Forecast, 2025-2033*. https://www.fortunebusinessinsights.com/es/industry-reports/tuna-fish-market-100744

Guerrero, C., Bravo, B., & Macías, C. (2018, octubre). *PLAN DE CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE ATRAQUE DE BUQUES DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO "RECONSTRUCCIÓN Y AMPLIACIÓN DEL TERMINAL PESQUERO Y CABOTAJE DE LA CIUDAD DE MANTA, PROVINCIA DE MANABÍ".* Autoridad Portuaria de Manta. https://www.mit.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/06/TERMINAL_PESQUERO_MANTA_ANEXO-2-Plan-de-Continuidad-Puerto-de-Manta.pdf

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción).* RECIMUNDO. https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

GobEc. (s. f.). *Autoridad Portuaria de Manta.* Gob.ec. https://www.gob.ec/apm

Hernández, N., Araiza, Z., De La Garza, E., & Barboza, V. (2017). *ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES OPERATIVAS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS.* Revista Internacional Administración & Finanzas. https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n6-2017/RIAF-V10N6-2017-2.pdf

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación explicativa: características, técnicas, ejemplos*. Lifeder. https://www.lifeder.com/investigacion-explicativa/

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2017, agosto). *Informe sobre el sector atunero ecuatoriano*. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/Reporte-del-sector-atunero.pdf

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2025). *Análisis trimestral de comercio exterior I Trimestre 2025*. Dirección de Estudios Económicos y Comerciales.

https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/05/Analisis-trimestral-de-comercio-exterior-I-Trimestre-2025.pdf

Morales, H., Palma, C., Pelaez, N., Seme, L., & Vera, K. (2021). *PUERTO PRIVADO: PUERTO ATUN*. https://es.scribd.com/document/557908874/Puerto-Privado-Puerto-Atun

Narváez, J., Aguilar, G., & Oleas, C. (15 de junio de 2022). *El proceso logístico dentro del Terminal Portuario de Manta análisis de los costos de servicios portuarios.* Polo del Conocimiento. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4137/9709

Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). *Port Economics, Management and Policy*. Port Economics, Management And Policy. https://porteconomicsmanagement.org/pemp/contents/part9/inter-port-competition/#4_Determinants_of_Port_Competitiveness

Pérez, A. (7 de junio de 2021). *Diamante de Porter, componentes usos y beneficios.* OBS Business School. https://www.obsbusiness.school/blog/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios

Plua, M. (2024). *La dinámica del comercio exterior en la exportación del atún desde Manta. (Estudio de caso).* Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/6782

Quintero, M., Almanza-Vides, K., y Pimienta, S. (2021). *Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados.* Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII(3), 250-271. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090619

Ramírez, C., Lopera, J., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2017). *El método analítico. Volumen I: Formalización teórica.* Editorial EAFIT. https://ulibros.com/el-metodo-analitico-volumen-i-formalizacion-teorica-dl25c.html

Rivadeneira, J. (2021). *Factores que inciden en el proceso de exportación del pescado desde el Puerto Pesquero Artesanal de Esmeraldas.* Repositorio PUCE. https://repositorio.puce.edu.ec/items/6a1dcb56-48e2-4479-b725-a6f6dcddd057

Rodríguez, A. (20 de septiembre de 2022). *Método analítico: qué es, características, pasos, ejemplos*. Lifeder. https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/

Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público. (24 de mayo de 2016). *Presentación del Puerto Pesquero Artesanal de Esmeraldas.* https://www.inmobiliar.gob.ec/presentacion-del-puerto-pesquero-artesanal-de-esmeraldas/

Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público. (29 de marzo de 2016). *Puerto Pesquero Jaramijó promueve el desarrollo socioeconómico de Manabí.* https://www.inmobiliar.gob.ec/puerto-pesquero-jaramijo-promueve-el-desarrollo-socioeconomico-de-manabi/

Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público. (28 de mayo de 2018). *PUERTO PESQUERO ARTESANAL JARAMIJÓ.* https://www.inmobiliar.gob.ec/puerto-pesquero-artesanal-jaramijo/

Sobrino, J. (2003). *Competitividad de las ciudades en México.* El Colegio de México. https://repositorio.colmex.mx/concern/books/wd375x09x

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR DE OPERACIONES DE LA AUTORIDAD PORTUARIA MANTA (APM)

La presente entrevista forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es analizar la capacidad operativa del Puerto de Manta y su incidencia en la competitividad exportadora del sector atunero ecuatoriano.

SECCIÓN 1: INFRAESTRUCTURA

1. ¿Cómo describiría el estado actual de la infraestructura del Puerto de Manta en términos de capacidad para atender embarcaciones del sector pesquero, especialmente atunero?
2. ¿Considera que la infraestructura actual es suficiente para la demanda operativa del puerto? ¿Por qué?
3. ¿Qué aspectos de la infraestructura portuaria representan mayores fortalezas?
4. ¿Qué limitaciones de infraestructura afectan con mayor frecuencia las operaciones diarias?
5. ¿Existen proyectos en curso o planificados para mejorar la infraestructura relacionada con el sector pesquero/atunero?

SECCIÓN 2: EQUIPAMIENTO PARA CARGA Y DESCARGA

6. ¿El puerto cuenta con el equipamiento necesario para realizar de manera eficiente las operaciones de carga y descarga de productos pesqueros? ¿Estas maquinarias son propias?
7. ¿Qué equipos son los más críticos para las operaciones atuneras?
8. ¿Qué tan actualizado considera que está el equipamiento operativo del puerto frente a estándares internacionales?
9. ¿Existen momentos donde el equipamiento disponible resulta insuficiente para la demanda?

10. ¿Qué mejoras o adquisiciones considera prioritarias para optimizar los procesos de carga y descarga?

SECCIÓN 3: PERSONAL

11. ¿Con cuánto personal operativo se dispone para atender la llegada y salida de embarcaciones pesqueras? ¿Son suficientes o está limitado?

12. ¿El personal cuenta con la capacitación adecuada para ejecutar operaciones de forma eficiente y segura?

13. ¿Qué áreas operativas requieren más capacitación o refuerzo según su experiencia?

SECCIÓN 4: TARIFAS

15. ¿Considera que las tarifas aplicadas son competitivas en relación con otros puertos nacionales?

16. ¿Qué percepción tienen las empresas atuneras sobre las tarifas del puerto?

17. ¿Las tarifas actuales representan un incentivo o una barrera para la competitividad del puerto? ¿Hay costos que deberían revisarse para mejorar la competitividad del puerto frente a otros terminales?

SECCIÓN 5: TIEMPOS PROMEDIO DE OPERACIÓN POR BARCO

18. ¿Cuál es el tiempo promedio que tarda una embarcación atunera desde su arribo hasta completar sus operaciones?

19. ¿Cuáles son los factores que más influyen en la variación de estos tiempos?

20. ¿Existen cuellos de botella recurrentes que aumentan los tiempos de operación? ¿Qué acciones podrían implementarse para reducirlos y mejorar la eficiencia del puerto?

TERMINAL INTERNACIONAL

21. ¿Movilizan carga contenerizada? ¿Cuál es el volumen aproximado de carga contenerizada que moviliza semanal o mensual el Terminal Internacional? ¿qué porcentaje corresponde a exportaciones del sector atunero?

22. ¿Con qué navieras internacionales opera actualmente el Terminal Internacional del Puerto de Manta?

23. ¿Con qué frecuencia salen buques desde el Terminal Internacional hacia los principales mercados de destino del atún ecuatoriano?

24. ¿El terminal cuenta con infraestructura adecuada para carga refrigerada?

25. Desde su punto de vista, ¿cuáles considera que son las principales fortalezas del Puerto de Manta en su rol dentro del sector atunero?

26. ¿Y cuáles son las oportunidades de mejora más urgentes para elevar su competitividad?

Anexo 2: Entrevista semiestructurada dirigida al Director de Operaciones de APM.

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL DIRECTOR DE OPERACIONES DE APM

Entrevistado: Ing. William Andrés Jaén Sánchez

Entrevistador: Hernán Giuseppe Cartagena Llerena

Fecha de la entrevista: Viernes 9 de enero de 2026

En primer lugar, refiriéndonos a la infraestructura, ¿cómo describiría el estado actual de la infraestructura del puerto de Manta en términos de capacidad para atender las embarcaciones.

O sea, por ahora tenemos un déficit.

Déficit.

Sí. Porque después del terremoto nosotros tenemos el muelle marginal. No sé si has dado una vuelta por acá.

No, nunca he estado aquí.

Algún rato podemos dar una vuelta para que puedas complementar esto. El muelle marginal, no sé, porque lo pueden ver en Google. Nosotros teníamos una extensión, pero lamentable después del terremoto, se tuvo que derrocar una parte. Entonces, a partir de ahí, nos quedamos con cierta longitud menos. Entonces, eso sí ha repercutido sobre la operatividad, porque ya no tenemos la misma cantidad de espacio para recibir las embarcaciones.

No tiene la misma capacidad que antes.

A ver. Ese es el muelle marginal, desde aquí hasta acá. Entonces, justo esta zona de aquí es la que se derrocó, todavía no hay esto que hay. Justo esta zona de aquí es la que se mandó abajo. Entonces, en esta zona aquí ya no se están recibiendo embarcaciones. Entonces, solo nos quedamos con esta parte de aquí y con esta parte de acá. Nosotros recibimos en esta parte de aquí embarcaciones industriales y embarcaciones palangreras, que son de menor envergadura.

Entonces, ¿considera que la infraestructura actual es suficiente para la demanda o no es suficiente?

No, no estamos contentos.

¿y qué aspectos usted cree que de la infraestructura representan mayores fortalezas?

De la infraestructura, no. Por ahora, nada.

Ni los muelles.

O sea, es que estamos limitados con la longitud.

Entonces, esa sería una limitación, como que era la poca capacidad en el muelle. Ajá. Bueno, y no sé si a usted le compete esto, pero no sé si sepa que si existe algún proyecto ya sea planificado o en curso para mejorar lo que es la infraestructura.

Si

¿Está planeado o ya está en curso?

Ya está planificado.

Equipamiento

Ahora, pasando un poco a lo que es el equipamiento, ¿el puerto cuenta con el equipamiento necesario para realizar de manera eficiente las operaciones de carga y descarga?

O sea, no lo tenemos como tal, pero son servicios que ofrecen otras empresas. Ejemplo, llega una embarcación a descargar, lo ideal sería que nosotros tengamos grúas, pero ese servicio ya lo brinda otras empresas, entonces entran las grúas y descargan tranquilamente. Entonces, hay esas facilidades que descargan libremente. Las embarcaciones chiquitas trabajan con estas grúas que se les dice winches, entonces llegan las embarcaciones pequeñas, la descarga de las embarcaciones se la toma de ahí y pasan a los camiones más pequeños. En vez de las embarcaciones más grandes, trabajan con contenedores más grandes. Claro. Mira, te puedes acercar acá, justo están en espera. Entonces, las embarcaciones más grandes que están al fondo, descargan en esos contenedores más grandes. Entonces, en vez de estas embarcaciones de aquí, que llegan aquí las de las palangreras descargan el camión más pequeño. No tenemos la infraestructura como sí, pero sí hay empresas que dan esa facilidad, porque estos winches que están aquí, los construyeron las mismas empresas que ofrecen ese servicio.

¿cómo qué empresas?

No sabría decirte el nombre, pero ya ellos brindan el servicio de descarga. Entonces, son algunas las que están ahí.

O sea, se les cobra algo por traer esas cosas.

Claro, se les cobra a las grúas, les pagan por hora y a ellas les pagan, creo que... Sí, también por hora. Y ellos, tanto las grúas que ingresan como los winches, también los pagan a nosotros.

Claro, no tienen equipamiento propio, ¿no?.

No.

Pero sí sería bueno, ¿no?

Es que el problema es que somos una empresa, no empresa, una institución del Estado. Entonces, mantener equipos es un poco complejo.

Si fuera privado, tal vez ahí fuera mejor. ¿Qué equipos serían más críticos para estas operaciones? Como usted dice, estas, como usted dice. ¿O qué maquinaria o qué grúa?

O sea, la Las principales son las grúas, porque prácticamente como es descarga de pesca, principalmente se trabaja con grúas.

¿qué mejoras o adquisiciones consideras prioritarias para optimizar este proceso? Si es que, como usted dice, no es necesario porque es una empresa del Estado. Entonces, no se piensa adquirir ninguna grúa.

No, por el momento no.

Personal

Bueno, con el personal, ¿se podría saber con cuánto personal operativo se dispone para atender la llegada?

Nosotros trabajamos en el área de operaciones, trabajamos con personal operativo que es rotativo 24 horas. Esta dirección trabaja las 24 horas, los 365 días del año. Nosotros trabajamos con cinco

inspectores que rotan a lo largo del día en tres turnos de ocho horas. Eso es la parte de operativa. De ahí, en parte de operativa también, es el personal que trabaja en báscula, que asimismo, es el mismo número de personas con los mismos turnos. O sea, ellos no paran, es todo el día. Y en la parte administrativa, está la persona que lleva, digamos que está como jefe de terminal, que maneja todo lo que tiene que ver la coordinación de las embarcaciones y un asistente que está afuera.

Ajá. ¿Creería que son suficientes o no?

No, nos hacen falta.

O sea, están limitados en personal.

Claro.

Este personal cuenta con la capacitación adecuada cuando se lo contrata.

Sí.

Y reciben capacitación continua también.

Si.

¿Cuál área operativa cree que requiere más esfuerzo?

O sea, la dirección en sí. Necesitamos más personal.

Tarifas

En cuanto a las tarifas, obviamente puedo buscar las tarifas, pero considera que...

Pero nosotros no manejamos aquí tarifas. O sea, nosotros simplemente enviamos un reporte de las actividades que se llevan y eso pasa a la dirección financiera. Ellos son los que las manejan.

¿Sabe qué percepción tienen las empresas de atunera sobre estas tarifas?

Son económicas. La verdad es que lo que se paga aquí es bastante bajo.

En comparación a otros puertos.

Bastante bajo.

O sea que podría ser un incentivo para la competitividad del puerto.

Sí, de cierta manera la gente prefiere venir acá porque es barato, un poco más seguro, hay cierta agilidad con la parte operativa, no es que se quedan en el tiempo que quieran, sino que hay bastante movimiento.

Claro. Y por si acaso, ¿hay algunos costos que deberían revisarse?

Con respecto a tarifas, todo. Porque están desactualizadas. Entiendo que hace bastantes años no se las ha cambiado.

¿Sabe por qué razón?

Me imagino que, por la misma parte pública, o sea simplemente han dejado olvidado eso, no ha existido algo que ha motivado para que exista esta renovación de las tarifas.

Tiempos promedios de operación

Bueno y los tiempos promedios de las operaciones por barco, ¿cuál sería más o menos el tiempo que tarda una embarcación pesquera desde su arribo hasta completar sus operaciones, aproximadamente?

Depende de bastantes factores, depende de la carga, depende de la descarga, depende si va a avituallar, depende si va a hacer algún tipo de obra de mantenimiento, porque principalmente las embarcaciones manejan descargas cuando llegan, descargas de sus residuos también cuando llegan, pero cuando van a salir ellos también están viendo el avituallamiento que puede ser agua, combustible, víveres, entonces las más rápidas son las más pequeñas, que ellas saben quedarse aquí a veces hasta un día, máximo, pero acá pueden estar hasta una semana completa, así que es un rango bastante amplio, a veces solo vienen, descargan y se van porque tienen bastante combustible y cuestiones así, pero es bastante amplio.

¿Existen cuellos de botellas recurrentes que aumentan los tiempos de operaciones tal vez?

Marea, porque se trabaja con ventanas de marea, como no hay mucha profundidad disponible entonces el calado de las embarcaciones está limitado por la profundidad, entonces siempre se trabaja con la Pleamar, entonces es algo que limita la parte de la operatividad.

¿Y qué acciones podrían implementarse para esto?

Dragado.

¿Esto sería algo que tendría que decidir el estado?

Claro, o sea nosotros ya lo tenemos previsto pero al final el dinero lo tiene que dar el Estado.

¿Tienen alguna fecha para esto?

No

Terminal Internacional

Hablando del terminal internacional, **¿Movilizan carga contenerizada?**

Por el momento no

¿Antes sí?

Si, o sea por ahí sabe llegar uno que otro; este principalmente (refiriéndose al muelle de APM) es el muelle marginal que trabaja con pesca y estos son los muelles internacionales (muelles operados por TPM) que trabajan con barcos pesqueros de bandera internacional, cruceros, carreros, graneleros, básicamente eso.

Mencionó que de repente llega carga contenerizada.

Muy de repente, de vez en cuando.

¿Sabe que es lo que más se moviliza en estos contenedores?

No sabría decirte, muy poco he visto, a veces saben llegar incluso hasta los vehículos ahora llegan en las cargas contenerizadas.

Y las empresas atuneras de aquí, por ejemplo Tecopesca, para exportar sus productos, digamos la lata de atún; ¿tendrían que exportarlo por Guayaquil?

Por lo general pasa eso, todo lo envían hasta Guayaquil y de Guayaquil ya lo exportan, pero de acá no se exporta nada.

¿Por qué razón? ¿No sería bueno?

Me imagino que, porque tal vez no se están llegando las embarcaciones adecuadas para exportar, ya tienen como que amarrados los clientes allá en Guayaquil, pero sería lo mejor.

Acá es un puerto más que importa.

¿Cuentan con infraestructura para carga refrigerada?

No.

Desde su punto de vista, ¿cuáles considera que serían las principales fortalezas de este puerto?

El tipo de servicio que garantizamos, la buena administración de tiempos de la parte operativa, porque por mas que nos hace falta infraestructura, se lo administra de buena manera; aparte que también las tarifas son bajas.

¿Oportunidades de mejoras?

Infraestructura.

¿Con eso elevaría mucho la competitividad?

Claro, es que principalmente el muelle se vio afectado por el terremoto.

Anexo 3: Imágenes de Visita Técnica al Puerto de Manta (APM)













