



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

MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**LOS SERVICIOS DE AGENCIAMIENTO NAVIERO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA
COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PESQUERO DE LA CIUDAD DE MANTA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

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

SUBLÍNEA

MERCADEO Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA

BAILÓN MOREIRA DANNA MAHOLY

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PhD. ÁLVAREZ TITUANO VICENTE FABRICIO

JULIO 2025

PORTOVIEJO - MANABÍ - ECUADOR

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

PhD. Álvarez Tituano Vicente Fabricio

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICADO

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, 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. Vicente Fabricio Álvarez Tituano

**TUTOR TRABAJO DE
INTEGRACIÓN CURRICULAR**

CC: 0603012535

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

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

PhD. Álvarez Tituano Viente Fabricio
C.C. 0603012535
PRIMER LECTOR

Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana
C.C. 1310342330
SEGUNDO LECTOR

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac
C.C. 1310821911
TERCER LECTOR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha 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.

Portoviejo, julio del 2025

(f): _____

Danna Maholy Bailón Moreira

CC: 1317746319

Email: danex22052003@gmail.com

Teléfono: 0960790713

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.

(f): _____

Danna Maholy Bailón Moreira

CC: 1317746319

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por darme la fortaleza y la fuerza para poder sobre llevar todas las situaciones difíciles de la vida.

A mi papá y mi mamá por impulsarme hacer mejor cada día y a nunca rendirme durante este proceso.

A mis hermanos Jordán, Junior, Jimmy y Fiorella por siempre apoyarme y motivarme con su alegría y gestos de amor.

También le dedico este trabajo a todas las personas que en algún momento han contribuido de forma alentadora, impulsándome con un gesto, con una sonrisa y han mejorado mi día a día durante los años académicos, como lo es mi amigo Ricardo.

De ultimo, pero no menos importante, este trabajo se lo dedico a mi abuelo Modesto, a mi tío Richard y a mis primas Anabell y Keyla, que siempre me han alentado a seguir creciendo académicamente.

Danna Maholy Bailón Moreira

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia, pero sobre todo a mi papá por siempre impulsarme hacer mejor, a nunca rendirme, por apoyarme en cada paso que doy y así poder alcanzar mis metas, le agradezco porque me ha convertido en una mujer con convicción, con buenos valores e ideales, que estoy orgullosa de él y siempre lo voy a estar.

A mi mamá y a mi hermana Fiorella por enseñarme el significado de la resiliencia y apoyarme durante todo este proceso.

A mi tutor por siempre guiarme de la mejor manera durante todos mis años académicos, pero sobre todo en este proceso de investigación y por siempre estar atento ante cualquier duda presente, por ser un buen profesor y amigo.

A la Mgtr. Verónica Piedad Bravo Santana por siempre ser una excelente Docente, pero sobre todo una gran amiga y consejera.

Agradezco además a la Autoridad Portuaria de Manta, especialmente a la Dirección de Promoción y Comercialización y al Área de Gestión Integral, por recibirme durante mi investigación y de poder resolver todas mis dudas respecto a mi trabajo de investigación.

Danna Maholy Bailón Moreira

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la oferta de servicios de agenciamiento naviero de las empresas y su contribución a la competitividad en el sector pesquero de Manta. Este estudio descriptivo, explicativo y analítico fue desarrollado mediante una investigación documental y de campo. La muestra estuvo compuesta por prestadores de servicios navieros y el sector pesquero, mientras que la población estuvo constituida por todas las empresas que ofrezcan servicios navieros en la ciudad de Manta y el sector pesquero que haga uso de estas. Los resultados evidencian que los servicios de agenciamiento naviero más demandados en Manta son la solicitud de muelles, la gestión documental y la coordinación logística básica, sin embargo, persisten deficiencias estructurales como la falta de transparencia, la lentitud en los procesos y la limitada personalización del servicio, lo que afecta la competitividad del sector. Se identificó una brecha significativa entre las expectativas de los usuarios y la oferta actual, así como una baja adopción de servicios logísticos integrados. La implementación de sistemas digitales, gestión de calidad y un enfoque gradual de mejora podría transformar sustancialmente el agenciamiento naviero en la industria pesquera de Manta. Se concluye que, aunque el agenciamiento naviero en el mercado pesquero de Manta cumple un rol clave en la operatividad portuaria, enfrenta serias deficiencias que afectan su competitividad, sin embargo, la implementación de estrategias de automatización y mejora continua ofrece una oportunidad concreta para modernizar el sector y posicionarlo como líder en el ámbito marítimo internacional.

Palabras clave: Agenciamiento naviero, sector pesquero, competitividad Portuaria, Puerto de Cabotaje

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the offer of shipping agency services of the companies and their contribution to competitiveness in the fishing sector of Manta. This descriptive, explanatory and analytical study was developed through documentary and field research. The sample consisted of shipping services and the fishing sector, while the population consisted of all the companies that offer shipping services in the city of Manta and the fishing sector that makes use of them. The results show that the most demanded shipping agency services in Manta are dock requests, document management and basic logistics coordination; however, structural deficiencies persist, such as lack of transparency, slow processes and limited-service customization, which affect the sector's competitiveness. A significant gap was identified between user expectations and current supply, as well as a low adoption of integrated logistics services. The implementation of digital systems, quality management and a gradual approach to improvement could substantially transform shipping agency services in the Manta fishing industry. It is concluded that, although the shipping agency in the fishing market of Manta plays a key role in port operations, it faces serious deficiencies that affect its competitiveness. However, the implementation of automation and continuous improvement strategies offers a concrete opportunity to modernize the sector and position it as a leader in the international maritime field.

Keywords: Ship Agency; Fishing Sector; Port Competitiveness; Manta; Port Competitiveness

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	ii
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iv
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
TABLA DE CONTENIDOS	x
INDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Preguntas de investigación	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
Marco teórico	6
MATERIALES Y MÉTODOS	10
Metodología de la investigación	11
Población y muestra	15
RESULTADOS	17
DISCUSIÓN	42
CONCLUSIONES	45
LITERATURA CITADA	47
ANEXOS	51
	x

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz Metodológica</i>	10
Tabla 2. <i>Costo promedio de servicios navieros en Manta en 2024</i>	20
Tabla 3. <i>Matriz de revisión bibliográfica</i>	21
Tabla 4. <i>Resultados tabulados</i>	23
Tabla 5. <i>Encuesta semiestructurada</i>	36
Tabla 6. <i>Análisis de procesos y mejora continua</i>	40

LOS SERVICIOS DE AGENCIAMIENTO NAVIERO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PESQUERO DE LA CIUDAD DE MANTA

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

El comercio internacional ha experimentado un crecimiento constante en las últimas décadas, según Rodríguez, C. (2012) “Una de las prácticas más comunes entre los países actualmente, es buscar la asociación de países generando bloques comerciales, sólidos para hacer frente a la agresiva competencia que se observa en los mercados internacionales en la actualidad.” impulsado por la globalización y la liberalización económica. Esto ha llevado a un aumento en el volumen de carga marítima, lo que ha beneficiado a la industria del agenciamiento naviero.

La industria naviera ha experimentado cambios significativos en los últimos años, con la introducción de nuevos tipos de buques, tecnologías más eficientes y regulaciones ambientales más estrictas. Estos cambios han obligado a los agentes navieros a adaptarse y mejorar sus servicios para seguir siendo competitivos.

La economía ecuatoriana depende en gran medida del comercio exterior, por lo que el sector portuario es un importante motor de crecimiento. El gobierno ecuatoriano ha implementado políticas para promover el desarrollo del sector portuario, lo que ha beneficiado a las empresas de agenciamiento naviero.

El sector del agenciamiento naviero en Ecuador es altamente competitivo, así lo sostiene Veliz, N. (2022) denotando que “el tipo de agenciamiento que proveen los agentes de Aduana es actuar como intermediarios en el despacho de las mercancías importación/exportación de

mercancías.” Con un gran número de empresas que ofrecen servicios similares. Las empresas de agenciamiento naviero deben diferenciarse por su experiencia, calidad de servicio y precio para tener éxito.

El sector del agenciamiento naviero está regulado por una serie de leyes y normas nacionales e internacionales. Las empresas de agenciamiento naviero deben cumplir con estas regulaciones para operar de manera legal y segura.

En sus comienzos, los servicios de agenciamiento naviero en Manta se centraban en el apoyo a las operaciones básicas de carga y descarga de buques pesqueros, pero con el tiempo, la complejidad de las operaciones y la cantidad de flotas pesqueras aumentaron, requiriendo servicios más sofisticados. Huesca R. (2012) manifiesta que, durante los años 80 y 90, el sector de agenciamiento naviero comenzó a adoptar tecnologías modernas para mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos.

La profesionalización de los servicios y la implementación de sistemas de gestión de calidad se convirtieron en factores críticos para competir a nivel internacional, el gobierno ecuatoriano ha jugado un papel importante en la promoción del Puerto de Manta como un punto logístico, invirtiendo en infraestructuras como Terminales Portuarias y áreas de almacenamiento, así como en sus tratados de libre comercio y acuerdos de pesca los cuales han facilitado el acceso de los productos pesqueros de Manta a mercados internacionales, incrementando la demanda de servicios de agenciamiento naviero para cumplir con regulaciones internacionales.

Manta ha sido históricamente una de las principales ciudades portuarias de Ecuador, beneficiándose de su estratégica ubicación en la costa del Pacífico, es por ello que, Palma A. y

Macías K. (2015) argumentan que “la ubicación geográfica es estratégica, pues tiene acceso directo a mar abierto, motivo por el cual es considerado como un potencial puerto de aguas profundas, esto representa una oportunidad para aumentar la competitividad regional y esto será posible si y solo si la región posee carga suficiente para estos buques internacionales y si los puertos poseen la infraestructura necesaria para atenderlos.”

Según Flores C. (2022), desde tiempos precolombinos, la región fue un importante centro de intercambio comercial para las culturas indígenas, como los Manteños y Huancavilcas, en el siglo XX.

Manta comenzó a desarrollarse como un puerto moderno, lo que impulsó el crecimiento del sector pesquero y la creación de servicios logísticos, incluyendo el agenciamiento naviero, en vista de aquello, Veliz Z. (2022) manifiesta que a partir de la década de 1950, Manta experimentó un auge en la industria pesquera, especialmente con la pesca del atún, lo que demandó un soporte logístico eficiente para la gestión de flotas pesqueras, así como la presencia de empresas internacionales y la exportación de productos del mar elevaron la necesidad de servicios especializados en agenciamiento naviero para manejar las operaciones portuarias, el despacho aduanero, y la logística de carga y descarga.

Estas agencias se encargan de las operaciones logísticas y administrativas para facilitar la entrada y salida de embarcaciones, asegurando el cumplimiento de normativas y optimizando tiempos de operación, desde la gestión de permisos hasta la coordinación de reparaciones y mantenimiento de embarcaciones.

La globalización y la apertura de mercados en las últimas décadas han intensificado la competencia en el sector pesquero. Los servicios de agenciamiento naviero se han convertido en un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas pesqueras locales.

Las agencias navieras juegan un papel esencial en la reducción de tiempos muertos en puerto, facilitando la carga y descarga eficiente de productos pesqueros.

La presencia de agencias navieras impulsa el desarrollo de infraestructura portuaria, lo que beneficia directamente a la industria pesquera y la implementación de tecnologías modernas que mejoran la seguridad y eficiencia de las operaciones portuarias.

Definición del problema

El Puerto de Manta ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años acorde a la globalización, lo cual ha generado un aumento en la demanda de servicios de agenciamiento naviero para el sector pesquero en la ciudad de Manta, el objetivo de la investigación es poder identificar los servicios navieros, cuáles son los que tienen más demanda y poder desarrollar mejoras en los servicios para procesos automatizados, resultados óptimos y mejora en la competitividad.

Preguntas de investigación

Pregunta General

PG. ¿De qué manera la oferta de servicios de agenciamiento naviero contribuye a la competitividad en el sector pesquero de la ciudad de Manta?

Preguntas específicas

PE1. ¿Cuáles son los servicios de agenciamiento naviero que ofrecen las empresas al sector pesquero en el Puerto de Manta?

PE2. ¿Cuáles son los servicios de agenciamiento naviero con más requerimiento en el sector pesquero en el Puerto de Manta?

PE3. ¿Cuáles son los factores de mejoramiento que deben realizar las agencias navieras para mejorar la competitividad en el sector pesquero en la ciudad de Manta?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

OG. Analizar la oferta de servicios de agenciamiento naviero de las empresas y su contribución a la competitividad en el sector pesquero de Manta.

Objetivos específicos

OE1. Determinar los servicios de agenciamiento naviero que se ofertan en el sector pesquero de la ciudad de Manta.

OE2. Conocer cuáles son los servicios navieros de mayor requerimiento del sector pesquero de la ciudad de Manta.

OE3. Definir cuáles son los factores de mejoramiento que deben realizar las agencias navieras para mejorar la competitividad del sector pesquero en la ciudad de Manta.

Marco teórico

Hilo conductor

El sector marítimo juega un papel fundamental en el comercio internacional y la economía global. Además, la eficiencia de la cadena logística marítima es importante para el éxito de cualquier operación de transporte marítimo. En este contexto, los servicios de agenciamiento naviero son esenciales para garantizar el buen funcionamiento de la cadena logística y la competitividad de los puertos. En relación con esto, Sánchez, R. (2015) señala que “la función de las agencias aduaneras, así como su misión, han evolucionado conforme a las exigencias y los nuevos retos que ha traído la apertura comercial en las operaciones de comercio exterior. En las agencias aduaneras recae la obligación de que el comercio exterior colombiano sea expedito y confiable.”

De manera específica, los servicios de agenciamiento naviero comprenden un conjunto de actividades que se prestan a los armadores y operadores de buques en los puertos. Por ejemplo, MARZAM (2024), estos servicios incluyen:

- Autorización de Ingreso de buques de bandera internacional.
- Solicitud de muelles.
- Preparación de documentos legales para el arribo y el zarpe.
- Solicitud de Autorizaciones de aduanas, capitanías y autoridades portuarias.
- Coordinación de entrega de suministros básicos, como agua potable, combustible, lubricantes, piezas y repuestos, retiro de basura / aguas sentinas.
- Coordinación y manejo de importaciones, almacenajes, traslados y exportaciones de carga suelta, consolidada y contenedores *freight forward*

- Traslados y pólizas de carga emergente.
- Levantamiento de abandono de carga.
- Servicios de lancha.
- Coordinación de permisos de pruebas de vuelo de helicópteros durante pertenecientes a los barcos pesqueros.
- Envío de muestras al Exterior (combustible/aceite)
- Envío de correspondencia al Exterior (sobres/documentos)

Los servicios navieros de mayor requerimiento en el sector pesquero de la ciudad de Manta son clave para la actividad pesquera en el Ecuador, especialmente en la pesca de atún y otros productos del mar, Andinave (2024) menciona que “los servicios son esenciales para la gestión de buques pesqueros y ofrecen servicios de coordinación de arribos, trámites aduaneros y permisos necesarios para la operación de embarcaciones pesqueras en el puerto de Manta.” A nivel local, Manta ha enfrentado una alta demanda de los siguientes servicios, los cuales destacan por su importancia estratégica:

- Carga y descarga, el Terminal Pesquero de Manta es un punto crítico para las operaciones de carga y descarga de productos pesqueros. En el primer trimestre de 2022, se movilizaron más de 19,000 toneladas métricas de pesca, lo que demuestra la alta demanda de estos servicios.
- Servicios de atraque y muelle: La disponibilidad de servicios de atraque y muelle es vital para la operatividad portuaria. Durante el mismo periodo, se registraron 1,193 solicitudes de estos servicios, lo que indica un considerable volumen de actividad en el puerto.

- Avituallamiento y mantenimiento: Los servicios de avituallamiento y mantenimiento para buques industriales y artesanales son cruciales. Estos incluyen el suministro de provisiones y el mantenimiento técnico de las embarcaciones, asegurando su operatividad constante.
- Logística portuaria: Este servicio, que incluye el control de buques y la asignación de espacios, resulta fundamental para optimizar las operaciones pesqueras. Actualmente, se están implementando mejoras orientadas a aumentar la eficiencia en el Terminal Pesquero.
- Control y vigilancia: La regulación y vigilancia del sector pesquero son esenciales para asegurar el cumplimiento de normativas y la sostenibilidad de la pesca. Esto abarca la trazabilidad de las embarcaciones y la supervisión de las actividades pesqueras.

En conjunto, estos servicios son los más utilizados e indispensables para el correcto funcionamiento del sector pesquero en la ciudad de Manta. La combinación de agenciamiento, logística y servicios de mantenimiento permite que las operaciones pesqueras se realicen de manera efectiva y cumplan con los estándares requeridos.

Por otro lado, la eficiencia de la cadena logística marítima se refiere a la capacidad de transportar mercancías de manera rápida, segura y a bajo costo. Asimismo, la competitividad de dicha cadena se relaciona con la capacidad de un puerto o país para atraer y retener el tráfico marítimo.

Con base en lo anterior, los objetivos en esta investigación son de vital importancia, ya que estos servicios constituyen recursos muy valiosos y representan la base para el funcionamiento adecuado del sector pesquero. Así pues, Flores, J. (2022) menciona que “un proceso es un enfoque para convertir entradas en salidas, es la forma en que todos los recursos de una organización se

utilizan de manera confiable, repetible y consistente para lograr sus objetivos.” A propósito de aquello, los objetivos que vamos a realizar en este trabajo son los siguientes:

- Determinar los servicios de agenciamiento naviero que se ofertan en el sector pesquero de la ciudad de Manta.
- Conocer cuáles son los servicios navieros de mayor requerimiento del sector pesquero de la ciudad de Manta.
- Definir cuáles son los factores de mejoramiento que deben realizar las agencias navieras para mejorar la competitividad del sector pesquero en la ciudad de Manta.

Jéssica, F. (2024), argumenta que “la gestión por procesos permite que las necesidades internas de la organización y la satisfacción del cliente sean compatibles, destacando también que cada proceso no está exento de dificultades propias de su aplicación, tales como valores culturales y el éxito de los procesos anteriores.” Teniendo en cuenta lo mencionado, se pueden considerar las siguientes soluciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en el puerto por ejemplo reduciendo los tiempos de espera y las demoras en el puerto, mejorando la coordinación entre los diferentes actores de la cadena logística, reduciendo los costos operativos y ofreciendo un servicio de alta calidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tabla 1. *Matriz Metodológica*

TEMA	Objetivo General	Objetivo de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico	Técnica de Investigación	Procesamiento de Investigación
LOS SERVICIOS DE AGENCIAMIENTO NAVIERO Y SU CONTRIBUCIÓN A LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR PESQUERO DE LA CIUDAD DE MANTA.	Analizar los servicios de agenciamiento naviero de las empresas y su contribución a la competitividad en el sector pesquero de Manta.	OE1. Determinar los servicios de agenciamiento naviero que se ofertan en el sector pesquero de la ciudad de Manta.	Explicativa	Mixto	Ficha de Investigación Bibliográfica	Matriz de revisión bibliográfica
		OE2. Conocer cuáles son los servicios navieros de mayor requerimiento del sector pesquero de la ciudad de Manta	Explicativa	Mixto	Entrevista Semi-Estructurada Ficha de Investigación Bibliográfica	Guía de Entrevista Semi-Estructurada
		OE3. Definir cuáles son los factores de mejoramiento que deben realizar las agencias navieras para mejorar la competitividad del sector pesquero en la ciudad de Manta.	Analítica-explicativa	Cualitativa	Entrevista a involucrados Ficha de investigación bibliográfica.	Guía de Entrevista Semi-Estructurada Matriz de propuesta de valor Análisis de procesos y mejora continua

Elaborado por: Danna Bailón Moreira

Metodología de la investigación

Enfoque metodológico

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, el enfoque cualitativo se centró en la comprensión profunda de fenómenos sociales y humanos a través de la recolección e interpretación de datos no numéricos, este enfoque fue útil para explorar percepciones, experiencias y significados que los individuos atribuyen a sus realidades, en vista de lo expuesto, según Vega G. (2014) “la investigación cualitativa se conduce básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana, las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente.”

En este tipo de investigación se basa en observar eventos ordinarios y cotidianos que suceden de forma natural con el fin de estudiarlas, mientras que el cuantitativo es una investigación que se centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos, sobre estudios establecidos, en particular, Abad A. (2022) conceptualiza como una “es una herramienta útil cuando se pretende procesar grandes cantidades de información no estructurada. Permite al investigador organizar dicha información de acuerdo con criterios claros, teóricamente relevantes y estadísticamente validados.”

Diseño de investigación

La investigación en el presente trabajo es cualitativa y es de suma importancia en el análisis de los servicios navieros y su competitividad en el sector pesquero de la ciudad de Manta, ya que permite profundizar en las dinámicas, percepciones y experiencias de los actores involucrados. A continuación, se detallan las razones que subrayan esta importancia.

La investigación cualitativa permite captar la complejidad del entorno pesquero en Manta, incluyendo las relaciones entre los pescadores, las agencias navieras y otros actores de la cadena de valor, lo cual es esencial para entender cómo las condiciones locales, las prácticas culturales y las normativas afectan la competitividad del sector. Por ejemplo, al explorar las experiencias de los pescadores y las agencias, se pueden identificar barreras y oportunidades que no son evidentes a través de métodos cuantitativos.

Tipo de investigación

Este trabajo está basado en una investigación explicativa:

Explicativa: busca identificar y analizar las causas y efectos de un fenómeno, proporcionando una comprensión profunda de las relaciones entre variables, este tipo de investigación se centra en responder preguntas del tipo "por qué" y "cómo", esta investigación es fundamental para poder entender la importancia y la demanda de los servicios navieras requeridos por el sector pesquero en el puerto de Manta.

Métodos de investigación

Los métodos de investigación en este anteproyecto son de campo y documental, estos métodos son la base de esta investigación, los cuales contribuyen grandemente a la obtención de información y datos importantes.

Documental

El método de investigación documental se refiere a la recopilación y análisis de información a partir de fuentes ya existentes, este enfoque se centra en la revisión de documentos, como libros, artículos académicos, tesis, informes y otros materiales relevantes que proporcionan datos y contextos sobre el tema de estudio, utiliza información previamente recopilada y publicada por otros investigadores.

De campo

El método de investigación de campo implica la recolección de datos directamente en el entorno donde ocurre el fenómeno de estudio. Esto se realiza a través de técnicas como observaciones, entrevistas y encuestas, lo que permite obtener información de primera mano y comprender mejor el contexto del fenómeno investigado, la investigación de campo se basa en informaciones que provienen de otras; por ejemplo, entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, esto indica que la investigación de campo se centra en la recolección directa de datos en el lugar donde se presenta la problemática.

Técnicas de investigación

Entrevista semiestructurada

Una entrevista semiestructurada es un método de recolección de datos utilizado en investigaciones cualitativas, se caracteriza por tener una guía de preguntas predefinidas, pero con la flexibilidad de poder profundizar en temas relevantes que surjan durante la conversación, hay que destacar que según Hammer, D., & Wildavsky, A (1990) “Es la conversación basada en preguntas son acontecimientos de los cuales se desean saber, se realiza a personas implicadas de forma directa.” es decir, permite una evaluación en profundidad de los participantes, más allá de los datos curriculares, lo cual garantiza que se hagan las preguntas fundamentales a todos los entrevistados, proporcionando un marco común para la comparación, facilitando la evaluación de habilidades blandas como trabajo en equipo y competencias interpersonales.

Matriz de revisión bibliográfica

La matriz de revisión bibliográfica es una herramienta que organiza y sintetiza la información recopilada de diversas fuentes sobre un tema específico.

Esta matriz ayuda a identificar tendencias y vacíos en la literatura, permitiendo una comprensión más profunda de cómo estos servicios afectan la competitividad del sector pesquero.

Guía de entrevista semi-estructurada

La guía de entrevista semiestructurada es un instrumento que combina preguntas abiertas y cerradas, permitiendo una conversación más flexible con los participantes. Este enfoque facilita la exploración de temas específicos mientras permite a los entrevistados compartir sus experiencias. En el estudio de los servicios navieros, esta guía puede revelar percepciones sobre la calidad del servicio, desafíos y oportunidades en el sector pesquero.

Matriz de productos

La matriz de productos es una herramienta analítica que permite a las empresas clasificar y evaluar los servicios que ofrecen, facilitando la identificación de aquellos que tienen mayor demanda y potencial de crecimiento, esta matriz es importante para las empresas de servicios navieros en Manta ya que ayuda a identificar cuáles son sus productos o servicios con mayor demanda.

Análisis de procesos y mejora continua

El análisis de procesos implica evaluar las operaciones actuales para identificar ineficiencias y áreas de mejora. La mejora continua es un enfoque sistemático que busca optimizar procesos a lo largo del tiempo, este análisis puede ayudar a identificar cuellos de botella en la logística y mejorar la satisfacción del cliente, aumentando así la competitividad del sector pesquero en Manta.

Población y muestra

Población

La población en esta investigación está constituida por todas las empresas que ofrezcan servicios navieros en la ciudad de Manta y el sector pesquero que haga uso de estas, las empresas que ofrecen los servicios navieros en la ciudad de Manta son 6:

- Noe Shipping Agency Manta
- Naviera Santa Katalina
- Andinave Manta
- MARZAM Manta
- Naviera JCP HNOS
- Remarsa Manta

Sin embargo, en esta investigación se seleccionarán únicamente tres empresas: MARZAM, Andinave y Naviera Santa Katalina.

La razón de esta selección se basa en dos criterios principales. En primer lugar, las seis empresas comparten una oferta de servicios muy similar, lo cual permite trabajar con una muestra representativa sin comprometer la diversidad de datos. En segundo lugar, se eligieron estas tres agencias porque, según datos de la Asociación Portuaria de Manta (APM, 2023), concentran aproximadamente el 70% de la participación de mercado en servicios navieros del sector pesquero. Por tanto, su inclusión permite obtener resultados relevantes y generalizables respecto al comportamiento del mercado y la calidad del agenciamiento naviero en la ciudad.

Muestra

La muestra estará compuesta por los servicios navieros y el sector pesquero que haga uso de estos, para poder identificar y analizar la competitividad en la ciudad de Manta. Por ende la encuesta que se va a realizar, será de la siguiente manera debido a que la población objetiva de la investigación es bastante amplia, se va a utilizar parte de la población, para esta investigación vamos a utilizar el muestreo probabilístico, ya que las personas a las que se les va a realizar la encuesta son escogidas de forma aleatoria, en este caso el muestreo va a hacer estratificado, ya que la encuesta se va a realizar en 2 grupos, a los agentes de servicios navieros y a los pescadores, en este caso se va a encuestar alrededor de unas 11 personas las que incluye los agentes navieros y pescadores.

RESULTADOS

Servicios de agenciamiento naviero que se ofertan en el sector pesquero de la ciudad de Manta.

El sector pesquero es una industria dinámica que depende de logística y estrategia eficiente que conlleve a un religioso cumplimiento de las normativas internacionales y locales para asegurar que se den procesos seguros y rentables para las grandes y pequeñas empresas pesqueras.

Debido a ello, es que el agenciamiento naviero cumple un rol fundamental e indispensable en facilitar la gestión portuaria, el cumplimiento de tramitación y procesos legales y aduaneros, la provisión de recursos o suministros y la asistencia a la tripulación. En esto se destacan empresas navieras como MARNIZAM, Inchcape Shipping Services, Andinave, Agencia Naviera Santa Katalina y REMAR que ofrecen servicios especializados que optimizan la operatividad de las flotas pesqueras, otorgando reducción de costos, mejora en la eficiencia y garantía de la sostenibilidad de este sector.

Uno de los retos principales que suelen enfrentarse las embarcaciones pesqueras es la gestión eficiente de sus operaciones en puerto. La asignación de muelles, la coordinación con terminales portuarias y la supervisión de carga y descarga son procesos que requieren una planificación precisa para evitar retrasos y sobre costos. Entre estos se encuentra el arribo y despacho de buques, que conlleva a la asignación de muelles y agilización de la obtención de documentos de ingreso y salida de las embarcaciones. Ello minimiza los tiempos de espera en puerto, optimizando el tiempo de faena y maximiza la rentabilidad durante su travesía.

Otro servicio que estas proveen es el de carga y descarga de productos pesqueros, donde se maneja con sumo cuidado la mercancía, evitando consiguientes perdidas por deterioro y asegurando el transporte en condiciones adecuadas. Con esto se incluye el uso de muelles especializados, grúas, montacargas y almacenamiento adecuado bajo un equipo de logística eficiente que facilite la distribución al mercado.

Esto previamente descrito no sólo depende de una buena gestión portuaria, sino también de la disponibilidad de recursos esenciales para la navegación y el procesamiento de la pesca. Entre estos están la provisión de agua potable, combustible, lubricantes, repuestos y piezas para mantenimiento, con lo que se asegura que las embarcaciones puedan realizar sus operaciones sin interrupción. Asimismo, se incluye la coordinación del traslado de carga emergente y la gestión de pólizas de transporte con lo que se reducen los riesgos financieros y se asegura el traslado de insumos críticos. Ello mantiene la estabilidad y continuidad de la actividad pesquera.

El sector pesquero está altamente regulado a nivel internacional y nacional, con estrictos controles en materia de documentación, aduanas y normativas ambientales. Los agentes navieros desempeñan un rol indispensable en garantizar el cumplimiento de regulaciones portuarias y marítimas, evitando sanciones y retrasos en las operaciones. Estos servicios clave incluyen obtención de certificados de capitán y matrícula de embarcaciones, gestión de garantías aduaneras y permisos especiales para buques nacionales e internacionales, inspección y peritajes marítimos para garantizar la seguridad de las embarcaciones y su carga. Ello al mismo tiempo protege la reputación de las empresas pesqueras y facilita su acceso a mercados internacionales con altos estándares de calidad y sostenibilidad.

La protección del recurso humano es otro pilar fundamental en la industria pesquera, y garantizar su bienestar es clave para el éxito operativo. Las agencias navieras ofrecen atención integral a la tripulación que incluye atención médica y evacuaciones sanitarias en caso de emergencia, gestión de permisos de viaje y asistencia en el arribo y salida del país, suministro de servicios básicos a bordo como alimentación, comunicación, energía eléctrica y agua potable. Otras ofrecen instalaciones y servicios en puerto como cafetería, telefonía, salas VIP y estaciones de primeros auxilios, mejorando así las condiciones laborales de quienes trabajan a la mar.

Inchcape Shipping Services servirá como arquetipo para la descripción de los servicios que usualmente se ofrecen en el sector pesquero mantense. Sus servicios disponibles son el agenciamiento portuario que permite gestionar operaciones de buques en puerto, asegurando una escala eficiente y sin contratiempos, agencia protectora que representa los intereses del armador o fletador durante la estadía del buque en el puerto, coordinación de suministros de combustible para las embarcaciones, servicio de *husbandry* para satisfacer necesidades de la tripulación siendo estas reposición de provisiones, repuestos y asistencia médica, y reparación y mantenimiento de la embarcación en dique seco. Entre los servicios marítimos se encuentra el mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria a bordo, inspección y evaluación técnica para garantizar la seguridad y cumplimiento normativo, optimización de la cadena logística para operaciones marítimas, y provisión de víveres y alimentos esenciales para la tripulación.

De esta forma es que se pone en relieve el fortalecimiento de la competitividad por parte de *Inchcape Shipping Services* hacia el sector pesquero al proporcionar soluciones logísticas, operativas y regulatorias que permiten optimizar costos, reducir tiempos de inactividad, garantizar cumplimiento normativo y mejora de bienestar de tripulación. La incorporación de estos servicios

puede permitir el desarrollo de operaciones más eficientes, seguras y rentables, permitiendo así consolidar la presencia de empresas pesqueras en mercados nacionales e internacionales.

Resultado de la recopilación de información de la muestra de agencias navieras

En la tabla 2 se muestran las distintas agencias navieras, sus servicios y los costos en los que incurren. Es esencial considerar las presentes tres en base a lo especificado en el apartado de Muestra.

Tabla 2. Costo promedio de servicios navieros en Manta en 2024

Agencia Naviera	Servicios	Costos
Corporación MARZAM	-Agenciamiento naviero	\$400.00
	-Logística	
	-Transporte terrestre	\$180.00
	-Operaciones marítimas	
	-AGROTRADER	\$100.00 - \$350.00
Andinave	-Agenciamiento naviero	\$200.00 - \$400.00
	-Almacenamiento	\$0,24 - \$4.00
	-Transporte terrestre	\$50.00 - \$100.00
	-Transporte de carga	\$50.00 - \$150.00
Agencia Naviera Santa Katalina	-Agendamiento naviero para arribos y zarpes	\$300.00 - \$400.00
	-Gestiones aduaneras	\$200.00 - \$300.00
	-Trámites y obtención de permisos especiales	\$50.00 - \$400.00
		\$30.00 - \$50.00
	-Logística y acompañamiento en operaciones portuarias	\$100.00 - \$200.00

Costos promedio expresados en dólares estadounidenses (USD) para el año 2024. Los rangos indican variaciones según el tipo de servicio y condiciones de la operación.

Tabla 3. Matriz de revisión bibliográfica

Referencia	Autor(es)	Título	Año	Objetivo	Metodología	Principales Hallazgos
Escobar J., Cortez C., Coronel S., Hernández N.	Johanna I. Escobar J., Paola E. Cortez C., Marjorie A. Coronel S., Noel B. Hernández	Evaluación neutrosófica del desarrollo de emprendimientos y las nuevas tecnologías como posicionamiento o estratégico	2023	Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías en el desarrollo de emprendimientos en Ecuador mediante un análisis neutrosófico	Metodología a mixta con ponderación multicriterio	Destaca la importancia del uso de nuevas tecnologías para mejorar el posicionamiento de emprendimientos
Flores Chica, Jéssica Denisse	Flores Chica, Jéssica Denisse	Análisis de las operaciones portuarias realizadas por la radio estación EP FLOPEC para agenciamiento de buques petroleros en Balao Esmeraldas	2020	Analizar las operaciones portuarias realizadas por la radio estación de la EP FLOPEC y proponer medidas de estandarización	Enfoque cualitativo con observación y entrevistas a radio-operadores	Se identificaron problemas operativos y la falta de estandarización en procedimientos. Se recomienda actualizar procesos en el SGI y mejorar la capacitación del personal.
Huesca Rodríguez, Cecilia	Huesca Rodríguez, Cecilia	Comercio Internacional	2012	Examinar los fundamentos del comercio internacional y su impacto en la economía global	Análisis documental y estudios de caso	Explica la importancia del comercio internacional, estrategias de mercado y mecanismos de integración económica. Resalta la globalización como un factor clave y la necesidad de políticas de fomento al comercio.

Palma Mero, Macías Domo	Auxiliadora Monserrate Palma Mero, Karla Monserrate Macías Domo	Análisis de carga del Puerto de Manta período 2010-2014 y su impacto en las rutas navieras del Pacífico Sudamericano	2015	Analizar la evolución del tráfico de carga del Puerto de Manta y su impacto en las rutas marítimas del Pacífico	Análisis de datos históricos y entrevistas con expertos del sector portuario	Identifica la falta de competitividad del puerto debido a infraestructura insuficiente y propone estrategias para mejorar su atractivo
SELA	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe	Estrategias y propuestas de políticas públicas para la integración de ALC	2024	Proponer estrategias de políticas públicas para fortalecer la integración económica y social en América Latina y el Caribe	Revisión documental y análisis de contexto regional	Plantea la necesidad de cooperación económica y convergencia de políticas en áreas clave como energía, comercio y digitalización
Veliz Zamudio	Nikoll Veliz Zamudio	Proceso de agenciamiento marítimo e implicancia de Bill of Lading en el comercio exterior	2013	Describir el rol del conocimiento de embarque (Bill of Lading) en el comercio exterior y su impacto en la logística internacional	Estudio de caso basado en prácticas profesionales en la empresa SAAM	Identifica los procesos clave del agenciamiento marítimo y resalta la importancia del Bill of Lading para la eficiencia del comercio exterior

Elaborado por: Danna Bailón Moreira

Servicios navieros de mayor requerimiento del sector pesquero de la ciudad de Manta

Resultados de la encuesta semiestructurada

Con el objetivo de obtener la información referente a este punto, se optó por la realización de una encuesta estructurada realizada a diversos usuarios, en donde se realizaron dos interrogantes principales, la primera concerniente a la compañía de servicio naviero empleado, mientras que la segunda, relevante para este apartado, sobre cuáles son los servicios más empleados.

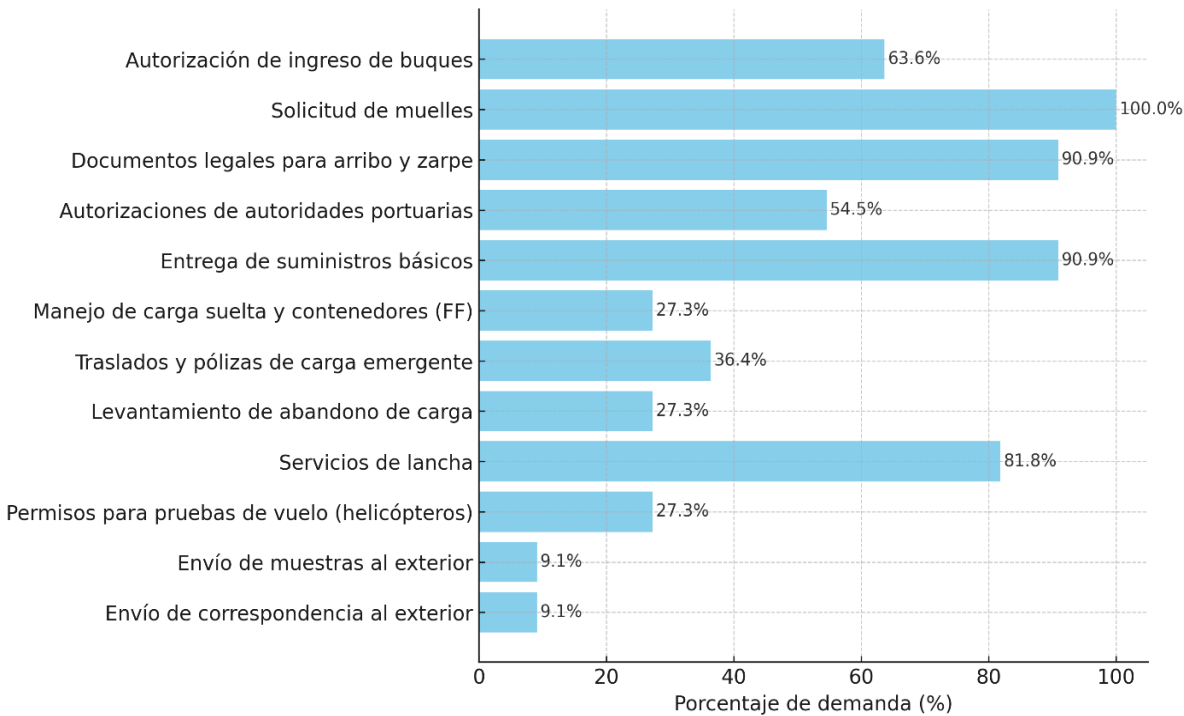
Es esencial considerar que los encuestados podían seleccionar más de una opción, por lo que se infiere que los usuarios podrían presentar en su ámbito cotidiano la necesidad de más de un servicio ofertado por las agencias navieras mencionadas. A continuación, se tabulan los siguientes datos en base la muestra de cada usuario participante de la encuesta (total 11 personas).

Tabla 4. Resultados tabulados

Servicios	Usuario											Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Autorización de Ingreso de buques de bandera internacional				X	X	X		X	X	X	X	7
Solicitud de muelles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Preparación de documentos legales para el arribo y el zarpe	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	10
Solicitud de Autorizaciones de aduanas, capitanías, autoridades portuarias	X				X	X	X		X	X		6
Coordinación la entrega de suministros básicos, como agua potable, combustible, lubricantes, piezas y repuestos, retiro de basura / aguas sentinas	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	10

Coordinación y manejo de importaciones, almacenajes, traslados y exportaciones de carga suelta, consolidada y contenedores <i>Freight Forward (FF)</i>						X	X	X			3
Traslados y pólizas de carga emergente						X	X	X		X	4
Levantamiento de Abandono de Carga								X	X	X	3
Servicios de lancha	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Coordinación de permisos de pruebas de vuelo de helicópteros durante pertenecientes a los barcos pesqueros								X	X	X	3
Envío de muestras al Exterior (combustible/aceite)	X										1
Envío de correspondencia al Exterior (sobres/documentos)	X										1
Realizado por: Danna Bailón Moreira											

Figura 1. *Porcentaje de demanda de servicios navieros más utilizados por agencias en Manta (2024).*



Fuente: Información proporcionada por personal de Autoridad Portuaria de Manta

Como se observa en la tabla, la solicitud de muelles constituye el servicio más demandado entre los usuarios del sector pesquero en Manta, siendo requerido por la totalidad de los encuestados. De manera que, este servicio comprende la gestión, asignación y programación de espacios físicos en los muelles donde las embarcaciones pesqueras pueden atracar para realizar operaciones de carga, descarga, abastecimiento y mantenimiento. La alta demanda de este servicio refleja su carácter crítico en la cadena de valor pesquera, pues determina directamente la eficiencia operativa de las flotas al minimizar tiempos de espera y optimizar los ciclos logísticos (Autoridad Portuaria de Manta [APM], 2023).

El impacto de este servicio en las necesidades de los usuarios es fundamental, ya que la correcta asignación de muelles influye directamente en la rentabilidad de las operaciones pesqueras. Una gestión eficiente reduce los tiempos de inactividad de las embarcaciones, que representan costos significativos para los armadores. Además, la coordinación adecuada permite maximizar el uso de la infraestructura portuaria disponible, factor especialmente relevante durante temporadas altas de pesca cuando la demanda de espacios de atraque aumenta considerablemente. La planificación estratégica en la asignación de muelles también facilita la sincronización con otros servicios complementarios como la descarga, el procesamiento y la distribución del producto pesquero.

Además, la preparación de documentos legales para el arribo y zarpe representa el segundo servicio más solicitado, requerido por diez de los once usuarios encuestados. Este servicio abarca la elaboración, tramitación y gestión de toda la documentación necesaria para que las embarcaciones puedan ingresar y salir legalmente del puerto, incluyendo manifiestos de carga, declaraciones de tripulación, certificados sanitarios, documentos aduaneros y permisos de navegación, es por ello que, la complejidad regulatoria del sector marítimo-pesquero convierte este servicio en un elemento crítico para asegurar la continuidad operativa de las flotas (Organización Marítima Internacional [OMI], 2022).

En cuanto a los usuarios, este servicio responde a la necesidad de cumplir con un marco normativo complejo y cambiante sin invertir recursos significativos en el desarrollo de capacidades internas especializadas, además este impacto se traduce en la reducción de riesgos regulatorios, evitando multas, sanciones y detenciones que podrían paralizar las operaciones. Adicionalmente, la correcta gestión documental contribuye a mantener registros históricos adecuados que facilitan

auditorías futuras y certificaciones de calidad. La especialización de las agencias navieras en estos procedimientos permite a las empresas pesqueras concentrarse en su actividad principal mientras se asegura el cumplimiento normativo integral.

De manera similar, la coordinación de entrega de suministros básicos, igualmente solicitada por diez usuarios, comprende la gestión logística para el abastecimiento oportuno de recursos esenciales como agua potable, combustible, lubricantes, piezas de repuesto, así como servicios de retiro de residuos y aguas sentinas, en particular este servicio integral garantiza que las embarcaciones dispongan de todos los insumos necesarios para realizar sus operaciones sin interrupciones, optimizando el tiempo de permanencia en puerto y maximizando la eficiencia operativa de las flotas (Cámara Nacional de Pesquería, 2021).

El impacto de este servicio en las necesidades de los usuarios es multidimensional. En primer lugar, asegura la continuidad operativa al prevenir desabastecimientos que podrían interrumpir las faenas de pesca. En segundo lugar, optimiza costos a través de economías de escala y poder de negociación con proveedores que las agencias navieras pueden ejercer en beneficio de múltiples clientes. En tercer lugar, contribuye al cumplimiento de normativas ambientales mediante la gestión adecuada de residuos, factor cada vez más relevante en mercados internacionales con altos estándares de sostenibilidad. La precisión en el cálculo de necesidades y la planificación de abastecimiento también permite reducir inventarios a bordo, optimizando el espacio y disminuyendo costos financieros asociados al capital inmovilizado.

En cuanto a servicios de lancha, utilizados por nueve de los once usuarios encuestados, comprenden la provisión de embarcaciones auxiliares para diversas funciones logísticas y operativas en el entorno portuario, por estas razones, estas embarcaciones facilitan el transporte de

tripulantes, inspectores, agentes, proveedores y materiales entre los buques fondeados y el puerto, además de servir como apoyo en maniobras de amarre, desplazamiento de equipo y situaciones de emergencia. Por ello, su versatilidad y capacidad de respuesta rápida los convierte en un elemento esencial dentro del ecosistema de servicios portuarios (Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, 2022).

Este servicio responde a necesidades operativas fundamentales de los usuarios, particularmente cuando las embarcaciones deben fondear a la espera de espacio en muelle o durante operaciones de avituallamiento en rada. El impacto se manifiesta en la continuidad operativa al permitir relevos de tripulación, inspecciones técnicas y abastecimientos parciales sin necesidad de atracar. Adicionalmente, mejora la seguridad al facilitar respuestas rápidas ante contingencias y emergencias. La disponibilidad permanente de lanchas representa un factor estratégico para las operaciones pesqueras, especialmente en puertos congestionados donde los tiempos de espera para muelle pueden extenderse significativamente, generando costos operativos que afectan la rentabilidad del negocio.

En particular, la autorización de ingreso de buques de bandera internacional, solicitada por siete usuarios, abarca la gestión especializada de permisos para que embarcaciones extranjeras puedan operar legalmente en aguas jurisdiccionales ecuatorianas y utilizar las instalaciones portuarias de Manta, por ende este servicio implica la coordinación con múltiples entidades gubernamentales, incluyendo autoridades migratorias, sanitarias, aduaneras y marítimas, así como el cumplimiento de protocolos internacionales específicos para embarcaciones bajo banderas extranjeras (Subsecretaría de Recursos Pesqueros, 2023).

El impacto de este servicio para los usuarios es determinante en la internacionalización de las operaciones pesqueras y facilita la integración en cadenas globales de valor. Las embarcaciones de bandera internacional suelen operar bajo esquemas de *Joint Ventures*, contratos de fletamento o acuerdos de cooperación con empresas locales, generando transferencia tecnológica y acceso a mercados. La correcta gestión de estas autorizaciones evita demoras costosas y posibles sanciones por incumplimientos regulatorios. Adicionalmente, estos servicios contribuyen a mantener la competitividad del puerto de Manta como *hub* regional para la industria pesquera internacional, atrayendo inversión extranjera y dinamizando el ecosistema económico local mediante demanda de servicios complementarios.

Por otro lado cabe mencionar la solicitud de autorizaciones ante aduanas, capitanías y autoridades portuarias, requerida por seis usuarios, comprende la gestión integral de permisos y autorizaciones ante los diversos entes reguladores que intervienen en las actividades marítimo-portuarias, a propósito este servicio abarca la preparación y presentación de documentación específica, seguimiento de trámites, respuesta a observaciones y obtención final de los permisos necesarios para diversas operaciones como importación/exportación de mercancías, trabajos especiales en puerto o modificaciones en las condiciones operativas de las embarcaciones (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador [SENAE], 2022).

Para los usuarios, este servicio responde a la necesidad de navegar eficientemente a través del complejo entramado burocrático que caracteriza al sector. Su impacto se traduce en la reducción de tiempos administrativos, optimización de procesos y minimización de errores que podrían derivar en multas o paralizaciones operativas. La especialización de las agencias navieras en estos procedimientos garantiza el conocimiento actualizado de normativas cambiantes y

requisitos específicos de cada entidad reguladora. Adicionalmente, las relaciones institucionales desarrolladas por las agencias facilitan canales de comunicación efectivos que pueden resultar determinantes en situaciones que requieren respuestas ágiles o interpretaciones normativas específicas.

Hay que destacar los servicios de traslados y pólizas de carga emergente, utilizados por cuatro usuarios, comprenden la gestión logística y aseguradora para cargas que requieren atención urgente debido a su naturaleza, condiciones de conservación o necesidades operativas específicas, así mismo este servicio incluye la coordinación de transportes especiales, obtención de permisos expeditos, contratación de coberturas de seguro específicas y supervisión de toda la cadena logística para garantizar la integridad y oportunidad de la carga (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2023).

El impacto de este servicio en las necesidades de los usuarios se manifiesta principalmente en la mitigación de riesgos operativos y financieros asociados a situaciones no planificadas. La capacidad de respuesta rápida ante contingencias como averías de equipos críticos, necesidades médicas o requerimientos urgentes de insumos puede determinar la continuidad operativa de una embarcación. Adicionalmente, la correcta gestión de las pólizas de seguro específicas para estas cargas protege económicamente a los armadores ante posibles pérdidas o daños durante el transporte urgente. La especialización en estos procedimientos garantiza el cumplimiento normativo incluso en situaciones de premura, evitando que la urgencia derive en incumplimientos que puedan generar sanciones posteriores.

En cuanto a los servicios de coordinación y manejo de importaciones, almacenajes, traslados y exportaciones de carga bajo el esquema de *Freight Forward*, solicitados por tres

usuarios, comprenden la gestión integral de la cadena logística internacional para mercancías relacionadas con la actividad pesquera, por consiguiente este servicio abarca desde la planificación y contratación de transportes multimodales hasta la gestión aduanera, almacenamiento temporal, consolidación/desconsolidación de cargas y distribución final, actuando como integrador de toda la cadena logística (Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI], 2022).

Este servicio impacta significativamente en la eficiencia operativa y competitividad de los usuarios al optimizar toda la cadena de suministro internacional. La integración de múltiples servicios bajo un solo coordinador simplifica la gestión, reduce interfaces y minimiza riesgos de incumplimientos o descoordinaciones. Para empresas pesqueras con operaciones internacionales, la correcta implementación de estos servicios permite acceder a mercados globales con mayor eficiencia y seguridad. La especialización logística también facilita el cumplimiento de requisitos específicos de diferentes mercados internacionales, particularmente importantes en productos pesqueros sujetos a estrictas normativas sanitarias y de trazabilidad en mercados de alto valor como la Unión Europea, Estados Unidos o Japón.

Otro elemento importante es el servicio de levantamiento de abandono de carga, requerido por tres usuarios, comprende los procedimientos legales y administrativos necesarios para recuperar mercancías que han caído en situación de abandono legal o voluntario en zonas portuarias o aduaneras, por ejemplo este servicio incluye la identificación del estado legal de la carga, preparación y presentación de documentación justificativa, pago de tasas, multas o almacenajes pendientes, y coordinación con autoridades aduaneras y portuarias para la liberación final de la mercancía (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones [COPCI], 2020).

Para los usuarios del sector pesquero, este servicio responde a la necesidad de recuperar inversiones potencialmente perdidas debido a retrasos documentales, discrepancias regulatorias o contingencias operativas que derivan en la categorización de abandono. Su impacto económico es significativo al permitir la recuperación de cargas que, de otra manera, serían subastadas o destruidas con la consecuente pérdida total para el propietario. La especialización técnica y legal requerida para estos procedimientos es alta, considerando las múltiples regulaciones involucradas y los plazos perentorios que suelen caracterizar estos procesos. Adicionalmente, las relaciones institucionales desarrolladas por las agencias navieras facilitan negociaciones efectivas con autoridades para la resolución favorable de casos complejos.

Hay que tener en cuenta la coordinación de permisos para pruebas de vuelo de helicópteros pertenecientes a barcos pesqueros, utilizada por tres usuarios, comprende la gestión especializada ante autoridades aeronáuticas, marítimas y portuarias para la realización de operaciones aéreas desde embarcaciones, puesto que este servicio incluye la obtención de autorizaciones temporales de vuelo, coordinación de espacios aéreos restringidos, notificaciones a autoridades de control de tráfico aéreo y marítimo, y gestión de certificaciones técnicas necesarias para estas operaciones especiales (Dirección General de Aviación Civil [DGAC], 2022).

El impacto de este servicio para los usuarios se manifiesta principalmente en la optimización operativa que representan los helicópteros para ciertas flotas pesqueras industriales, particularmente aquellas dedicadas a especies migratorias como el atún. Estas aeronaves permiten la localización eficiente de cardúmenes, ampliando significativamente el radio de operación efectiva de la flota y mejorando la eficiencia en la captura. La correcta gestión de los permisos necesarios garantiza la legalidad de estas operaciones especiales, evitando sanciones que podrían

incluir la inmovilización tanto de la aeronave como de la embarcación. Adicionalmente, la coordinación adecuada con autoridades reduce riesgos operativos al asegurar la disponibilidad de servicios de emergencia y la notificación a otras embarcaciones o aeronaves operando en la zona.

Con respecto al servicio de envío de muestras al exterior, específicamente de combustibles y aceites, solicitado por un usuario, comprende la gestión logística, documental y regulatoria para el transporte internacional de pequeñas cantidades de estas sustancias con fines de análisis y control de calidad, en particular este servicio incluye el embalaje especializado según normativas de transporte de mercancías peligrosas, obtención de permisos específicos ante autoridades ambientales y aduaneras, coordinación con laboratorios internacionales y gestión de transporte especializado que cumpla con requisitos de cadena de custodia (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2023).

Aunque solicitado por una minoría de usuarios, este servicio tiene un impacto técnico significativo al permitir análisis especializados no disponibles localmente. Para flotas pesqueras industriales que operan con maquinaria sofisticada, el análisis regular de combustibles y lubricantes es esencial para prevenir daños en equipos de alto valor y optimizar su rendimiento. Los resultados de estos análisis permiten ajustar programas de mantenimiento, identificar tempranamente problemas potenciales y validar la calidad de los suministros adquiridos localmente. Adicionalmente, estos análisis pueden ser determinantes para validar garantías de fabricantes de equipos y motores, documentar cumplimiento con estándares internacionales de emisiones, y certificar prácticas sostenibles ante compradores internacionales cada vez más exigentes en términos ambientales. La correcta gestión de estos envíos especiales garantiza la

integridad de las muestras y la validez científica de los resultados, elementos cruciales para la toma de decisiones técnicas y financieras relacionadas con el mantenimiento preventivo de la flota.

En relación con el servicio de envío de correspondencia al exterior, también solicitado por un solo usuario, abarca la gestión de documentación física hacia destinatarios internacionales, incluyendo la preparación, certificación, seguimiento y entrega segura de documentos relevantes para las operaciones pesqueras internacionales, así mismo este servicio incluye opciones de mensajería urgente, servicios de correo certificado, gestión de documentos notarizados o apostillados, y coordinación con representantes legales en destino cuando sea necesario (Corporación Postal del Ecuador, 2022).

A pesar de la creciente digitalización, este servicio mantiene relevancia en contextos donde determinados documentos originales son requeridos por autoridades o contrapartes comerciales. Su impacto se manifiesta en la seguridad jurídica de las operaciones internacionales al garantizar la correcta formalización de contratos, certificados, poderes y otros documentos legales. La gestión especializada de estos envíos asegura el cumplimiento de plazos críticos para autorizaciones, certificaciones o presentaciones ante autoridades extranjeras que podrían afectar permisos operativos o acuerdos comerciales. Adicionalmente, el seguimiento detallado y las confirmaciones de entrega proporcionan evidencia documental con validez legal que puede resultar determinante en casos de controversias o discrepancias futuras.

La combinación integrada de estos servicios navieros conforma un ecosistema operativo fundamental para la competitividad del sector pesquero mantense. La distribución de preferencias evidenciada en las encuestas refleja claramente la priorización que los usuarios otorgan a servicios

directamente vinculados con la operatividad diaria (muelles, documentación, suministros) frente a aquellos de carácter más especializado o contingente (pruebas de helicópteros, envío de muestras).

El análisis del conjunto revela que los servicios navieros no representan simplemente apoyos operativos aislados, sino componentes estratégicos interconectados que determinan la capacidad competitiva integral del sector. La eficiencia portuaria, la agilidad documental y la optimización logística constituyen factores diferenciadores en un mercado global donde los márgenes operativos son frecuentemente estrechos y las exigencias regulatorias crecientes. Los servicios de mayor demanda evidencian una clara orientación hacia la reducción de tiempos muertos operativos y la minimización de fricción burocrática, elementos que impactan directamente en la estructura de costos y la rentabilidad final de las empresas pesqueras.

Factores de mejoramiento que deben realizar las agencias navieras para mejorar la competitividad del sector pesquero en la ciudad de Manta

Resultados de la Encuesta semiestructurada

Dentro de la encuesta realizada a los usuarios consta la siguiente interrogante: ¿Qué mejoraría en los servicios Navieros brindados a usted? se permitió escribir de forma textual las cuestiones que podrían mejorar las empresas navieras para lograr cumplir con los requerimientos de estos. Existen seis puntos clave que demarcaron los resultados de dicha encuesta, en la siguiente tabla, se muestran las implicaciones de estas y las posibles soluciones.

Tabla 5. Encuesta semiestructurada

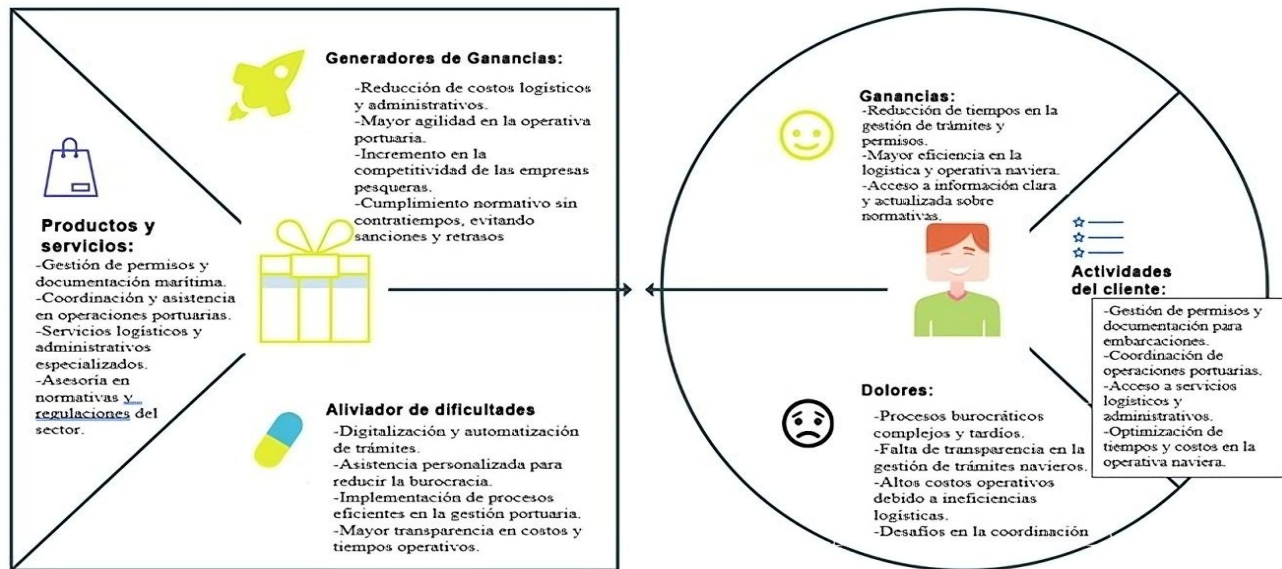
Servicio por mejorar	Implicaciones	Posibles soluciones
Implementación de tecnología personalizada	Las soluciones genéricas no satisfacen las necesidades específicas de las empresas pesqueras, lo que limita su efectividad y adopción.	Desarrollar herramientas tecnológicas adaptadas a las particularidades de cada cliente, considerando sus requerimientos operativos y logísticos.
Transparencia en tiempos y costos	La incertidumbre en tiempos y costos dificulta la planificación operativa y financiera, en un sector con restricciones temporales estrictas.	Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real para trámites y una estructura de costos clara y accesible, posiblemente mediante plataformas digitales.
Eficiencia y rapidez en procesos	Los tiempos de inactividad generan costos significativos, afectando la competitividad y rentabilidad de las empresas pesqueras.	Reingeniería de procesos para eliminar pasos redundantes y automatización de la gestión documental para agilizar trámites.
Calidad en servicio al cliente	La interacción humana es crucial en situaciones complejas, y un servicio deficiente reduce la	Capacitación continua del personal en atención al cliente y creación de canales de comunicación efectivos (teléfono, chat, etc.).

Servicio por mejorar	Implicaciones	Posibles soluciones
	confianza y la percepción de valor.	
Infraestructura y logística	Las instalaciones inadecuadas y retrasos en suministros afectan la experiencia del cliente y la percepción de valor del servicio.	Mejorar instalaciones (espacios de atención, gestión de filas) y optimizar la cadena logística para reducir tiempos de entrega.
Estructura tarifaria	La percepción de desequilibrio entre costo y valor genera insatisfacción y puede alejar a los clientes.	Revisar tarifas e implementar modelos diferenciados según volumen, complejidad o frecuencia de uso, alineando costo con valor percibido.

Resultado del lienzo de propuesta de valor

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta visual diseñada con el objetivo de alinear las necesidades y requerimientos de los clientes con las características y beneficios de productos o servicios que una organización ofrece. Para el estudio, se muestra dicho lienzo en base a los usuarios que emplean los servicios navieros, así como las dificultades y ganancias que obtendrían dichas empresas.

Figura 2. Lienzo de valor para navieros



El lienzo de propuesta de valor presentado exhibe una estructura bien definida que conecta los servicios de agenciamiento naviero con las necesidades específicas del sector pesquero en Manta. Esta herramienta estratégica demuestra cómo estos servicios pueden incrementar significativamente la competitividad de las empresas pesqueras locales.

La sección de Productos y servicios revela un enfoque integral hacia la gestión marítima, abarcando desde aspectos documentales hasta operativos. La gestión de permisos y documentación marítima constituye la base fundamental sobre la cual se construye la relación con los clientes, complementada por servicios de coordinación portuaria y asesoramiento normativo; esta oferta responde directamente a un sector altamente regulado donde el cumplimiento legal representa un factor crítico de operación.

En cuanto a los Aliviadores de dificultades, el énfasis está obviamente en la modernización y la eficiencia. La automatización y digitalización de procedimientos es una innovación clave en una industria históricamente manual de procesos y burocrática. Este método no sólo reduce los tiempos de gestión sino también los errores documentales que pueden provocar costosos retrasos operativos. La implementación de procesos eficientes en la gestión portuaria demuestra un profundo entendimiento de los cuellos de botella habituales en las operaciones pesqueras.

Por otra parte, los generadores de ganancias identificados muestran la visión estratégica del servicio, enfocándose no solo en beneficios inmediatos sino en ventajas competitivas sostenibles. La reducción de costos logísticos y administrativos impacta directamente en la rentabilidad de las operaciones pesqueras, mientras que la mayor agilidad operativa permite maximizar ventanas de oportunidad comerciales en un mercado donde la rapidez de respuesta es crucial. El cumplimiento normativo sin contratiempos constituye un diferencial importante en un sector donde las sanciones pueden tener repercusiones operativas y financieras significativas.

Por el lado del cliente, las actividades identificadas reflejan las responsabilidades cotidianas de las empresas pesqueras, evidenciando un conocimiento profundo del día a día operativo del sector. Estas actividades representan áreas donde los recursos humanos y financieros de las empresas pesqueras suelen concentrarse, muchas veces desviando atención de su *core business*.

Los dolores manifestados en el lienzo evidencian las fricciones habituales en la industria pesquera: procesos burocráticos complejos, falta de transparencia informativa, costos operativos elevados y desafíos de coordinación. Estos puntos de dolor representan oportunidades claras para la intervención de servicios especializados que puedan mitigarlos efectivamente.

Asimismo, las Ganancias esperadas por los clientes demuestran una aspiración por mayor eficiencia, transparencia y cumplimiento. La reducción de tiempos en trámites y gestiones permite a las empresas pesqueras concentrarse en sus actividades principales, mientras que el acceso a información actualizada sobre normativas reduce la incertidumbre regulatoria, factor crítico en decisiones de inversión y planificación operativo.

Análisis de procesos y mejora continua

El análisis de los servicios de la Agencia Portuaria de Manta muestra que existen ciertos procesos desfavorables que afectan negativamente la competitividad de las pesquerías locales. Hay deficiencias sustanciales, algunas de las cuales son muy manuales y otras ineficientemente automatizadas. En la siguiente tabla se describen las principales problemáticas y los factores de mejoramiento que podrían ejecutarse, así como una descripción de estos.

Tabla 6. *Análisis de procesos y mejora continua*

Problema	Factor de mejoramiento	Descripción
Procesos manuales e ineficientemente automatizados	Desplegar un ecosistema integrado de gestión de documentos y automatización de flujos de trabajo	IMPERATIVO: Implementar un sistema consolidado que elimine la dependencia de procesos manuales obsoletos, automatice flujos de trabajo y ofrezca paneles en tiempo real para maximizar la eficiencia y erradicar errores operativos.
Lentos tiempos de respuesta administrativa	Desplegar un ecosistema integrado de gestión de documentos y automatización de flujos de trabajo	URGENTE: Acelerar las respuestas administrativas mediante automatización avanzada y monitoreo en tiempo real, acabando con los cuellos de botella que afectan la agilidad del servicio.
Falta de seguimiento de documentos	Desplegar un ecosistema integrado de gestión de documentos y automatización de flujos de trabajo	ESENCIAL: Centralizar la gestión documental en un sistema integrado que garantice un seguimiento riguroso, eliminando pérdidas y desorden que comprometen la operatividad.

Ocultación de costos	Desplegar un ecosistema integrado de gestión de documentos y automatización de flujos de trabajo	CRÍTICO: Asegurar transparencia total en costos y procedimientos con un sistema automatizado que exponga la información en tiempo real, restaurando la confianza de los usuarios.
Aislamiento de sistemas de información	Desplegar un ecosistema integrado de gestión de documentos y automatización de flujos de trabajo	MANDATORIO: Conectar todos los sistemas de información en un ecosistema unificado, facilitando la colaboración y el intercambio de datos para una toma de decisiones más efectiva.
Poca capacidad para proporcionar servicios a medida	Personalizar los servicios con perfiles operativos diferenciados y paquetes modulares	VITAL: Adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada cliente mediante soluciones a medida y un gerente de cuenta dedicado, incrementando la relevancia y la retención.
Mala infraestructura	Optimizar la logística con sistemas proyectivos, comunicación directa y geolocalización	INELUDIBLE: Revolucionar la infraestructura logística con tecnología avanzada que reduzca plazos de entrega, minimice roturas de stock y optimice costos, asegurando una cadena de suministro impecable.

Elaborado por: Danna Bailón Moreira

Las empresas navieras de Manta enfrentan una realidad crítica: procesos manuales obsoletos, falta de seguimiento documental y costos ocultos que minan su eficiencia y competitividad. La solución no admite demoras ni medias tintas. Es imperativo adoptar un ecosistema integrado de gestión que automatice operaciones, elimine errores y garantice transparencia total. La personalización de servicios y la optimización logística son esenciales para responder a las demandas de un mercado cada vez más exigente.

DISCUSIÓN

La investigación sobre los servicios de agenciamiento naviero en la industria pesquera de Manta pone de manifiesto un entorno complejo donde la eficiencia en la logística y las operaciones resulta esencial para garantizar la competitividad del sector. Empresas como Marnizam, Inchcape Shipping Services, Andinave y Agencia Naviera Santa Katalina desempeñan un papel clave al ofrecer servicios especializados que buscan optimizar las actividades pesqueras en esta región.

Según una encuesta realizada a los usuarios, los servicios más demandados incluyen la solicitud de muelles, requerida por el 100% de los encuestados, la preparación de documentos legales para la llegada y salida de los barcos, solicitada por el 90.9%, y la coordinación de entrega de suministros básicos, también con un 90.9% de preferencia. Estos datos subrayan la importancia crítica de contar con una infraestructura portuaria adecuada, un estricto cumplimiento de las normativas y un soporte logístico sólido para el buen funcionamiento de la industria pesquera en Manta.

A pesar de la relevancia de estos servicios, el estudio identifica varias debilidades que afectan la percepción y la experiencia de los usuarios. Entre las principales quejas se encuentra la falta de claridad en los costos y los tiempos de los procesos, lo que genera incertidumbre y complica la planificación de las empresas pesqueras. Además, los usuarios expresan la necesidad de mayor rapidez y eficiencia, ya que los retrasos representan pérdidas económicas significativas: cada día de inactividad tiene un impacto directo en sus ingresos. Los "dolores" más destacados incluyen una burocracia engorrosa, la opacidad en la información proporcionada y los elevados costos operativos que enfrentan las empresas. Por otro lado, las "ganancias" que los usuarios desean alcanzar abarcan la reducción de los tiempos de espera, el acceso a información actualizada

y una gestión más efectiva de los recursos, lo que evidencia una brecha entre el estado actual y las expectativas ideales del sector.

Estos hallazgos son consistentes con estudios previos realizados sobre la realidad logística portuaria de Manta, otro punto es el trabajo de Merchán y Palacios (2021) que identifica limitaciones similares en infraestructura, exceso de trámites y desconocimiento de normativas internacionales, aspectos que coinciden plenamente con las percepciones obtenidas en esta investigación, por otra parte Narváez-Cabascango (2023) señala que los costos portuarios poco transparentes y los procesos ineficientes constituyen una barrera crítica para mejorar la competitividad del puerto, en particular estas coincidencias refuerzan la validez de los resultados actuales y permiten afirmar que las deficiencias detectadas no son incidentales, sino estructurales y persistentes.

Un análisis más profundo de los procesos revela que muchos trámites siguen siendo manuales o están deficientemente automatizados, lo que contribuye a los retrasos y afecta la competitividad de la industria. Como solución, se propone la implementación de un sistema digital integrado que permita gestionar documentos y automatizar flujos de trabajo, transformando radicalmente la operativa del sector. Este enfoque no solo agilizaría los procesos, sino que también ofrecería mayor transparencia y control. Además, el estudio sugiere abandonar el modelo de servicios estandarizados y adoptar un enfoque más personalizado, mediante la creación de perfiles operativos diferenciados y paquetes modulares que respondan a las necesidades específicas de las empresas pesqueras. Esta personalización podría aumentar significativamente la satisfacción de los clientes y reforzar la percepción de valor de los servicios ofrecidos.

Sin embargo, se observa una contradicción estructural que debe ser abordada: mientras la demanda de servicios básicos (como el despacho documental y la asignación de muelle) es extremadamente alta, la demanda de servicios logísticos integrados sigue siendo limitada. Esta paradoja se explica por múltiples factores: la verticalización de las operaciones pesqueras (algunas flotas gestionan internamente su cadena logística), la sensibilidad extrema al costo por kilogramo transportado, y la desconfianza en los servicios logísticos portuarios, percibidos como costosos o poco diferenciados. Además, la infraestructura logística aún es insuficiente para ofrecer soluciones completas con garantías, y no existe un sistema tarifario claro que permita comparar ventajas entre la autogestión y el outsourcing. Esta realidad limita el desarrollo de un modelo de logística integrada, lo que representa una oportunidad perdida para mejorar la competitividad regional.

Otro aspecto clave para profesionalizar el agenciamiento naviero en Manta es la adopción de sistemas de gestión de calidad alineados con estándares internacionales, como el ISO 9001:2015. Esto implicaría documentar exhaustivamente los procesos, establecer políticas claras de calidad y realizar auditorías periódicas para garantizar una mejora continua basada en la retroalimentación de los usuarios. Es por ello que Merchan, R. (2021) menciona que las proyecciones indican que estas mejoras podrían reducir los tiempos operativos entre un 30% y un 45%, mientras que los costos administrativos y logísticos podrían disminuir entre un 20% y un 25%. Más allá de las cifras, la implementación de estas medidas representaría una transformación profunda en el sector pesquero de Manta, posicionándolo potencialmente como un referente regional en eficiencia portuaria y atrayendo mayor interés tanto de inversionistas como de actores internacionales.

La sostenibilidad del modelo propuesto depende de su viabilidad económica y de su capacidad para adaptarse a cambios en las regulaciones y avances tecnológicos. Para asegurar su éxito, el estudio plantea un enfoque gradual dividido en cuatro fases: estabilización, digitalización, optimización e innovación. Este marco refleja una comprensión realista de los desafíos que implica la implementación, reconociendo que una transformación efectiva requiere combinar mejoras inmediatas con cambios estructurales a largo plazo. La estabilización sentaría las bases al abordar los problemas más urgentes, como la burocracia y los retrasos, mientras que la digitalización introduciría herramientas modernas para agilizar los procesos. La optimización perfeccionaría estas soluciones, y la innovación abriría la puerta a nuevas oportunidades para el crecimiento del sector.

CONCLUSIONES

En el mercado pesquero de Manta, los servicios de agenciamiento naviero más demandados giran en torno a la gestión portuaria eficiente, el cumplimiento de normativas internacionales, la coordinación logística y la tramitación documental. Empresas como Marnizam, Inchcape Shipping Services, Andinave y Agencia Naviera Santa Katalina se consolidan como actores esenciales, desempeñando un rol clave como intermediarios entre las embarcaciones y las autoridades portuarias. Estas compañías permiten que las operaciones pesqueras se desarrollen con fluidez, apoyando procesos críticos como el despacho de naves, el manejo de cargas y el aseguramiento del cumplimiento legal.

A pesar de su relevancia estratégica, el sector enfrenta importantes deficiencias operativas. Entre las principales brechas detectadas se encuentran la opacidad en los costos, la lentitud en los tiempos de respuesta, procesos manuales o digitalizados de forma ineficiente y un servicio al cliente poco ágil. Estas fallas generan frustración entre los usuarios y limitan la competitividad regional en un contexto global altamente exigente. Además, la falta de personalización en los servicios, sumada a la escasa adopción de estándares internacionales de calidad, revela una desconexión preocupante entre la oferta de las agencias y las necesidades reales del mercado pesquero.

La implementación de soluciones estratégicas como la automatización de procesos mediante un sistema integrado de gestión documental, junto con la adopción del ciclo de mejora continua PDCA, promete una transformación sustancial del sector. Se espera una reducción significativa en los tiempos de procesamiento, mayor transparencia informativa, minimización de errores y una mejora notable en la experiencia del usuario. Asimismo, el enfoque por etapas —estabilización, digitalización, optimización e innovación— permitiría una transición controlada y efectiva hacia un modelo más competitivo, posicionando a Manta como un referente en agenciamiento naviero dentro del comercio marítimo internacional.

LITERATURA CITADA

Andinave (2024). *Servicios Navieros*. ANDINAVE.

<https://www.Andinave.Com/Es/Inicio/>

Asociación Latinoamericana De Integración. (2022). *Manual de buenas prácticas en servicios logísticos para el Comercio Exterior*. ALADI.

Autoridad Portuaria de Manta. (2023). *Normativa para la planificación y asignación de muelles en terminales Multipropósito*. APM.

Cámara Nacional de Pesquería. (2021). *Guía de servicios y suministros para embarcaciones Pesqueras Industriales*. CNP.

Cecilia Huesca Rodríguez. (2012). *Comercio Internacional*. ITSJAPON.
https://dspace.Itsjapon.Edu.Ec/Jspui/Bitstream/123456789/502/1/Comercio_Internacional.Pdf

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2020). *Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para El Comercio, del Libro V del COPCI*. Registro Oficial.

Corporación Postal del Ecuador. (2022). *Servicios de correspondencia Internacional para el Sector Empresarial*. Correos del Ecuador.

Dirección General de Aviación Civil. (2022). *Regulaciones para operaciones aéreas desde Plataformas Marítimas*. DGAC.

Evaluación neutrosófica del desarrollo de Emprendimientos y las nuevas tecnologías como posicionamiento estratégico. (2023). Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas. ISSN 2574-1101, 25, 107-114.

<https://Fs.Unm.Edu/Ncml2/Index.Php/112/Article/View/295>

Flores Chica Jéssica Denisse. (2022). *Análisis de las Operaciones Portuarias realizadas por la Radio Estación EP FLOPEC para Agenciamiento de Buques Petroleros en Balao Esmeraldas.* Repositorio PUCE.

<https://Repositorio.Puce.Edu.Ec/Handle/123456789/36483>

Hammer, D., & Wildavsky, A. (1990). *La entrevista Semi-Estructurada de final abierto. Aproximación a una Guía Operativa.* Historia y Fuente Oral, 4, 23–61.

<http://Www.Jstor.Org/Stable/27753290>

Lora, L. - Sánchez, R. - Duran, A. (2015). SELA. *Sistema Económico Latinoamericano.*

<https://Www.Sela.Org/Media/3220634/Una-Mirada-Hacia-El-Sector-Maritimo-Portuario-Y-Aduanero.Pdf#Page=33>

MARZAM. (2024). *Servicios de Agenciamiento Naviero.* Corporación MARZAM.

<https://Www.Corporacionmarzam.Com/Agenciamiento-Naviero>

Merchán, R., & Palacios, E. (2021). *Evaluación de la Infraestructura Portuaria en el Área de descarga del Puerto de Manta*. PUCE Manabí.

<https://Repositorio.Puce.Edu.Ec/Handle/123456789/36483>

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2023). *Protocolo para transporte internacional de muestras de sustancias potencialmente contaminantes*. MAATE.

Narváez-Cabascango, M. (2023). *Análisis de los Costos Portuarios y su impacto en la competitividad del Puerto de Manta*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Nikoll Veliz Zamudio. (2022). *Proceso de agenciamiento marítimo e implicancia de Bill Of Lading (Conocimiento de embarque) En el proceso de Comercio Exterior*. Repositorio Bibliotecas.

<https://Repositoriobibliotecas.Uv.Cl/Serveruv/Api/Core/Bitstreams/8c7592d9-5a76-4202-Bf13-D1ed9762871f/Content>

Organización Marítima Internacional. (2022). *Facilitación del Tráfico Marítimo Internacional*. OMI.

Palma Mero, A & Macías Domo, K. (2015). *Análisis de carga del Puerto de Manta período 2010-2014 y su impacto en las Rutas Navieras del Pacífico Sudamericano*. CORE.
<https://Core.Ac.Uk/Download/Pdf/486925819.Pdf>

Sarli, Rosana Ruth. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. SARLIRFO.
<https://D1wqtxts1xzle7.Cloudfront.Net/84474714/Sarlirfo-912015-Libre.Pdf?1650380685=&Response-Content->

Disposition=Inline%3b+Filename%3danalisis_Foda_Swot_Analysis.Pdf&Expires=1722758901&Signature=Bvb69dmhia5mvsprku6vccrfkxkcumwqlkwzd21euj1s6naqllyzjf67k2rxyw0bdwei8mzho5wcpyojzlpjijnhf2hwmp0qwdq3iasgkluooszqiylcqw3ueoaxxlbyu46qeembzm-S50glsgoa

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2022). *Manual de procedimientos para Autorizaciones en Operaciones Marítimas*. SENA E.

Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial. (2022). *Normativa para Servicios Conexos en Puertos Comerciales*. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

Subsecretaría de Recursos Pesqueros. (2023). *Procedimientos para autorización de operación de embarcaciones pesqueras de bandera extranjera*. Ministerio de Producción.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). *Normativa para pólizas de seguro en transporte marítimo de carga*. SCVS.

Vega Malagón, G. (2015). *Paradigmas en la Investigación. Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. CORE.

<https://Core.Ac.Uk/Reader/236413540>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuesta estructurada aplicada a diversos usuarios

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS Y /O USUARIOS DE BARCOS
PESQUEROS SOBRE SERVICIOS NAVIEROS EN LA ZONA PUERTO DE
CABOTAJE**

Objetivo: Analizar la oferta de servicios de agenciamiento naviero de las empresas y su contribución a la competitividad en el sector pesquero de Manta

Nombre y Apellidos / Barco Naviero

Edad:

¿Qué compañía de Servicios Navieros utilizan?

¿Cuáles son los servicios que más utilizan?

Autorización de Ingreso de buques de bandera internacional

- Solicitud de muelles
- Preparación de documentos legales para el arribo y el zarpe
- Solicitud de Autorizaciones de aduanas, capitanías y autoridades portuarias
- Coordinación la entrega de suministros básicos, como agua potable, combustible, lubricantes, piezas y repuestos, retiro de basura / aguas sentinas
- Coordinación y manejo de importaciones, almacenajes, traslados y exportaciones de carga suelta, consolidada y contenedores *FREIGHT FORWARD (FF)*

- Traslados y pólizas de carga emergente
- Levantamiento de Abandono de Carga
- Servicios de lancha

Coordinación de permisos de pruebas de vuelo de helicópteros durante pertenecientes a los barcos pesqueros

- Envío de Muestras al Exterior (combustible/Aceite)
- Envío de correspondencia al Exterior (sobres/documentos)

¿Qué factores a su criterio ayudan a escoger a una empresa para disponer de estos servicios?

- Precio
- Tiempo de respuesta
- Calidad de servicios
- Tecnología
- Normativas y Seguridad
- Soluciones Logísticas
- Servicios adicionales

¿Que mejoraría en los servicios Navieros brindados a usted?

Anexo 2. *Recolección de información a los Agentes de servicios navieros - Dirección de Promoción y Comercialización - Área de Gestión Integral*



Foto 1. *Información relevante sobre los servicios expuestos que ofrece Autoridad Portuaria de Manta – Puerto de Cabotaje - Área de Gestión Integral*



Foto 2. *Información relevante sobre los servicios expuestos que ofrece Autoridad Portuaria de Manta – Puerto de Cabotaje - Área de Gestión Integral*

Source text language	Target text language
Spanish	English
Resumen El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la oferta de servicios de agenciamiento naviero de las empresas y su contribución a la competitividad en el sector pesquero de Manta. Este estudio descriptivo, explicativo y analítico fue desarrollado mediante una investigación documental y de campo. La muestra estuvo compuesta por prestadores de servicios navieros y el sector pesquero, mientras que la población estuvo constituida por todas las empresas que ofrezcan servicios navieros en la ciudad de Manta y el sector pesquero que haga uso de estas. Los resultados evidencian que los servicios de agenciamiento naviero más demandados en Manta son la solicitud de muelles, la gestión documental y la coordinación logística básica, sin embargo, persisten deficiencias estructurales como la falta de transparencia, la lentitud en los procesos y la limitada personalización del servicio, lo que afecta la competitividad del sector. Se identificó una brecha significativa entre las expectativas de los usuarios y la oferta actual, así como una baja adopción de servicios logísticos integrados. La implementación de sistemas digitales, gestión de calidad y un enfoque gradual de mejora podría transformar sustancialmente el agenciamiento naviero en la industria pesquera de Manta. Se concluye que, aunque el agenciamiento naviero en el mercado pesquero de Manta cumple un rol clave en la operatividad portuaria, enfrenta serias deficiencias que afectan su competitividad, sin embargo, la implementación de estrategias de automatización y mejora continua ofrece una oportunidad concreta para modernizar el sector y posicionarlo como líder en el ámbito marítimo internacional. Palabras clave: Agenciamiento naviero, sector pesquero, competitividad Portuaria, Puerto de Cabotaje	Abstract The objective of this study was to analyze the supply of ship agency services offered by companies and their contribution to competitiveness in the fishing sector of Manta. This descriptive, explanatory, and analytical study was conducted through documentary and field research. The sample consisted of ship service providers and stakeholders from the fishing sector, while the population included all companies offering ship agency services in the city of Manta and the fishing sector that utilizes them. The results show that the most in-demand ship agency services in Manta are dock requests, document management, and basic logistics coordination. However, structural deficiencies persist, such as a lack of transparency, slow processes, and limited service customization, all of which negatively affect the sector's competitiveness. A significant gap was identified between user expectations and the current service offerings, along with a low adoption rate of integrated logistics services. The implementation of digital systems, quality management, and a gradual improvement approach could substantially transform ship agency services in Manta's fishing industry. The study concludes that although ship agency services play a key role in port operations within Manta's fishing market, they face serious deficiencies that hinder competitiveness. Nevertheless, the implementation of automation strategies and continuous improvement presents a concrete opportunity to modernize the sector and position it as a leader in the international maritime arena. Keywords: Ship agency, fishing sector, port competitiveness, cabotage port

Expert Translator
 Roberth Ponce Martinez
 1031-15-1329356 / 1031-2018-1988296