



# **UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN MARÍTIMA Y PORTUARIA**

**TÍTULO:**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA  
INTEGRACIÓN CIUDAD – PUERTO, EN FUNCIÓN DE LA  
CADENA LOGÍSTICA DEL PUERTO ATÚN, PROVINCIA  
DE MANABI, ECUADOR.**

**AUTOR:**

**JOSÉ VINICIO GONZÁLEZ ARMIJOS**

**TUTOR:**

**VALM JOHNNY ESTUPINÁN E.**

GUAYAQUIL, 2019

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA**

Yo, \_\_\_\_\_, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mí autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado, calificación profesional, o proyecto público ni privado; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En caso de que la Universidad auspicie el estudio, se incluirá el siguiente párrafo:

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

-----

**NOMBRE Y FIRMA**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios que fue el pilar importante de inspiración que me llenó de sabiduría y mucha fortaleza, a mis padres por su apoyo incondicional, a todos los docentes que con sus instrucciones nos supieron llenar de conocimiento a lo largo del estudio de esta carrera.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, que puso darme las fuerzas necesarias para culminar este trabajo de titulación, a mis padres por su amor y apoyo incondicional.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
Índices de tablas.....	VIII
Índice de Figuras.....	IX
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
Capítulo I.....	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	17
1.3. Sistematización del Problema.....	17
1.4. Delimitación del Problema.....	17
1.5. Objetivos.....	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos.....	18
1.6. Hipótesis.....	18
1.7. Metodología.....	18
Capítulo II.....	19
2. Marco teórico referencial.....	19
2.1. Modelo de gestión.....	21

2.1.1.	Gestión portuaria .....	25
2.1.2.	Tipos de gestión portuaria .....	28
2.2.	Interacción con ciudades portuarias.....	31
2.2.1.	Globalización en las operaciones portuarias .....	34
2.2.2.	Puerto marítimo .....	37
2.2.3.	Tipos de puertos marítimos .....	37
2.3.	Logística portuaria .....	39
2.4.	Área de Estudio.....	42
2.5.	Marco legal .....	47
2.5.1.	Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008) .....	47
2.5.2.	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD .....	48
2.5.3.	Decreto ejecutivo de gestión de procesos - Ministerio del Interior, (2017)	48
Capítulo III	.....	49
3.	Metodología de la investigación.....	49
3.1	Enfoque de la investigación.....	49
3.2	Modalidad de la investigación.....	49
3.3	Nivel o tipo de investigación .....	49
3.4	Población y muestra .....	50
3.4.1.	Muestra .....	50
3.5	Análisis de los resultados .....	52
Capítulo IV	.....	62

Propuesta .....	62
4.1. Descripción de la propuesta.....	62
4.2. Objetivos de la propuesta .....	65
4.3 Limitación y alcances .....	65
4.4. Justificación .....	65
4.5 La Constitución de la República del Ecuador .....	66
4.6 Código Orgánico de la Producción y Comercio .....	68
4.7. Decreto sobre los Estatutos de Modelos de Gestión de Procesos.....	69
4.8 Esquema conceptual de la cadena de suministro.....	70
4.9 Integración.....	71
4.10 Organigrama propuesto .....	73
4.11 Perfiles de competencias propuestos para la Gerencia de Logística .....	73
Conclusiones.....	83
Recomendaciones .....	85
Bibliografía.....	86
Anexo .....	91
Encuesta aplicada .....	91

## Índices de tablas

Tabla 1. Pregunta 1.....	52
Tabla 2 Pregunta 2.....	53
Tabla 3 Pregunta 3.....	54
Tabla 4. Pregunta 4.....	55
Tabla 5. Pregunta 5.....	56
Tabla 6. Pregunta 6.....	57
Tabla 7. Pregunta 7.....	58
Tabla 8. Pregunta 8.....	59
Tabla 9.Pregunta 9.....	60
Tabla 10. Pregunta 10.....	61



## Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación espacial de Puerto Atún, Cantón Jaramijó, Provincia de Manabí en Ecuador.....	43
Figura 2. Estructura física del muelle de Puerto Atún.....	45
Figura 3. Estructura física del muelle de Puerto Atún.....	45
Figura 4. Vista de la ciudad de Jaramijó .....	46
Figura 5. Pregunta 1 .....	52
Figura 6.Pregunta 2 .....	53
Figura 7. Pregunta 3 .....	54
Figura 8. Pregunta 4 .....	55
Figura 9. Pregunta 5 .....	56
Figura 10. Pregunta 6 .....	57
Figura 11. Pregunta 7 .....	58
Figura 12. Pregunta 8 .....	59
Figura 13. Pregunta 9 .....	60
Figura 14. Pregunta 10 .....	61
Figura 15. Modelo de Gestión por Procesos.....	70
<i>Figura 16. Cadena de logística entre el puerto y la ciudad .....</i>	<i>71</i>
Figura 17. Modelo de integración entre la ciudad y el puerto.....	72
Figura 18. Organigrama propuesto .....	73

## Resumen

Los puertos marítimos participan en el crecimiento y desarrollo económico, social y cultural de las ciudades-puerto. Sin embargo, los puertos marítimos buscan ser más competitivos por medio del desarrollo de nuevas zonas portuarias o la transformación de los espacios portuarios existentes. Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión de integración ciudad puerto en función a la cadena logística en Puerto Atún. Esta investigación posee un enfoque cuantitativo, ya que los datos resultantes pueden ser medidos a través de la estadística descriptiva, por ello la información fue recolectada por medio de la investigación de campo y bibliográfica. Entre los resultados se encontró que, los actuales procesos logísticos son inadecuados debido a las fallas de coordinación y a la falta de comunicación, como también a que muy pocas veces cuentan con los recursos necesarios para el desarrollo. Por otro lado, se evidenció problemas debido a la falta de coordinación en la cadena de suministro. Se determinó que la conectividad entre el puerto y el área de influencia de la ciudad es importante para la distribución eficiente de la mercadería de manera oportuna y segura y para lograrlo debe optimizarse la estructura organizacional del puerto.

**Palabras claves:** modelo de gestión, ciudad-puerto, cadena logística, puerto Atún.

## **Abstract**

Seaports participate in the economic, social and cultural growth and development of the port city. However, seaports seek to be more competitive through the development of new port areas or the transformation of existing port spaces. The main objective of this research work was to design a port city integration management model based on the logistics chain in the Tuna port. This research has a quantitative approach, since the resulting data can be measured through descriptive statistics, so the information will be collected through field and bibliographic research. **Results:** it was found that the current logistics processes are bad due to poor coordination and lack of communication as well as rarely have the necessary resources for development; on the other hand, problems are also evident due to lack of coordination in the chain of supply. **Conclusion:** It was determined that the connectivity between the port and the area of influence of the city is important for the efficient logistics distribution of the merchandise in a timely and safe manner and to achieve this, the organizational structure of the port must be optimized.

**Keywords:** management model, city-port, logistics chain

# Capítulo I

## 1.1. Planteamiento del problema

El puerto siempre ha jugado un papel insustituible como lugar de movimiento material y contactos culturales. En primer lugar, las áreas urbanas influyentes son importantes para la interacción e integración de planes claros para el desarrollo de puertos y ciudades, porque se ha convertido en un elemento importante y, en segundo lugar, porque no existen vehículos que solo se puedan utilizar en pequeñas cantidades a escala de alta calidad. De acuerdo con este comentario la Organización Marítima Internacional (en adelante OMI) (2019), señala que:

“El transporte marítimo internacional representa aproximadamente el 80 % del transporte mundial de mercancías entre los pueblos y comunidades del el mundo. Principalmente debido al movimiento de personas, bienes y la necesidad de infraestructura, recursos adecuados y un nodo de interfaz entre la tierra y el medio marino” (p.1).

En función de la cita descrita, se explica la importancia de los puertos, así como la comunicación para apoyar las cadenas de producción y distribución y para promover claramente un transporte multimodal eficiente. En este estudio se analizó el vínculo entre la cadena logística actual del Puerto Atún, provincia de Manabí, como un elemento externo importante y el impacto de la ciudad en el desarrollo integrado de los aspectos sociales y económicos, del cual falta conciliación entre estos dos elementos importantes.

De este modo, participan los puertos marítimos para el crecimiento y desarrollo económico, social y cultural de la ciudad portuaria; y por lo tanto se esfuerzan por ser

más competitivos desarrollando nuevas áreas portuarias o transformando y mejorando las áreas portuarias existentes. El crecimiento, desarrollo o remodelación del puerto debe ser consistente con el planeamiento urbanístico de la ciudad portuaria para que exista una integración entre los territorios, linderos o accesos a los puertos y la vida cotidiana de la ciudad portuaria.

Con respecto a lo mencionado, la Organización de Estado Americanos, en adelante OEA (2017) en la Guía Ley Modelo de Puertos Comisión Interamericana de Puertos en adelante (CIP) señala que *“los planes portuarios deben realizar acciones para la prevención del impacto paisajístico, el ruido, la contaminación, la seguridad, el tráfico o el tráfico excesivo de vehículos pesados asociados a las actividades del puerto”* (p.6). Es decir, los elementos del puerto deben ser coherentes con el plan urbanístico de la ciudad portuaria. Igualmente, describe textualmente que:

“El marco normativo debe prever la realización de comités o mecanismos de decisión para permitir que los distintos actores privados, públicos, locales y la ciudadanía puedan influir en la planeación de los accesos portuarios, el desarrollo de las zonas portuarias o la ampliación del puerto, que afecten los planes urbanísticos de la ciudad - puerto. Dichos mecanismos no deben impedir o dilatar el desarrollo adecuado del puerto, ya que puede ser afectada la competitividad del puerto” (p.6).

En base a esta Guía Ley de la CIP, es importante entender la debida organización e interacción entre los diversos componentes en el marco legislativo que busca la integración del puerto y la ciudad mediante la distribución de productos del mar, la cual es factible establecer con la implementación de una cadena logística. En tal sentido,

guarda pertinencia con factores socioeconómicos necesarios para el desarrollo productivo de los pueblos. De tal manera que también se menciona en la Guía Ley de la CIP (2017) lo siguiente:

La legislación debe permitir la reclasificación o liberación de las áreas portuarias interiores, que sean obsoletas o ya no puedan ser explotadas por falta de calado o difícil acceso marítimo, entre otras circunstancias, con la finalidad de abrir total o parcialmente al uso público municipal o ciudadano (p.6).

De acuerdo con lo citado, se infiere en la necesidad de tomar acciones en el contexto del Puerto de Manta, provincia de Manabí en Ecuador, donde se observa con preocupación diversos problemas como la falta de interconectividad entre las áreas de impacto urbano y los puertos atuneros evidenciada a medida que pasa el tiempo, y es más frecuente en los últimos años cuando se denotan deficiencias como:

- La congestión del tráfico en las vías de acceso en los puertos, principalmente debido al transporte pesado, ocasiona una demora excesiva en el ciclo de la cadena de exportación, lo que contribuye a aumentar el costo de los puertos.
- Actualmente, se tiene un cuello de botella para el ingreso y salida de camiones de la terminal, lo cual eleva los costos logísticos de importación y exportación. Es por ello que cada año entran alrededor de 50000 contenedores en los muelles, lo que genera una gran afluencia de unidades de carga. Se origina un tránsito bastante pesado durante casi todo el día.
- Se expone también que se presentan mayores problemas viarios de calidad y capacidad, debido a las situaciones conflictivas en los tramos más próximos al

puerto, producidas por la interferencia con otros tráficos urbanos e industriales, con serias limitaciones funcionales y problemas de congestión.

En este ámbito de desarrollo productivo, es preciso recordar parte de la historia de Ecuador, cuando en años postreros se consideró el comercio como fuente principal de la economía ecuatoriana, la cual se llevó a cabo mediante el transporte marítimo de mercancías para el sustento de la población. Al respecto de este punto, Diario (El Universo, 2018) reseñó que mediante el Decreto de emergencia N°15 de fecha 10 de abril del año 1958, se crea la Autoridad Portuaria de Guayaquil, siendo ésta una referencia principal para el futuro desarrollo del comercio que se convierte cinco años después en 1963 en Puerto Marítimo. De allí que, pasados 55 años representa más del 85% de las transacciones comerciales no petroleras que se practican en este puerto.

Sobre estos avances, se cierne a la palestra económica la creación de otros puertos marítimos conminados a la producción de bienes y servicios que subyacen en el crecimiento de productos destinados al auto sustento de la población. Sin embargo, aún faltan caminos por recorrer para el logro de los objetivos relacionados con la sostenibilidad alimentaria en todos los espacios de la soberanía ecuatoriana. Por ello, la incorporación de una Gerencia de logística para la coordinación de estrategias y distribución de bienes y servicios para el suministro de mercancía a las pequeñas y medianas empresas en la región de la provincia de Manabí y otros espacios aledaños mediante la integración del puerto con la ciudad, la población pueda tener beneficios directos como empleo y alimentos producidos por esta empresa exportadora de mercancía derivada del mar.

En este aspecto, Alfaro et al (2016) refiere que la ciudad y el puerto en la actualidad, son el resultado de la fusión de las actividades más antiguas de la humanidad, como son

la ciudad y el comercio, de allí que, Riniio Brutomesso, director del “Comité Científico de la Asociación para la Colaboración entre Puertos y Ciudades de España”, señaló que: *“en la medida de crecimiento de la población mundial, también el comercio se ha convertido en uno de los esenciales catalizadores de la globalización. No obstante, el auge del comercio ha establecido controles a través de la implementación de métodos para la carga, descarga y transporte de mercancías” (p.01)*. De lo expuesto, se puede entender un desarrollo continuo de las sociedades que van de la mano con crecimiento económico, para lo cual es esencial la globalización como mecanismo en la interacción de los pueblos a través del comercio exterior y comercio nacional.

Con respecto a los modelos de gestión para la integración ciudad y puerto, uno de los principales objetivos es desarrollar una sinergia competitiva que permita el crecimiento e incorporación de la sociedad en los espacios laborales generados por las industrias y comercios vinculados a los bienes y servicios de empresas marítimas. En este sentido, Tapia Campos, (2012) refiere que:

“en la Tercera Cumbre de las Américas efectuada en Quebec, Canadá en el año 2001, se ha puesto especial atención a la integración de los pueblos del hemisferio a través de la Declaración de Principios donde se tratan tres importantes ejes, como son: el fortalecimiento de la democracia, la creación de la prosperidad y el desarrollo del potencial humano; creando para ello las áreas de libre comercio de las Américas (ALCA) y asimismo la creación del instituto para la conectividad de las Américas (ICA) (p.1).

Esta iniciativa se comprende, dentro de las estrategias para el desarrollo económico y sostenible de los pueblos del hemisferio, por lo que se considera necesario que, aunado



a estas directrices, las instancias portuarias implementen nuevos modelos de gestión encaminados al progreso de las actividades económicas en cuanto al suministro de bienes y servicios para todas las ciudades y ámbitos de la región.

Al respecto, la creación de modelos organizacionales en la gestión marítima y portuaria debe comprender una Gerencia de logística para la coordinación y planificación en la distribución equitativa y oportuna de los productos y servicios que ofrece, no solo a nivel de exportación, sino que garantice el suministro nacional dentro de sus operaciones.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles son los elementos de un modelo de gestión de integración ciudad - puerto que contribuya a la gestión de planificación y desarrollo de funciones en la cadena logística del sistema del Puerto Atún?

## **1.3. Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son las principales teorías referentes a los puertos y funciones de la cadena logística portuaria?
- ¿Cuál es la situación actual de los procesos de la cadena logística portuaria que interactúan en el área de influencia de la ciudad y el puerto?
- ¿Cuál es la importancia de los actores de la comunidad portuaria respecto al desarrollo conjunto entre el puerto y el área de influencia de la ciudad?

## **1.4. Delimitación del Problema**

**Campo:** Desarrollo marítimo

**Área:** Gestión Portuaria

**Título:** Propuesta de un modelo de gestión para la integración ciudad – puerto, en función de la cadena logística del Puerto Atún, provincia de Manabí, Ecuador.

**Contexto:** Puerto Atún, cantón Jaramijó, provincia de Manabí, Ecuador.

**Línea de Investigación:** Desarrollo marítimo – Operaciones náuticas y marítimas

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Elaborar una propuesta de modelo de gestión de integración ciudad - puerto en función a la cadena logística en Puerto Atún, provincia de Manabí.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

- Analizar las teorías conceptuales referentes a los puertos y funciones de la cadena logística a través de la revisión bibliográfica y documental.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos de la cadena logística portuaria que interactúan en el área de influencia de la ciudad y el puerto.
- Demostrar la importancia de los actores de la comunidad portuaria respecto al desarrollo conjunto entre el puerto y el área de influencia de la ciudad.

## **1.6. Hipótesis**

Un modelo de gestión de integración ciudad – puerto, contribuirá a la gestión de planificación y desarrollo del sistema del Puerto Atún provincia de Manabí en Ecuador.

## **1.7. Metodología**

La investigación es de tipo descriptiva y tiene un diseño no experimental, ya que los datos que han sido recopilados permitirán diagnosticar los problemas logísticos actuales que presenta el Puerto Atún. Para ello se ha utilizado la técnica de recolección de

información de la lista de chequeo y una encuesta directa de preguntas mixtas con la colaboración de 166 personas que laboran en el puerto para conocer cuáles son los factores que afectan a la cadena logística de este puerto.

## **Capítulo II**

### **2. Marco teórico referencial**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

La revisión documental de los estudios relacionados con las variables de los Modelos de Gestión para la integración ciudad – puerto, en función de la cadena logística de la empresa privada Puerto Atún, reviste de interés, por cuanto permite el análisis desde una perspectiva general a una realidad particular, a través de la deducción e interpretación de estudios previos.

De tal manera, Forero C., y Torres, (2013) realizaron un estudio titulado “*Desarrollo del sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2008 en empresa de transporte marítimo, en la Universidad de Ingeniería en Colombia*”(p.6), cuyo objetivo se centró en analizar la situación actual del sector marítimo y de la empresa, los elementos críticos del sistema y la metodología para su implementación en los procesos de control, así como para la evaluación del plan, auditoría y evaluación financiera.

En relación con los resultados se determinó que el entorno donde se realizan las operaciones portuarias ofrece a la empresa gran variedad de oportunidades orientadas a expandir el mercado, la economía y calidad del servicio. Sin embargo, presenta amenazas que deben ser consideradas dada la incidencia en el desarrollo de la economía

de los países, competencia y algunos factores como el clima, aranceles y tendencia del mercado a rebajar los pagos por los servicios prestados.

Cabe resaltar la importancia de la citada investigación por cuanto devela luces en relación a los aspectos relevantes sobre la expansión del mercado y las operaciones de exportación que se pueden desarrollar en el contexto de Puerto Atún, donde se requiere profundizar en diversas estrategias para el incremento de sus servicios a niveles nacionales e internacionales, lo que se justifica en el marco del desarrollo socioeconómico de una nación.

Desde otra mirada, Carmona (2017) en su investigación titulada “*La seguridad y protección portuaria. Un sub espacio de políticas públicas de seguridad y gobernanza convergente*” (p.1), en la Universidad Carlos III de Madrid en España. Para ello, estableció el objetivo de determinar los factores y dimensiones de la acción pública, las políticas de seguridad y protección portuaria. Los resultados obtenidos describen que en la última década del siglo XX las infraestructuras del sector portuario en el contexto de España han sido objeto de transformaciones políticas, económicas y sociales como producto de un cambio de paradigma en la gestión marítima.

Desde este escenario, es preciso tomar en cuenta las políticas que se establecen desde las esferas gubernamentales con la finalidad de desarrollar acciones a la par de los cambios y necesidades que emergen en una sociedad de constantes transformaciones sociales, económicas y políticas que afectan en gran manera las actividades del comercio tanto nacional como internacional.

## 2.1. Modelo de gestión

Con respecto a la definición de Modelo de Gestión Portuaria, es preciso analizar primordialmente las características inherentes al establecimiento de un conjunto de procesos que coadyuvan en el desarrollo de una gestión de operaciones con objetivos establecidos y el logro de resultados óptimos de dichos procesos. A tales efectos, las Naciones Unidas (2014) señala que:

“En diversos países en vías de desarrollo, los puertos son considerados como entidades vinculadas a la economía nacional, lo cual comprende el control estratégico de las políticas públicas de manera directa. Es por ello, que las inversiones requeridas para el desarrollo y ampliación de los puertos marítimos están estrechamente vinculadas a la participación del sector público” (p.12).

En este sentido, se entiende que la gestión de un puerto puede variar significativamente en función de las actividades y características económicas de cada país, y de los objetivos propuestos por cada puerto, fin de elevar la calidad y eficiencia de los servicios, reducir costos y optimizar los procesos logísticos en la ejecución de operaciones portuarias.

En función de ello, las Naciones Unidas (2018)<sup>1</sup> indican que *“es necesario tener en cuenta que el éxito o fracaso de un puerto no es consecuencia necesariamente de un tipo de estructura de gestión pública o privada”* (p.25). Sin embargo, están en primera línea orientados al mercado, lo que se entiende como la meta final de la mayoría de las reestructuraciones.

---

<sup>1</sup> Las Naciones Unidas (2018, pág. 111): Informe sobre el Transporte marítimo. Publicación de las Naciones Unidas editada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

En este sentido, Las Naciones Unidas (2018) Desde la mirada de los países integrados en la Unión Europea, se han adoptado diversos modelos de gestión portuaria de acuerdo con las competencias que les han sido otorgadas y las posibilidades en materia económica que les han permitido en estos países. Por consiguiente, la Unión Europea no ha puesto cambios en los modelos de gestión a los puertos, pero si ha establecido directrices en la política portuaria que subyace en el desarrollo de actividades económicas en este sector marítimo, en este contexto de la Unión de Países Europeos, cuyos principios fundamentales son:

- Modernización de la capacidad portuaria.
- Integración en la política común de transportes.
- Competencia libre y leal.
- Respeto al medio ambiente.

En este escenario, las directrices a seguir son las detalladas a continuación.

- Definición de una política de infraestructuras.
- Promoción de un mejor equilibrio Norte – Sur.
- Acercamiento sistemático a la igualdad de actuación.
- Gestión de los problemas de empleo.
- Mejora de la seguridad y medioambiente.
- Aplicación de las reglas de competencia libre y leal.
- Orientación de la inversión.

De acuerdo con lo citado, se puede inferir que la reestructuración de la gestión portuaria debe estar regulada por los gobiernos mediante la implementación de modelos que permitan la integración de los puertos con las ciudades y ampliar así, el rango de acción de las operaciones productivas. Al respecto, este proceso puede ser fundamentado por

instituciones financieras independientes, tal como el Banco Mundial, que a la par sirva de guía en los objetivos así como en la financiación, total o parcial del mismo.

De tal manera que, el abanico de operaciones portuarias transferibles al sector privado, las funciones y responsabilidades de la autoridad portuaria se deben establecer en forma concreta, incluyendo procesos de gestión que coadyuven a una adecuada orientación comercial de los bienes y servicios de las empresas y concesiones que hacen vida laboral y económica en este sector marítimo.

Por otro lado, es importante considerar lo estipulado por Naciones Unidas (2014) *“en relación a los diversos sistemas entre los cuales se distingue el transporte marítimo y el subsistema portuario, teniendo en cuenta que el transporte es una actividad de movilización y el segundo se caracteriza por las condiciones espaciales de tipo físico”*(p.12). En este orden, se entiende la interrelación existente entre el factor económico y el transporte marítimo, los cuales comprenden el sistema portuario de manera específica que cambia constantemente con respecto a la infraestructura, superestructura, equipos, eficiencia y organización.

Sobre este contexto, Simó, Martín, Aguirre (2019) reseñan que:

“los Puertos del Estado en Madrid, España, se han reunido a los fines de evaluar una propuesta presentada por los sindicatos y empresarios del sector logístico donde se dio a conocer un nuevo marco estratégico orientado a las valoraciones en torno al desarrollo y funcionamiento de los puertos en general. Al respecto, las mencionadas organizaciones coincidieron en la búsqueda del mejoramiento de oportunidades que se deriven del posicionamiento

privilegiado del sistema portuario en las redes de transporte y logística en cuanto a la capacidad infraestructural y potencia económica” (p.1).

En este campo de trabajo, el sector es consciente de los esfuerzos conjuntos que se han de realizar no solamente en mejorar la eficiencia de las operaciones portuarias, sino en la consolidación de medidas dirigidas a reforzar la sostenibilidad, la seguridad y protección, la digitalización de procesos y la innovación, a fin de asegurar la contribución del sector al conjunto de la economía y la sociedad.

Desde esta perspectiva, los autores Simó, Martín, Aguirre (2019) mencionan que: *“el desarrollo apunta a un importante camino por recorrer con respecto a la accesibilidad terrestre a los puertos, la regulación de los servicios portuarios y el régimen de aplicación de tasas tributarias a los fines de lograr una mayor competitividad comercial”*(p.1). De esta manera, se ha puesto en evidencia la necesidad de adaptar las plantillas de las Autoridades Portuarias a unas necesidades que hoy día son muy distintas a las del anterior Marco Estratégico, en vigor desde hace dos décadas.

De acuerdo a la información estadística de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2017), el Ecuador se ubica en el sexto puesto de capturas de atún a nivel mundial en todos los océanos, representando el 5,83% del total capturado, durante el período 2010 – 2015. Asimismo, se describe que la industria del atún se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos para la economía del país, aportando con, aproximadamente, el 65,48% de la generación de divisas del sector pesquero (2010 – 2016). Representó el 8,71% de las exportaciones no petroleras del país durante el mismo período.

Ahora bien, una vez analizado lo concerniente a los elementos esenciales de lo que comprende un modelo de gestión, sus fines y alcances, es preciso destacar la



importancia de implementar nuevos recursos relacionados a los modernos modelos de gestión marítima y portuaria, que se orienten a las nuevas necesidades de auto sustento a las poblaciones donde se encuentran y al mundo en el cual se desenvuelven sus actividades, bien sea de importación como de exportación.

Ante esta realidad, se sintetiza que un modelo de gestión portuaria debe comprender directrices claras que coadyuven en la integración ciudad y puerto mediante los procesos de logística y transporte de mercancías en el territorio nacional donde se encuentre, fortaleciendo así, la economía y desarrollo del país. Es por ello, que al establecer líneas de operación que interrelacionen los procesos administrativos y logísticos en el Puerto Atún - Ecuador, se puede elevar la calidad de los procesos en la gestión portuaria y mejoramiento de bienes y servicios en el sector marítimo.

### **2.1.1. Gestión portuaria**

Según señalan los autores Aparisi, Giner, y Pérez (2016), definen la gestión portuaria de la siguiente manera:

“la gestión de puertos es una posición necesaria para organizar, monitorear y operar puertos. Hay muchos tipos de interacciones comerciales que tienen lugar en puertos activos y, por lo general, se requiere un equipo de trabajadores portuarios para garantizar que todas las transacciones sean fluidas. Los puertos suelen tener carga, barcos, espacio de alquiler, almacenes y muelles de carga. Hay varias funciones de gestión portuaria, incluida la supervisión de todos los componentes comerciales y técnicos de la industria naviera. Esta empresa es muy competitiva y el número de empleados depende de la ubicación, el tamaño y la accesibilidad del puerto” (p.7).

En consideración a la cita descrita, se entiende que la gestión portuaria es una posición necesaria para mantener los puertos organizados, supervisados y en funcionamiento. Existen numerosos tipos de interacciones comerciales que se producen en los puertos activos, lo que generalmente requiere un equipo de empleados portuarios para garantizar que todas las transacciones se ejecuten sin problemas.

Los puertos a menudo albergan carga, barcos, espacios de alquiler, almacenes y muelles de carga. Existen varias funciones de gestión portuaria que incluyen la supervisión de todos los componentes comerciales y técnicos de la industria naviera (Aparisi, Giner, y Perez, (2016). Al respecto, se puede inferir en que la gestión marítima aborda un tipo de negocio altamente competitivo, donde la cantidad de empleados a menudo depende de la ubicación, el tamaño y la accesibilidad del puerto, tal como se observa en la realidad de Puerto Atún en el cantón de Manta, Ecuador.

No obstante, Doerr (2016) describe que la gestión portuaria como aquellas actividades que:

“A menudo, las autoridades portuarias privadas y públicas contratan a los gerentes, y las tareas generalmente incluyen la negociación de contratos, la administración de presupuestos, la contratación y capacitación del personal y la planificación financiera. Existen programas de certificación de gerentes de puertos que pueden beneficiar a los empleados y se ofrecen en las autoridades portuarias locales, generalmente se requieren calificaciones específicas para este tipo de programa” (p.5).

Sobre este aspecto importante, es preciso considerar capacitaciones a través de programas y seminarios con la finalidad de realizar planes y proyectos relacionados con

la integración ciudad y puerto, los medios y formas de integrar estos espacios en el desarrollo de puertos, navegación, medio ambiente, relaciones públicas, seguridad y desarrollo económico marítimo.

En este orden de ideas, las operaciones portuarias deben organizarse para interactuar entre sí y la estructura organizativa portuaria típica, considera que los puertos se gestionen como una organización estructurada, independientemente de su propiedad. Según Guzmán (2016), *“Los puertos estructuran la prestación de servicios y la relación entre infraestructura, conservación, navegación e instalaciones de manipulación”* (p.4). De tal forma que es importante comprender a fondo cómo se puede medir el rendimiento del puerto:

- Tiempo de giro de la embarcación
- Volumen de carga
- Velocidad de manejo de la carga
- Prevención de daños y hurto.

Cabe destacar que estos factores cumplen un papel esencial en la medición de productividad y flujo de destrezas elementales en el manejo de naves propias para el transporte de mercancías dentro de un puerto exportador de rubros marítimos. Esto también incide en el desarrollo de actividades realizadas por trabajadores especializados y técnicos con suficiente capacitación, por lo que es necesario un adecuado modelo de gestión y procesos a través de la cadena logística.

También se debe tener en cuenta cómo los sistemas de gestión de calidad y la evaluación comparativa pueden mejorar el rendimiento, comprender la responsabilidad y la naturaleza de las operaciones marinas: conservación, dragado, ayudas a la navegación, control de navegación. En este sentido, Vallejo (2016) menciona que:

“El papel de los organismos estatutarios: es comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios portuarios; armadores y operadores, agentes de buques, transportistas marítimos, camioneros, ferrocarriles y barcas, acogiéndose a los requisitos de flujo de información del puerto, los organismos legales y los usuarios del puerto” (p.3).

### **2.1.2. Tipos de gestión portuaria**

Existen cinco modelos principales de gestión portuaria basados en la responsabilidad respectiva de los sectores público y privado. Incluyen el puerto de servicio público, el puerto de herramientas, el puerto de propietario, el puerto corporativo y el puerto de servicio privado.

Cada uno de estos modelos se refiere a puertos que tienen características diferentes con respecto a la propiedad de la infraestructura, el equipo, la operación de la terminal y que proporciona servicios portuarios como el pilotaje y el remolque. Por su parte, Lopez, (2018) expresa que: *“si bien los puertos de servicio y herramientas existen principalmente para promover los intereses públicos, los puertos de propietarios intentan equilibrar los intereses públicos y privados”* (p.6). De acuerdo con ello, describe los siguientes tipos de puertos:

#### **2.1.2.1. Puertos de servicio público**

La autoridad portuaria de los puertos de servicio público realiza toda la gama de servicios relacionados con el puerto, además de poseer toda la infraestructura. Son comúnmente una rama de un ministerio gubernamental y la mayoría de sus empleados son funcionarios. Algunos servicios auxiliares pueden dejarse en manos de empresas privadas. Debido a las ineficiencias con las que están relacionadas, el número de puertos de servicio público ha disminuido (Lopez, 2018, pág. 11).

Con respecto a los puertos de servicios portuarios, es importante resaltar que las condiciones cómo funcionan es frecuente encontrar instalaciones en mal estado, lo que conmina a entender que las políticas públicas en muchos casos no son del todo efectiva, observando en estos espacios un lugar que amerita la atención de los entes gubernamentales para el mejoramiento de procesos en la gestión portuaria.

#### **2.1.2.2. Puertos de herramientas**

Similar en todos los aspectos a un puerto de servicio público, el puerto de herramientas difiere solo por el manejo privado de sus operaciones de carga, aunque el equipo terminal todavía es propiedad de la autoridad portuaria. En varios casos, un puerto de herramientas es una forma de transición entre un puerto de servicio público y un puerto de propietario (Lopez, 2018, pág. 11). De este enunciado se puede observar que existe una gran similitud con otros tipos de puertos, no obstante, se conciben como templos de herramientas dadas las diversas operaciones que allí se realizan a cargo de figuras jurídicas, es decir, a nombre de empresas privadas.

#### **2.1.2.3. Puertos de propietarios**

Representa el modelo de gestión más común en el que la infraestructura, en particular las terminales, se arrienda a empresas privadas que operan con la autoridad portuaria conservando la propiedad de la tierra. La forma más común de arrendamiento, es un acuerdo de concesión donde una compañía privada recibe un contrato de arrendamiento a largo plazo a cambio de un alquiler que generalmente es una función del tamaño de la instalación, así como de la inversión requerida para construir, renovar o expandir la terminal (Lopez, 2018, pág. 11).

En este contexto, el operador privado también es responsable de proporcionar equipos terminales para mantener los estándares operativos, que cuenta con una cadena de

logística adecuada a los procesos de operaciones y objetivos establecidos en un periodo de tiempo. Cabe destacar, que la atención y mantenimiento a las instalaciones y gestión de procesos se puede observar más eficiente que los puertos de servicios públicos.

#### **2.1.2.4. Puertos corporativos.**

Se refiere a los puertos que se han privatizado casi por completo, con la excepción de que la propiedad sigue siendo pública y, a menudo, se asume como accionista mayoritario. La autoridad portuaria se comporta esencialmente como una empresa privada. Este modelo de gestión según señala Lopez (2018) es único, ya que es el único en el que la propiedad y el control están separados, lo que disminuye las presiones de "bien público" que enfrenta la autoridad portuaria del propietario y las presiones de "valor para los accionistas" que enfrentan los puertos privados.

Es de notar que en el funcionamiento y organización de procesos, este tipo de puertos desarrolla en forma responsable gestiones basadas en intereses privados o personerías de naturaleza jurídicas que contempla una mayor eficiencia tanto en procesos logísticos como en producción. De igual modo, se puede observar que existe una mediación entre la propiedad y el control en el funcionamiento de este tipo de puerto, que resaltan aspectos como el bien público y el valor para los propietarios relacionado con los procesos de producción.

#### **2.1.2.5. Puertos de servicio privado.**

Según señala Lopez (2018, p. 13) *“es el resultado de una privatización completa a la instalación portuaria con el mandato de conservar su función marítima. La autoridad portuaria privatiza con casi todas las funciones bajo control privado y el sector público conserva una supervisión reglamentaria estándar”* (p.13). Aun así, las entidades públicas pueden ser accionistas y, por lo tanto, orientar el puerto hacia

estrategias que se consideran de interés público. De este modo, se aprecia una constante interacción entre la parte privada y la pública, que pertinentemente es importante en la relación ciudad – puerto, donde la empresa privada genera actividades de trabajo que favorece la integración con la población.

## **2.2. Interacción con ciudades portuarias**

Según señala el autor González (2008):

“los puertos y las ciudades de las que forman parte interactúan en muchas dimensiones: económica, social, ambiental y cultural. Cualquier proceso de reforma portuaria debe tener en cuenta los vínculos entre los objetivos de la ciudad y los objetivos portuarios. La integración del transporte, la transferencia fluida de carga y equipo de los sistemas terrestres no se realiza de forma aislada. Un nodo de puerto marítimo dentro de un sistema de transporte multimodal se asocia frecuentemente con el desarrollo de un centro urbano, genera empleo sustancial, actividad industrial y desarrollo nacional y regional” (p.9).

Con respecto a lo antes citado, es preciso inferir en las transformaciones que a través del progreso socioeconómico se van produciendo en el contexto de operaciones portuarias, sobre las cuales se ha ido incorporando tecnologías más avanzadas, instalaciones adecuadas a las necesidades de producción y gestión organizacional, que cada uno de estos aspectos están de la mano con la integración del puerto con la ciudad y viceversa.

En este orden de análisis, Porto, Barbosa, y Cohen (2016) también refieren que:

Los puertos suelen tener un organismo rector denominado autoridad portuaria, gestión portuaria o administración portuaria. El término

autoridad portuaria se ha definido como un organismo estatal, municipal, público o privado, que es responsable de las tareas de construcción, administración y operación de las instalaciones portuarias en ciertas circunstancias por seguridad (p.6).

En relación a lo citado, es importante considerar las funciones de la autoridad portuaria como ente rector de las operaciones portuarias, de tal modo que la cadena logística sea eficazmente efectuada en los procesos adheridos a las normativas de control y seguridad. Es por este motivo, que resulta comprensible el establecimiento en diversos ámbitos nacionales, regionales y cantonales en cada puerto subyacente a las ciudades. De allí que, la manera de administración más común es a través de la autoridad portuaria local que administra una sola área portuaria.

De acuerdo con lo establecido por las Naciones en la UNCTAD (2015), los planificadores portuarios en países en desarrollo enumeran los poderes estatutarios de una autoridad portuaria nacional de la siguiente manera:

- **Inversión:** Poder para aprobar propuestas de inversiones portuarias en montos superiores a cierta cifra. El criterio para la aprobación sería que la propuesta estuviera en general de acuerdo con un plan nacional, que la autoridad mantendría.
- **Política financiera:** Poder para establecer objetivos financieros comunes para los puertos (por ejemplo, el retorno de la inversión requerido definido sobre una base común), con una política común sobre qué infraestructura se financiará centralmente en lugar de localmente, y asesorar al gobierno sobre las solicitudes de préstamos.



- **Política de tarifas:** Poder para regular las tarifas y los cargos según sea necesario para proteger el interés público.
- **Política laboral:** poder para establecer estándares comunes de reclutamiento, una estructura salarial común y calificaciones comunes para la promoción y, el poder de aprobar procedimientos sindicales comunes.
- **Licencias:** cuando sea apropiado, poder para establecer principios para la licencia de empleados o agentes portuarios.
- **Información e investigación:** Poder para recopilar, cotejar, analizar y difundir información estadística sobre la actividad portuaria para uso general, y para patrocinar la investigación en materia portuaria según sea necesario.
- **Legal:** Poder para actuar como asesor legal de las autoridades portuarias locales.

Con respecto a las políticas descritas, se infiere en que si bien los gobiernos centrales deberían establecer objetivos macroeconómicos a través de políticas portuarias activas, las autoridades portuarias deberían centrarse más en operaciones y finanzas. En los puertos, acentuar su objetivo en el control total de las actividades relacionadas con la integración a través de la cadena logística que contribuye de este modo a satisfacer las necesidades de la población. Incluyendo igualmente los costos de capital, así como un rendimiento adecuado del capital.

Por su parte, Eslava, (2015) expresa que una correcta gestión ayudará a una autoridad portuaria a:

- Mantener la disciplina de costos internos.
- Atraer inversiones externas y establezca flujos de caja seguros a largo plazo.
- Estimular la innovación en las diversas áreas funcionales para garantizar un equilibrio a largo plazo entre los costos y los ingresos, especialmente cuando se

enfrentan a innovaciones de operadores de terminales, usuarios de puertos, puertos rivales y operadores del interior.

- Competir de acuerdo con las reglas del sistema de mercado, sin distorsiones excesivas de la competencia.
- Evitar la disipación de la base de activos de la autoridad portuaria para satisfacer los objetivos de terceros.

### ***2.2.1. Globalización en las operaciones portuarias***

De acuerdo con Ziem (2019), analiza desde una visión general el proceso de globalización de la siguiente forma:

“Los procesos de globalización internacional entre diferentes países han creado una serie de nuevas condiciones para el transporte marítimo; las nuevas tendencias han cambiado notablemente el antiguo ámbito de la industria marítima. La apertura de nuevos mercados internacionales y el aumento del intercambio comercial entre los nuevos países miembros fue un desafío que atrajo la atención de los economistas para conocer la estructura empresarial y las oportunidades de expansión de las empresas marítimas” (p.1).

A partir de este razonamiento, se deduce la necesidad de implementar controles que afiancen los procesos organizacionales en las empresas portuarias a través de las etapas de la cadena de transporte con la finalidad de soportar los distintos elementos competitivos en el mercado de transporte marítimo. Ahora bien, este avance también comprende grandes esfuerzos por establecer cadenas de transporte integradas representan un desafío para las autoridades portuarias en sus relaciones con los transportistas más grandes.

Así mismo, Bobadilla y Venegas (2018) refieren que *“el transporte marítimo es actualmente el medio más eficaz de transportar mercancías, su bajo costo, gran capacidad de transporte masivo de mercancías, movimientos en largas distancias son algunas razones que sostienen este mecanismo comercial como el más conveniente y rentable”* (p.4).

Con respecto a esta perspectiva, es necesario ahondar en la necesidad de desarrollar controles que garanticen la efectiva operatividad en cada uno de los procesos de producción en correspondencia con las medidas de seguridad y normativas regulatorias para el control total de la cadena de transporte y logística por parte de un consorcio no es un desarrollo deseable. Debido a las medidas regulatorias de los Estados, la complejidad de la cadena de transporte y logística. Sin embargo, algunas alianzas pueden alcanzar un grado significativo de dominio del mercado.

En conformidad con ello, la competencia entre los principales operadores es intensa, lo cual se observa en la escala de inversión en nuevas generaciones de portacañenedores con un compromiso masivo. Por consiguiente, en las operaciones de cargas de buques los transportistas intentan asegurar el control local y la coordinación sobre el transporte de carga interior y operaciones de alimentación.

Asimismo, se busca asegurar su cuota de mercado y satisfacer las necesidades de servicio percibidas, tal como describe Rincon, (2014) en las relaciones inherentes a los puertos y transportistas clasificadas de la siguiente manera:

- Puertos que enfrentan una fuerte competencia entre los transportistas en el sector de manejo de contenedores. Para atraer las principales líneas de contenedores, la autoridad portuaria puede ofrecerles instalaciones dedicadas, mientras que otras líneas más pequeñas se alojan en terminales de usuario comunes. Sin esas

instalaciones dedicadas, las líneas principales podrían trasladarse a otros puertos competidores.

- Puertos que derivan la mayor parte de su negocio de una importante línea de contenedores y, por lo tanto, están dominados por este cliente. Si la línea dominante abandonara el puerto, se podría perder entre el 80 y el 90 por ciento del tráfico.
- Puertos que, aunque ninguna línea de envío puede dominar el volumen de tráfico del puerto, existe la posibilidad de que esa línea presione a la autoridad portuaria para que acepte una terminal dedicada debido a la competencia por el tráfico de tránsito en la región más grande.
- Principales puertos mundiales, tienen un sector de contenedores muy bien desarrollado que inicialmente, resistieron las presiones de las líneas navieras para aceptar terminales dedicados.

De tal manera, se deduce que los cambios en la gestión de terminales son rápidos a la par de las líneas de contenedores que pueden usar un terminal de usuario común con la ventaja de cambiar fácilmente a una instalación competitiva cuando surja la necesidad, lo que tiene ventajas competitivas.

En este ámbito teórico, Espinoza (2016) comenta que en el marco de la evolución en el comercio internacional, *“la globalización y logístico ha avanzado en sus conceptos y técnicas para poder volver a las empresas más competitivas. A través de cadenas logísticas robustas buscan expandir nuevos mercados que permitan un crecimiento en sus ingresos minimizando costos”* (p.48). De tal modo, se entiende que a la par con el progreso existe la creciente preocupación de que los monopolios u oligopolios se desarrollen tanto a nivel local como regional, y por esta razón que los gobiernos deben ser conscientes de estas tendencias y los impactos.

### **2.2.2. Puerto marítimo**

El Diccionario de la lengua de la Real Academia Española (2019) define el Puerto como: *“el lugar natural o construido en la costa o en orillas de un río, defendido de los vientos y dispuesto para detenerse las embarcaciones y para realizar las operaciones de carga y descarga de mercancías, embarque y desembarco de pasajeros”* (pág. 1).

Asimismo, OEA (2017) señala que: *El lugar de la costa o ribera habilitado por para la recepción, abrigo y atención de embarcaciones, cuyos límites son establecidos por y actividades se rigen de conformidad a la presente ley portuaria o la legislación nacional pertinente”* (p.9).

Desde otra conceptualización, Naciones Unidas (2018, pág. 67) definen que un puerto es: *“un lugar para facilitar la carga y descarga de embarcaciones. Es un punto de convergencia entre los dominios de circulación de mercancías donde tienen un efecto multiplicador que incide en el crecimiento social y económico de una región”* (p.69).

De acuerdo con estas definiciones, es importante inferir en el espacio que comprende un Puerto donde se llevan a cabo actividades comerciales con implicaciones marítimas que contribuyen al progreso socioeconómico de las localidades adyacentes en su entorno. Asimismo, se considera que es a través de estos espacios que se generan productos para el autosustento de la población, por ende su mantenimiento y desarrollo de la cadena logística conduce al fortalecimiento en la interacción del puerto con la ciudad.

### **2.2.3. Tipos de puertos marítimos**

Ubicados estratégicamente en los bordes de los océanos, mares, ríos y lagos, los puertos pueden ser establecimientos naturales o estructuras artificiales que permiten la carga y descarga de mercadería o pasajeros, se define como el punto de convergencia entre dos

dominios de circulación de carga: terrestre y marítimo. La profundidad del agua a menudo dicta el tamaño de los barcos que pueden ingresar a un puerto y muelle. A diferencia de las terminales, los puertos pueden ser mono funcional o poli funcionales, Villaverde y Maza (2015) hay cuatro tipos principales de puertos:

- **Puertos marítimos.** - Las actividades de envío comercial suelen tener lugar en grandes puertos marítimos, están situados a lo largo de una costa y se pueden usar para carga o para pasajeros / cruceros.
- **Puertos interiores.** - Los cuerpos de agua más pequeños, como lagos o ríos, albergan puertos interiores. Por lo general, se usan para carga, pero muchos todavía se usan para pasajeros. Operan de la misma manera en puertos marítimos, pero no pueden acomodar el tráfico de buques de gran profundidad. Muchos puertos interiores sirven como muelles para el tráfico de transbordadores.
- **Puertos de agua caliente.** - Como su nombre lo indica, estos puertos no se congelan en el invierno y operan durante todo el año. Estos son puertos valiosos que pueden impulsar significativamente las economías locales, ya que pueden aceptar suministros sin ningún cierre temporal durante los meses de invierno.
- **Puertos secos.** - Las terminales interiores que se conectan a un puerto marítimo más grande por carretera o ferrocarril se consideran puertos secos. Por lo general, sirven como centro de logística multimodal y están diseñados para mejorar la eficiencia de la importación y exportación de carga aliviando la congestión en el puerto marítimo.

En síntesis a lo referido, se plantean cuatro tipos de puertos de acuerdo con la funcionalidad, lo cual comprende operaciones multifuncionales o poli funcionales según sea su capacidad y propósito.

### 2.3. Logística portuaria

De acuerdo Martínez (2017) señala que: *“el término logística portuaria se refiere a los servicios de logística y distribución basados en el puerto al que llegan las mercancías. La logística portuaria es una gran alternativa a los almacenes interiores y los centros logísticos nacionales ubicados en el centro”* (p.7). De acuerdo con lo citado, se puede decir que este proceso logístico permite que los envíos se almacenen en el puerto, reduciendo el número de pasos de transbordo durante todo el proceso de almacenamiento y distribución ahorre tiempo y dinero.

Por otra parte, según lo señalado por Cepal (2016) *“la competitividad de un puerto marítimo depende en gran medida de su eficiencia, especialmente en términos de prácticas logísticas, funciones y actividades y de cómo todo eso se integra con los de los otros actores de la cadena de suministro”* (p.1). A pesar de la importancia bien articulada de los puertos y terminales en la logística integrada, así los factores de éxito de la integración de la logística portuaria siguen siendo dispersos. En este sentido, los autores describen que la cadena de suministro y la logística usualmente se caracterizan en tres tipos de flujos:

- Flujos físicos de proveedores a clientes
- Flujos financieros, que ocurren de manera discontinua y en dirección inversa a la anterior, de clientes a proveedores
- Flujos de información, que permiten coordinar tanto los flujos anteriores como la cadena de suministro en su conjunto.

Como se puede observar, el proceso de gestión en los distintos tipos de flujos que comprende la cadena logística, abordan los elementos de clientes, proveedores y

suministros, considerados necesarios en el funcionamiento de una organización. De igual manera, Rodríguez (2016) señala que:

“La distribución física se produce entre diferentes eslabones de la cadena, siempre de proveedores a clientes, con los flujos financieros y de información correspondientes. Cuando los proveedores y clientes se encuentran en diferentes países, las actividades de Distribución se ejecutarán y parte de estas actividades o flujos están directamente relacionados con los puertos, tanto de salida como de llegada, y se consideran flujos logísticos portuarios” (p.5).

En concordancia con ello, Rodríguez (2016) indica que las diferentes actividades asociadas a los flujos logísticos portuarios se pueden agrupar en tres categorías:

- Actividades asociadas al atraque de buques
- Actividades relacionadas con la carga y descarga de embarcaciones, incluida la transferencia de carga desde el muelle al patio de contenedores (y viceversa)
- Actividades en el patio de contenedores, como recepción, manejo y entrega de carga.

De tal manera, Rodríguez (2016) refiere que todas estas actividades tienen lugar en los puertos de carga y descarga y están vinculadas a los flujos físicos, financieros y de información, incluyendo exportadores, importadores, navieras, agentes marítimos y agentes de carga, armadores internacionales no armadores, empresas de transporte conjuntas, agentes de aduanas, terminales de contenedores. Lo realizan diversas entidades de la cadena logística portuaria, como autoridades portuarias.



En tal sentido, es preciso resaltar que los organismos públicos que actúan como otorgantes de consentimiento en las operaciones de exportación e importación y que tienen impacto sobre los flujos de información y documentos en los puertos.

Desde este contexto, parafraseando lo referido por Martínez (2017) el reconocimiento de los principales flujos logísticos en las exportaciones y e importaciones, la relación entre los principales actores de la cadena logística portuaria es crucial para el análisis y la posterior racionalización de las actividades logísticas portuarias.

Desde otra óptica, lo señalado por la Naciones Unidas (2018) indica que:

“Los cambios recientes en la producción global han hecho que las cadenas de suministro sean cada vez más complejas y se ha enfatizado la importancia de la eficiencia logística para la competitividad portuaria. La creciente competencia ha llevado a las empresas manufactureras a enfocarse no solo en expandir sus procesos internos, sino también en integrar a sus proveedores en las prácticas de toda la cadena de valor” (p.17).

Con relación a lo precitado, es necesario abordar que la cadena logística cumple un papel esencial como mecanismo para la integración ciudad y puerto, por esta razón, se considera la globalización dentro de los aspectos esenciales que contribuyen a la expansión de la producción a través de la colocación de productos y servicios en los mercados, tanto nacionales como internacionales.

De este modo, según establece las Naciones Unidas (2018) la logística portuaria con la antigüedad de miles de años se ha desarrollado a lo largo del desarrollo del comercio internacional. Hoy día, aproximadamente el 90 por ciento del comercio mundial de mercancías es transportado por barcos, lo cual destaca para el año 2018 que las

principales mercancías transportadas a granel tales como: el mineral de hierro, los cereales y el carbón, representaron más del 40% del total de los embarques de carga seca, mientras que el comercio de contenedores y los gráneles secundarios representaron un 24% y un 25,8%, respectivamente. El resto del volumen correspondió a otra carga seca, incluida la carga fraccionada.

Desde la perspectiva de la cadena de suministro, el papel de los puertos puede definirse como parte de un grupo de entidades en el que diferentes operadores de transporte y logística están involucrados en aportar valor a los consumidores finales. Igualmente, se sintetiza en la relevancia de establecer una adecuada cadena logística a los fines de fortalecer los procesos de producción, rentas y capitales en función de la operatividad en la gestión portuaria.

#### **2.4. Área de Estudio**

La presente investigación se contextualiza en Jaramijó, Provincia de Manabí en Ecuador, que de acuerdo con la información registrada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial en adelante PDOT (2014) se encuentra localizado en el sector central de la provincia, 10 kilómetros al este de Manta; geográficamente la cabecera cantonal de Jaramijó está ubicada a 0° 55' 31" de Latitud Sur, y 80° 29' 16" de longitud Oeste, tal como se observa en la Figura 1.

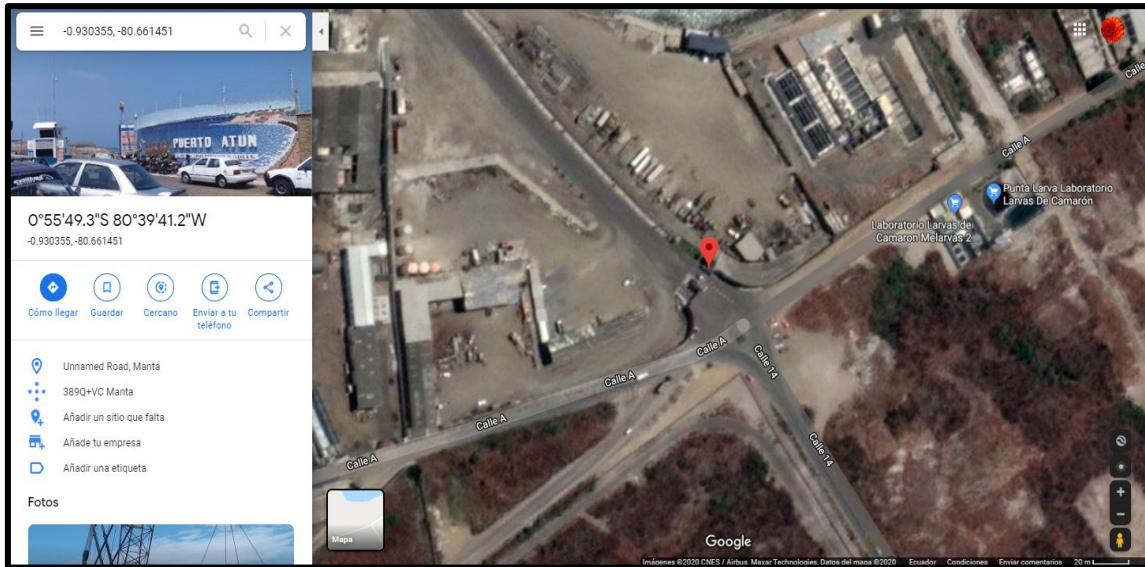


Figura 1. Ubicación espacial de Puerto Atún, Cantón Jaramijó, Provincia de Manabí en Ecuador  
Fuente: PDOT (2019)

De acuerdo con el citado PDOT, esta importante zona marítima comprende los límites descritos: por el Norte con el Océano Pacífico, en el Sur con el Cantón de Montecristi, en el Este con el Cantón de Portoviejo y por el Oeste con el Cantón de Manta y Océano Pacífico (PDOT, 2014).

En este sentido, se describe este Cantón de Jaramijó dentro de una superficie de 96.53 km<sup>2</sup>, de acuerdo con la cartografía del CONALI 2013. Es importante señalar que la Base Naval de Jaramijó se encuentra ubicada al este de la cabecera cantonal abarcando casi el 50 % del territorio del Cantón. En este sentido, en el 2019 la INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) señaló que este Cantón tiene el código geográfico 1321 y a nivel jurisdiccional solo cuenta con una Comuna denominada “La Victoria”.

Por otro lado, SENPLADES conformó los niveles administrativos de planificación distinguiendo las zonas, distritos y circuitos a nivel nacional, permitiendo de esta manera una mejor identificación de necesidades y soluciones efectivas para la prestación de servicios públicos en el territorio en este contexto. En este sentido, de acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, no implica la

eliminación de provincias, cantones o parroquias, lo que significa que su autonomía se conserva y su gobernabilidad, teniendo en cuenta así mismo los cantones de Manta y Montecristi.

Al respecto de lo mencionado, según las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censo realizado por el INEC - 2010, existe una población de 18.486 habitantes, lo que equivale al 1,04% de la población de la Zona 4; el 51,45% corresponde a hombres y el 48,55%, a mujeres, esta cifra es diferente al indicador nacional, donde es mayor la población femenina con el 50,44% y el restante 49,56% correspondiente a hombres (PDOT, 2014).

En función de esta ubicación contextual, esta zona marítima cuenta con una infraestructura pesquera con un costo aproximado de 6,8 millones de dólares, un rompeolas de 1.025 metros, vías de acceso de dos carriles de 463 metros, dos muelles fijos para nodrizas, tres muelles flotantes para fibras, facilidades portuarias de 3,94 hectáreas, mercado de mariscos, fábrica de hielo, 20 bodegas de almacenamiento temporal, talleres de reparación, dispensario médico, estacionamiento vehicular y un área para instalar una gasolinera (PDOT, 2014).

Cabe mencionar que, entre los muelles antes mencionados, se encuentra el puerto pesquero llamado “Puerto Atún”, ubicado en el cantón de Jaramijó, Provincia de Manabí en Ecuador, el cual abarca una extensión de 600 metros aproximadamente, ubicado en el sector de la isla Punta Blanca de Jaramijó. Asimismo, este importante muelle de Puerto Atún pertenece al grupo Paladines, empresarios dedicados a procesar y enlatar atún, donde se realizan operaciones comerciales a nivel de exportación y, por lo tanto, presenta un espacio para la descarga del producto y posterior procesamiento de este rubro alimenticio y cuya estructura física se puede observar en las Figuras 2 y 3.



Figura 2. Estructura física del muelle de Puerto Atún  
Fuente: PDOT (2014)



Figura 3. Estructura física del muelle de Puerto Atún  
Fuente: PDOT (2014)

Con respecto al desarrollo económico, es preciso considerar la vinculación de esta industria pesquera con el entorno de la ciudad, la cual está interrelacionada mediante un área geográfica que requiere ser atendida y mejorar la productividad y auto sustento de la población que reside en esta localidad.

De allí que, Jaramijó es un municipio pequeño ubicado en esta provincia de Manabí, con una extensión de 65 kilómetros cuadrados y 18,000 habitantes de acuerdo al último censo realizado en 2010, y representa el 12 % de toda la población de Manabí, cuyas características físicas se pueden evidenciar en la Figura 4 mostrada a continuación.



Figura 4. *Vista de la ciudad de Jaramijó*

Fuente: PDOT (2014)

De acuerdo con esta descripción contextual, se puede evidenciar la necesidad existente de generar alternativas para el mejoramiento de las políticas y procesos logísticos de las operaciones portuarias, ya que ello conlleva al fortalecimiento de las ciudades en cuanto a diversas áreas productivas y el desarrollo socioeconómico del país. En este punto, es importante considerar que las personas que hacen vida laboral en Puerto Atún, son pobladores del cantón Jaramijó y de la ciudad de Manta, existiendo así una sinergia tanto de la empresa como de la ciudad en base a las actividades comerciales y productivas que allí se realizan y que por tanto genera una constante interacción entre la ciudad y el puerto por lo cual es preciso la integración entre estos espacios.

## **2.5. Marco legal**

### **2.5.1. Constitución de la República del Ecuador (CRE, 2008)**

En el artículo 01 de esta Carta Magna, se establece que Ecuador es un Estado de derecho y justicia, democrático, independiente, social y soberano, organizado como una República y gobierna de manera descentralizada. Constituyendo así, que la administración pública brinde un servicio a la colectividad, la cual se debe regir por los principios de calidad, descentralización, eficiencia, participación y planificación.

En este aspecto, el Estado tiene facultad para generar políticas orientadas al fortalecimiento socioeconómico de las ciudades, elevando el nivel de productividad e interconexión con las diversas áreas de producción.

En este sentido, es importante establecer directrices para la implementación de un modelo de gestión logística mediante la distribución de rubros provenientes del mar hacia la ciudad, lo que conlleva a la participación de esta empresa exportadora de atún a fortalecer la economía nacional. Sobre este instrumento supremo, en el artículo 275 se consagra que el régimen de desarrollo es un conjunto de los sistemas económicos, socioculturales, ambientales y políticos que garantiza el régimen del Buen Vivir.

De allí que, el ejercicio de los derechos, objetivos y principios propiciarán la igualdad social y territorial, promoviendo la concertación participativa en el marco del Buen Vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

### **2.5.2. Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización - COOTAD**

De acuerdo con el artículo 41 de esta normativa, los planes de desarrollo son directrices principales de los gobiernos descentralizados y autónomos con respecto a las estrategias de desarrollo en el territorio nacional ecuatoriano. Por consiguiente, estos planes podrán ser implementados mediante el ejercicio de sus competencias.

En base a este precepto, es importante considerar el ordenamiento territorial que conlleva a la planificación estratégica del municipio Jaramijó, cantón de Manta, provincia de Manabí para establecer una conexión mediante la distribución de mercancías y operaciones portuarias que se realizan en Puerto Atún de este muelle privado.

### **2.5.3. Decreto ejecutivo de gestión de procesos - Ministerio del Interior, (2017)**

En función de este Decreto, mediante el cual se emite el Estatuto sustitutivo del Estatuto de gestión organizacional de procesos del Ministerio del Interior, expedido mediante Acuerdo No. 1784, publicado en el Registro Oficial Edición Especial No. 102 del 17 de diciembre del 2010 y sus reformas, es preciso tener en cuenta a los fines del presente estudio, lo establecido en el Capítulo I artículo 1, con respecto al direccionamiento estratégico, referido a los objetivos institucionales descritos de la siguiente manera.

El Ministerio del Interior se alinea con su misión y definirá su estructura organizacional sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico institucional determinado en la Matriz de Competencias y en su Modelo de Gestión.

Art. 6.- Para cumplir con la misión del Ministerio del Interior determinada en su planificación estratégica y Modelo de Gestión; se gestionarán los procesos en la estructura institucional del nivel central, desconcentrado y territorial.



## Capítulo III

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que los datos resultantes fueron medidos a través de la estadística descriptiva, por ello la información fue realizada por medio de la investigación de campo y bibliográfica, y se ha tomado información de artículos de Internet para procesar la información que se presenta.

#### 3.2 Modalidad de la investigación

##### De campo

Este tipo de investigación, de acuerdo con Arias, (2012) menciona que la investigación de campo *“es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto de forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto (p.15).*

Dicha modalidad se empleó en esta investigación puesto que se aplicó una encuesta al personal de Puerto Atún, usando como instrumento un cuestionario, el mismo que servirá para comprobar la hipótesis.

#### 3.3 Nivel o tipo de investigación

##### Descriptiva

De acuerdo con Hernandez y Mendoza (2018) refiere que con frecuencia *“el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos” (p.714).* En otras palabras, es describir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, miden,

evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es recolectar datos.

La investigación describirá eventos y condiciones que permitan resolver el principal problema de Puerto Atún. Mediante la estadística se tabularán los resultados y comprobará la hipótesis de estudio.

### **3.4 Población y muestra**

Este aspecto, responde al universo de sujetos sobre los cuales se procesa las técnicas de recolección de datos en atención a un fenómeno planteado como problema. Al respecto, Arias, (2012) señala que *“la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, quedando delimitada por el problema y los objetivos del estudio”* (pág. 82). Por consiguiente, para el desarrollo de esta investigación se consideró una población total comprendida por 292 trabajadores que laboran en la empresa privada de Puerto Atún, en la cual 280 tripulantes en las 14 embarcaciones que cumplen labores operativas y 12 personas que se desempeñan en áreas administrativas.

#### **3.4.1. Muestra**

Para la determinación de la muestra, definida por Arias (2012) en el *“conjunto finito y representativo extraído de la población accesible, caracterizada por el tamaño y similitudes de los elementos del conjunto, que coadyuven en la generalización de resultados sobre el resto de la población con un margen de error conocido.”* (p.84). En función de lo enunciado, se entiende que el muestreo puede llevarse a cabo de acuerdo a los tipos probabilísticos, tales como el muestreo al azar simple, sistemático y estratificado.

Ahora bien, para efectos del presente estudio es pertinente el muestreo al azar simple por cuanto la población está integrada por las distintas áreas de actividades portuarias y gestión operativa relacionada con la integración ciudad – puerto, lo cual comprende cargos ocupacionales en distintas funciones administrativas y gerenciales en la empresa privada de Puerto Atún. Para ello, se aplicó la fórmula de Crombach:

$$N = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + Pq}$$

tamaño de muestra	N	292,00
probabilidad de que ocurra un evento	p	0,5
probabilidad de que no ocurra un evento	q	0,5
error de la estimación	E	0,05
nivel de confianza	Z	1,96

Resultado = 166

Tabla 1. *Población*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Instrumento</b>
Personal administrativo	12	Encuesta
Personal operativo en las embarcaciones	280	Encuesta
<b>TOTAL</b>	292	

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** González, 2020

### 3.5 Análisis de los resultados

#### 1. Considera usted que el proceso de logística actual es:

Tabla 2. *Pregunta 1*

		<b>Preg. 1</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	52	31,3	31,3	31,3
	Malo	58	34,9	34,9	66,3
	Regular	56	33,7	33,7	100,0
Total		166	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

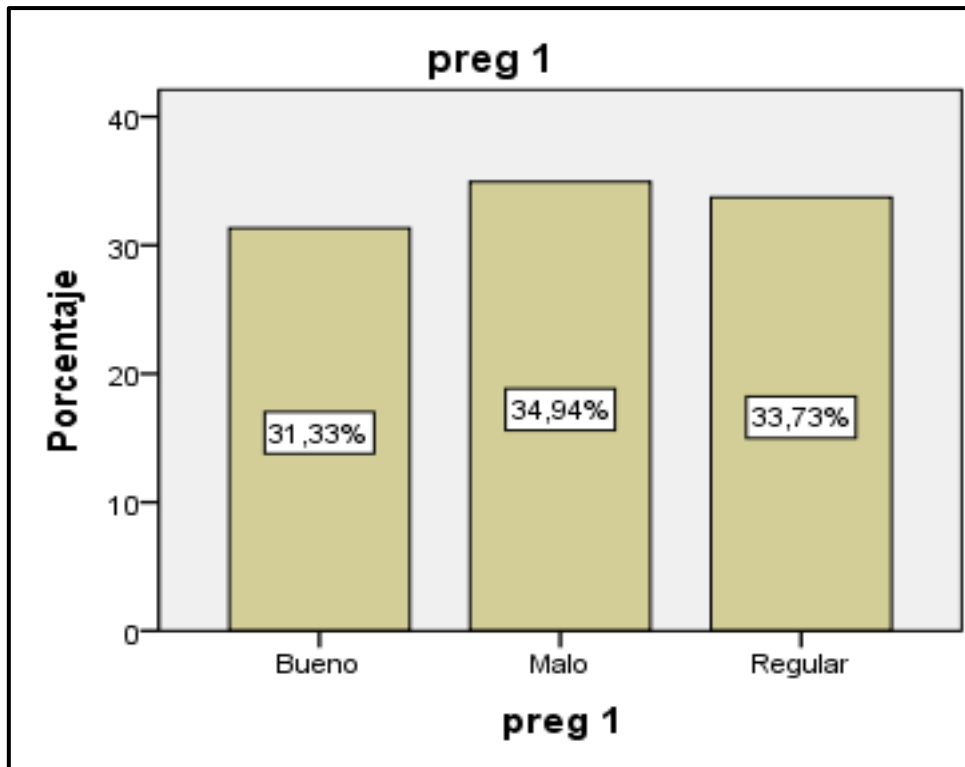


Figura 5. *Pregunta 1*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 34,94% de los trabajadores manifestaron que el proceso actual de logística es malo debido a la mala coordinación y a la falta de comunicación entre los departamentos.

## 2. ¿Puerto Atún cuenta con los recursos necesarios para la gestión logística?

Tabla 3 *Pregunta 2*

		<b>Preg. 2</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	35	21,1	21,1	21,1
	Casi siempre	29	17,5	17,5	38,6
	Algunas veces	40	24,1	24,1	62,7
	Muy pocas veces	32	19,3	19,3	81,9
	Nunca	30	18,1	18,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada

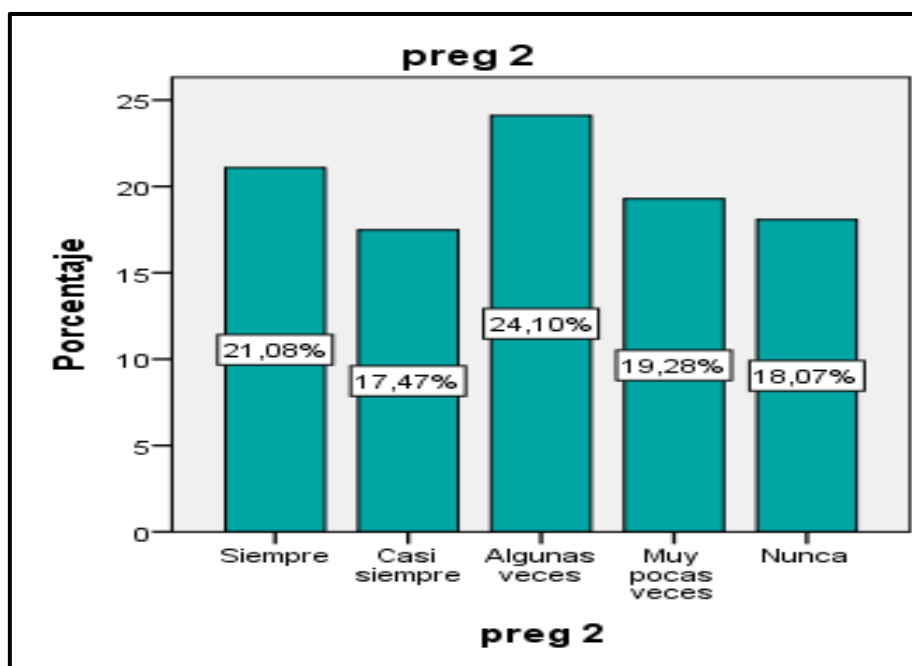


Figura 6. *Pregunta 2*

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 24,10% de los encuestados manifestaron que “algunas veces” el puerto cuenta con los recursos necesarios para la gestión logística

### 3. ¿Ha implementado estrategias logísticas dentro del Puerto Atún?

Tabla 4 *Pregunta 3*

		<b>Preg. 3</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	92	55,4	55,4	55,4
	No	74	44,6	44,6	100,0
<b>Total</b>		<b>166</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada

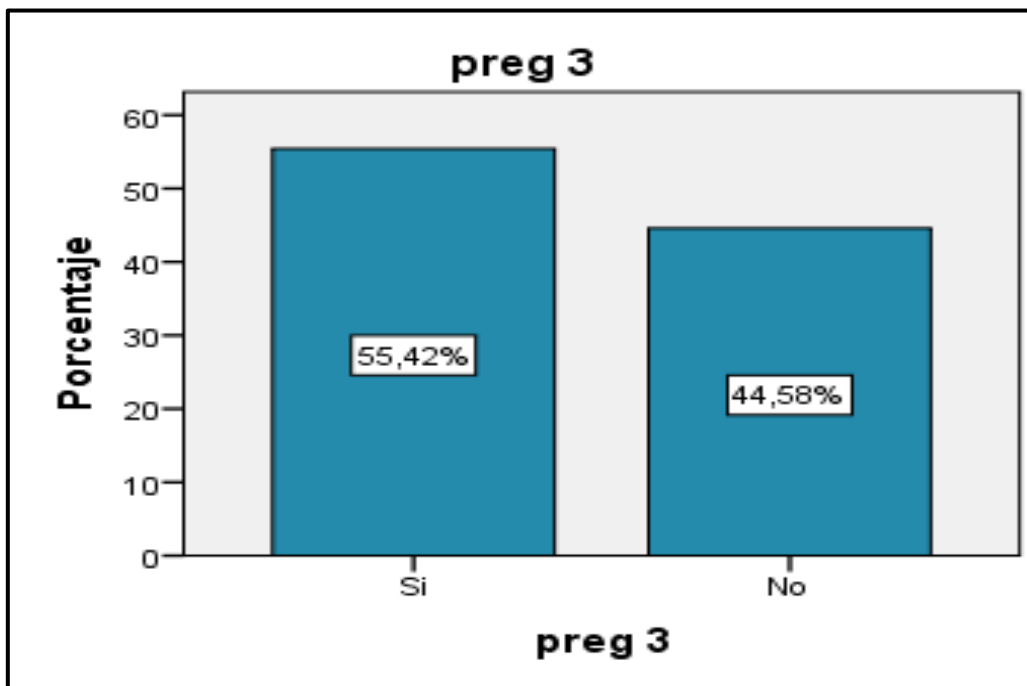


Figura 7. *Pregunta 3*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 55,42% de los trabajadores indicaron haber implementado algún tipo de estrategias en cuanto a la logística debido a que está en la constante búsqueda en la mejora de procesos que fortalezcan la empresa.

**4. ¿Ha tenido problemas por la mala Coordinación de la Cadena de Suministros en los últimos años?**

Tabla 5. Pregunta 4

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	27	16,3	16,3	16,3	
	Casi siempre	41	24,7	24,7	41,0	
	Algunas veces	35	21,1	21,1	62,0	
	Muy pocas veces	33	19,9	19,9	81,9	
	Nunca	30	18,1	18,1	100,0	
Total		166	100,0	100,0		

Fuente: Encuesta realizada

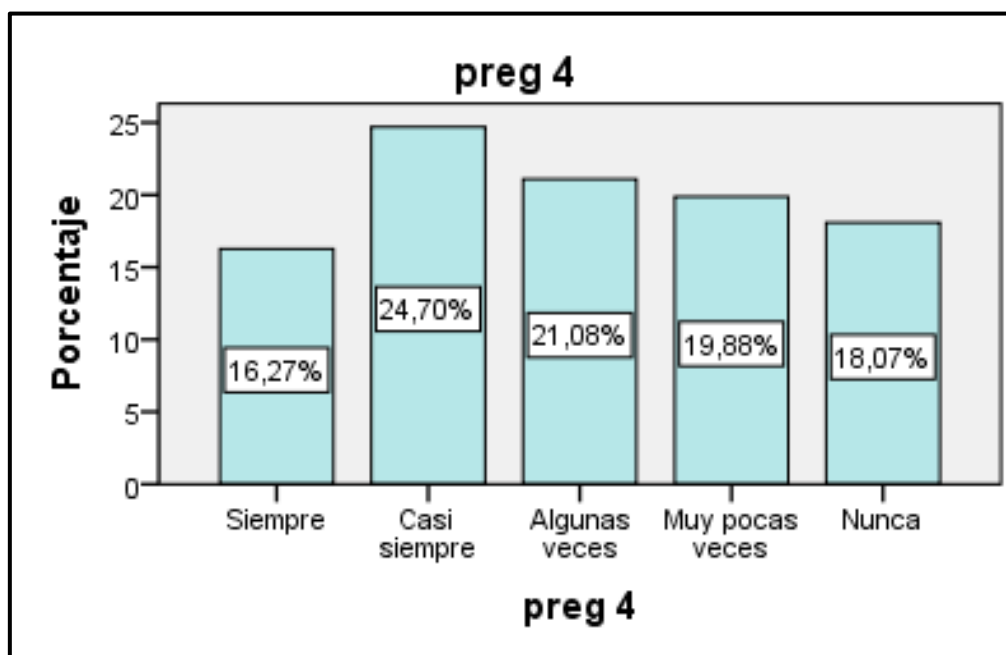


Figura 8. Pregunta 4  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 24,70% de los encuestados aseguran que casi siempre se presentan problemas debido a la falta de coordinación en la cadena de suministro.

**5. ¿Cuáles son los principales problemas de su Cadena de Suministros?**

Tabla 6. *Pregunta 5*

		<b>Preg. 5</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Demora o atrasos en el embarque de mercancías.	39	23,5	23,5	23,5
	Incremento de gastos logísticos.	37	22,3	22,3	45,8
	Poca comunicación y/o coordinación con empresas que brindan servicios conexos.	29	17,5	17,5	63,3
	Demora en los despachos de mercancías.	27	16,3	16,3	79,5
	Pérdida o daño de los productos.	34	20,5	20,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada

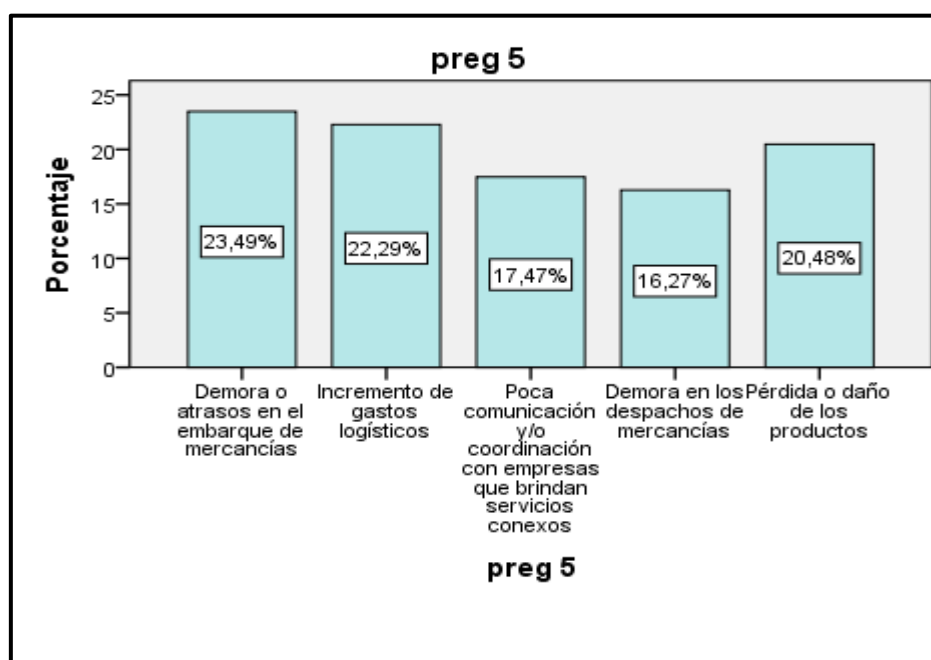


Figura 9. *Pregunta 5*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 23,49% indicaron que uno de los principales inconvenientes se da debido a la demora al momento de realizar los embarques y desembarques



**6. ¿Considera usted que la gestión logística es importante para la interacción entre la ciudad puerto?**

Tabla 7. Pregunta 6

<b>Preg. 6</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	96	42,2	42,2	42,2
	No	70	57,8	57,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

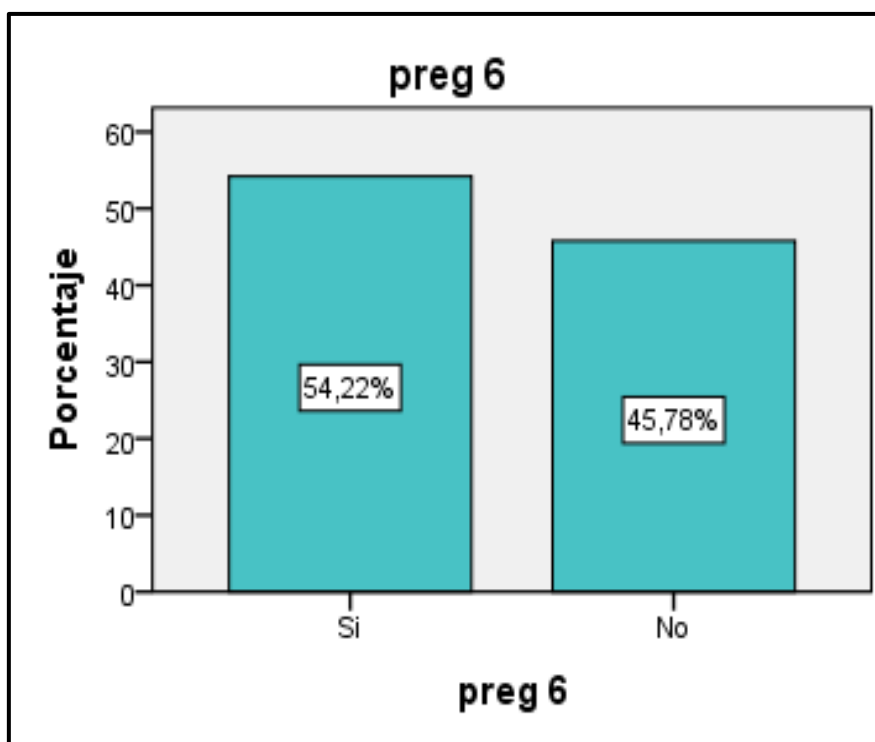


Figura 10. Pregunta 6

Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 54,22% indicaron estar de acuerdo en que la gestión logística es fundamental para el comercio, ya que es un sistema que enlaza la producción y los mercados.

**7. ¿Estaría de acuerdo con la inclusión de un departamento logístico para interacción entre la ciudad puerto?**

Tabla 8. *Pregunta 7*

		<b>Preg. 7</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	89	53,6	53,6	53,6
	No	77	46,4	46,4	100,0
Total		166	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

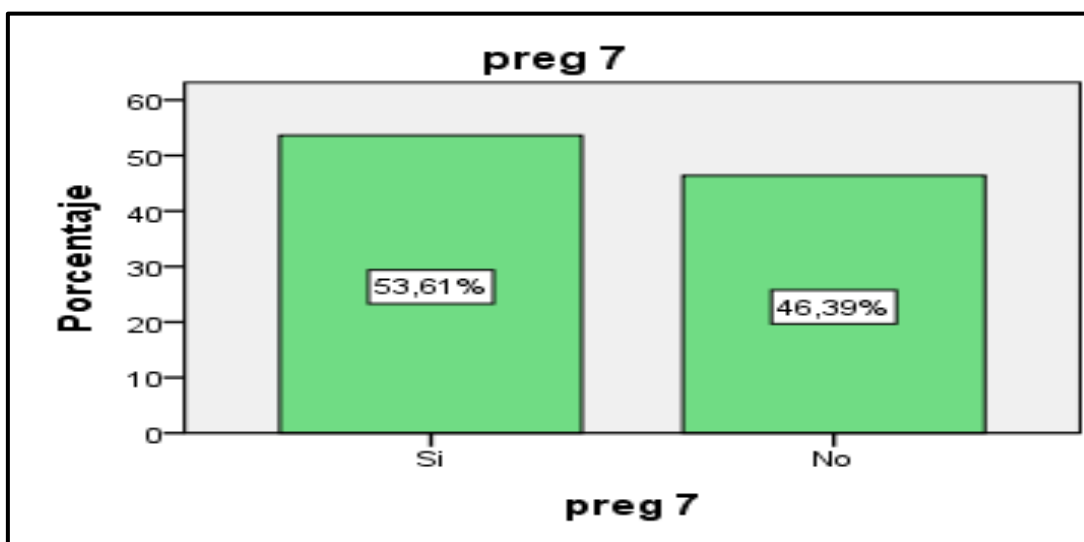


Figura 11. *Pregunta 7*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 53,61% de los encuestados se encuentran de acuerdo con la inclusión de un departamento logístico ya que este departamento tiene la responsabilidad de hallar la combinación de técnicas que resulte en el éxito, además, de estrategias que permita la disminución de costes y, a su vez el impulso a la eficiencia.

**8. ¿La utilización de los recursos tecnológicos agilizaría los procesos de gestión de logística?**

Tabla 9. *Pregunta 8*

		<b>Preg. 8</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	91	45,2	45,2	45,2
	No	75	54,8	54,8	100,0
	Total	166	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada

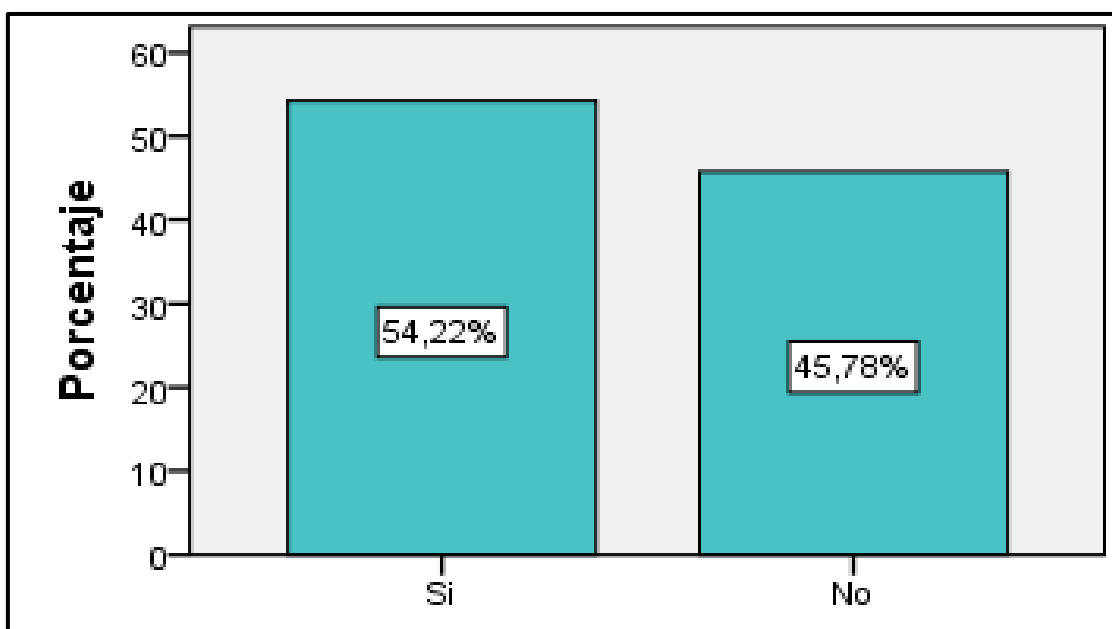


Figura 12. *Pregunta 8*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 54,22% aseguran que el uso de las Tics agiliza los procesos de gestión de logística ya que consiguen una adaptación más rápida y mejoran las prácticas de la gestión logística; además, desarrollan un recurso humano más cualificados mediante la capacitación en el área y gestión de la cadena de suministro.

**9. ¿Cuáles serían los beneficios de la creación de un departamento de gestión de logística para la interacción entre la ciudad puerto?**

Tabla 10. *Pregunta 9*

		<b>Preg. 9</b>		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		Frecuencia	Porcentaje		
	Reducción de costos	33	19,9	19,9	19,9
	Disminución de días de retraso	36	21,7	21,7	41,6
	Aumento de productividad	47	28,3	28,3	69,9
	Otros	50	30,1	30,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada

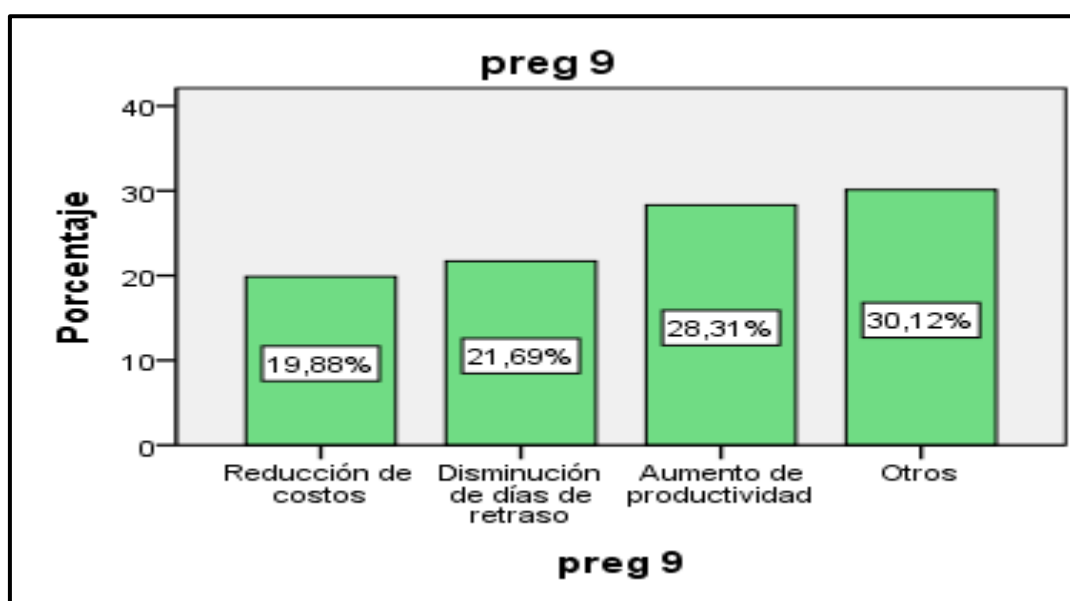


Figura 13. *Pregunta 9*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** El 28,31% y 30,12% de la población indicaron que mediante la creación del departamento se podrán mejorar ciertos aspectos dentro de la empresa.

**10. ¿Considera usted que con la implementación de un departamento para la gestión de logística se agilizarán los procesos de interacción entre la ciudad puerto?**

Tabla 11. Implementación de un departamento para gestión logística

**Preg. 10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	88	47,0	47,0	47,0
	No	78	53,0	53,0	100,0
<b>Total</b>		<b>166</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Encuesta realizada

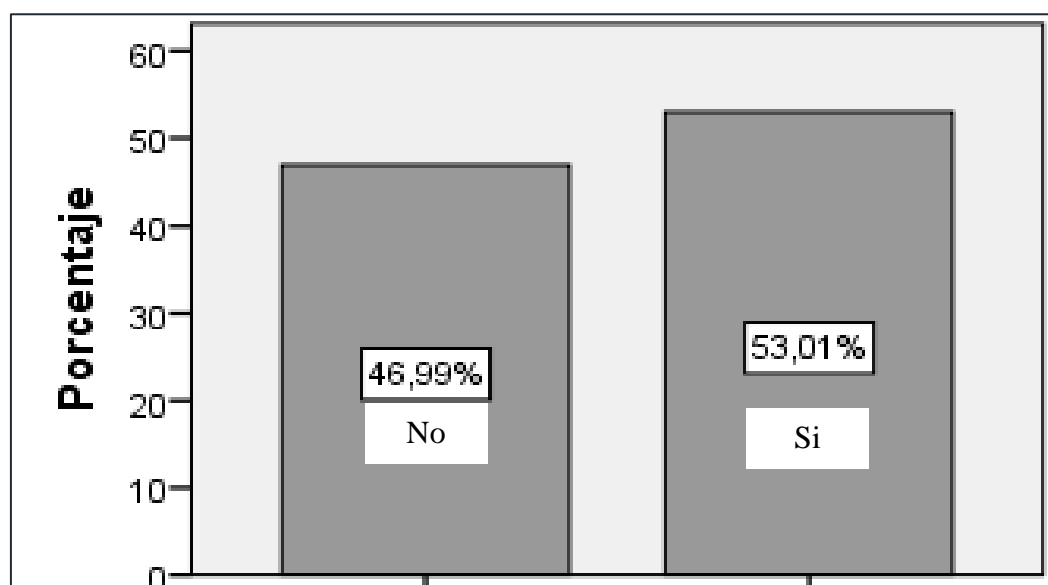


Figura 14. *Pregunta 10*  
Fuente: Encuesta realizada  
Elaborado por: González, 2019

**Resultado:** Por último, el 53,01% manifestaron que con la implementación del departamento logístico se podrán agilizar todos aquellos procesos.

## Capítulo IV

### Propuesta

#### 4.1. Descripción de la propuesta

La presente propuesta se desarrolla sobre la organización operativa de la empresa privada del muelle de Puerto Atún, ubicada en la provincia de Manabí, cantón de Jaramijó en Ecuador, donde se observa que la gestión portuaria y actividades operativas que realiza esta industria exportadora de productos del mar, requiere de un diseño relacionado con la estructura de funciones operativas como es la Gerencia de Logística para la distribución nacional de sus productos y servicios en este contexto ecuatoriano. De allí que, juega un papel importante la adecuación de la estructura organizacional para la eficiente planificación y ejecución de operaciones inherentes al sistema portuario de la empresa privada de Puerto Atún.


En este escenario, la empresa privada del muelle de Puerto Atún cuenta con una cantidad importante de embarcaciones dedicadas al transporte de mercancías generadas de las labores del mar, tales como la exportación de atún como la principal actividad, además de otros productos y servicios que ofrece esta importante industria marítima.


De acuerdo con el registro de operaciones portuarias presentado en la ilustración 1, cuenta con 23 buques que realizan actividades de carga sobre una producción de 2.537.600 toneladas de pescado, hasta el mes junio del 2019. En este sentido, la distribución de sus productos comprende el ámbito tanto internacional como nacional, y representa el manejo de un considerable volumen del producto de pesca, a pesar de lo cual no cuenta con un departamento destinado a la planificación de estrategias logísticas para la integración de la ciudad con el puerto a través de la colocación de mercancía en

las distintas microempresas de la región, tal como se evidencia en el organigrama de la empresa reflejado en las ilustraciones 2 y 3, en adelante presentadas.

Ilustración 1. Registro de operaciones marítimas en Puerto Atún

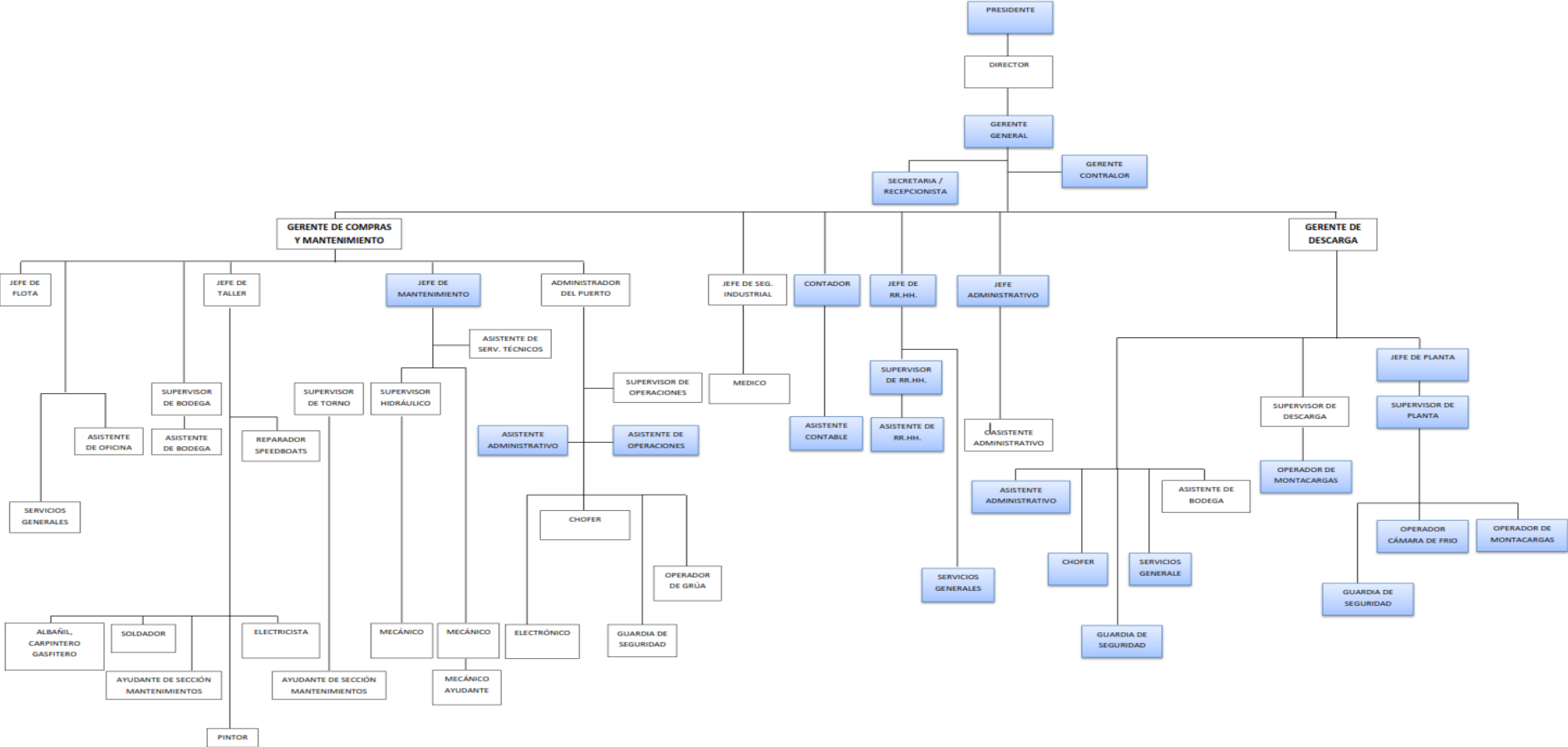
REGISTRO DE OPERACIONES														
JUNIO DEL 2019														
ESLORA	NOMBRE DEL BUQUE	BANDERA	ARRIBO		ZARPE		TIEMPO PERMANENCIA MUELLE	CARGA DESEMBARCADA (Tn.)		PROVISIONES EMBARCADAS (Tn.)			TIEMPO OPERACIÓN EN MUELLE	SIN OPERACIÓN
			FECHA	HORA	FECHA	HORA		PESCA CONG.	FULL OIL # 6	DIESEL	AGUA	SAL		
37,46	B/R ROUGHNECK	ECUA.												
34,13	B/P PUNTILLA	ECUA.			21	11:15								X
33,00	B/P THE KING	ECUA.												
29,5	B/R DANIELITO	ECUA.			21	11:15								X
55,44	B/P JUDIBANA	EEUU												X
58,22	B/P RAFFAELLO	EEUU												X
43,00	B/P ANDREA I	ECUA.			10	18:20								
77,30	B/P DON RAMON	ECUA.												X
107,50	B/P VICENTE	ECUA.			8	6:25								
77,30	B/P TXOPITUNA DOS	PANAMA			18	7:55				954				
39,87	B/P KILLA	ECUA.			1	1:00					76			
107,50	B/P FLORENTINO	ECUA.						1.531,910						
39,63	B/P FERNANDITO	ECUA.									151	104		
49,50	B/P IGNACIO MAR	ECUA.			3	20:50							43	
63,85	B/P DELIA	ECUA.			1	1:10								
39,87	B/P CHASCA	ECUA.			8	11:30				178,08			45	
45,10	B/P TUNA I	ECUA.	3	6:30	5	7:55		205,810					10	
45,10	B/P TUNA I	ECUA.	12	18:45	13	17:30								
45,50	B/P DOÑA MARUJA	ECUA.	14	7:15	16	1:00		403,090						
78,75	B/P ALMIRANTE 1	PANAMA	14	11:30	20	21:00		11,970			76			
30,17	B/P BALBINA	ECUA.	17	21:00				160,040						
54,25	B/P TUNA II	ECUA.	24	20:50	29	17:42		224,780		82,68			60	
65,14	B/P SANSUN RANGER	ECUA.	27	16:15										
23								2.537,600	0,000	1214,76	303	262		5


**PUERTO ATUN**  
*Mery Morales Moreira*  
 AGIC ADMINISTRATIVA  
 ELABORADO POR


**PUERTO ATUN**  
*Mery Morales Moreira*  
 AGIC ADMINISTRATIVA  
 REVISADO POR

Fuente: Administración portuaria del muelle privado de Puerto Atún

Ilustración 2. Estructura organizacional del muelle privado de Puerto Atún



Fuente: Administración portuaria del muelle privado de Puerto Atún



## 4.2. Objetivos de la propuesta

- Mejorar la calidad de la Gestión Portuaria
- Impulsar el desarrollo sostenible
- Fomentar el transporte de mercancía y cadena de logística
- Incentivar el desarrollo del potencial humano
- Fortalecer la integración de los organismos internacionales y el sector privado

## 4.3 Limitación y alcances

**Campo:** Desarrollo marítimo

**Área:** Gestión Logística y Portuaria

**Título:** Modelo de gestión logística para la integración ciudad - puerto que contribuya al mejoramiento de las estrategias de planificación y desarrollo del sistema del Puerto Atún

**Contexto:** Puerto Atún, cantón de Jaramijó, en la provincia de Manabí, Ecuador

## 4.4. Justificación

La necesidad del desarrollo de un modelo de gestión para la integración del puerto en la ciudad obedece a la carencia de un departamento o gerencia donde tenga lugar la planificación de nuevas áreas de desarrollo económico en el sector marítimo, lo que invita a implementar nuevas formas de crecimiento promoviendo la sinergia entre la comunidad y esta gran empresa exportadora de especies del mar, la cual se establece en el muelle privado de Puerto Atún, provincia de Manabí en Ecuador.

Desde este norte de navegación, se justifica esta propuesta en las distintas normativas que conforman el ordenamiento jurídico en el territorio ecuatoriano, desde un Estado

constitucional y de derecho, donde las políticas socioeconómicas subyacen en el desarrollo sustentable de los pueblos y el Buen Vivir. Por ello, todas las estrategias económicas con la mirada puesta en el alcance de los objetivos establecidos para el logro del bienestar de la población deben ser consideradas necesarias y pertinentes en la actualidad. Desde este ámbito, la propuesta presentada se sustenta en las siguientes normativas.

#### **4.5 La Constitución de la República del Ecuador**

En este instrumento supremo, se contempla en el artículo 276 relacionado a los objetivos del régimen de desarrollo, la construcción de un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, el cual se basa en una distribución equitativa de los beneficios y medios de producción y generación de trabajo digno. Asimismo, este precepto se fortalece con lo establecido en el artículo 281, el cual reza que las responsabilidades del Estado para alcanzar la soberanía alimentaria, incluye la creación de mecanismos de financiamiento para pequeños y medianos productores facilitando los medios para la producción.

Al respecto de estos enunciados constitucionales, esta propuesta se justifica desde la perspectiva de desarrollo económico y progreso en los sectores de comercialización privada mediante el diseño de un modelo de organización, orientado a mejorar los procesos de distribución de bienes y servicios que ofrece la empresa privada del muelle de Puerto Atún, provincia de Manabí en Ecuador.

Cabe mencionar que al mejorar la fluidez de entrega de productos a las pequeñas y medianas empresas nacionales, se eleva la calidad de vida a la población mediante la creación de puestos de trabajo. Por tanto, al asegurar el sustento de la región a nivel

nacional, también las actividades de exportación comprenderán un desarrollo equitativo en cuanto a la distribución de los productos derivados de las especies marítimas.

En este contexto, la sinergia entre el puerto y la ciudad se genera con la incorporación de la cadena de logística y distribución de alimentos provenientes del mar, destinado al sustento de los pobladores y producción de empleos en este ámbito de desarrollo económico, el cual se sustenta en lo descrito en el artículo 283 de esta Carta Magna, donde dice que el sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin, que propende de una vinculación equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, garantizando la producción de condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir.

Sobre este panorama, el artículo 284 señala que entre los objetivos de la política económica se incluye incentivar la producción nacional, la productividad, competitividad sistémica, el conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y a la integración regional.

En este sentido, cobra importancia la gestión marítima y portuaria en relación a las operaciones comerciales y la creación de extensiones que coadyuven en la dinámica socioeconómica de la ciudad y el puerto en este muelle de la empresa privada de Puerto Atún. Por consiguiente, el artículo 304 de esta Constitución, señala como objetivo de la política comercial, incluir, desarrollar y dinamizar los mercados internos a partir del Plan Nacional de Desarrollo, de esta manera se promueven las exportaciones ambientales con preferencias en aquellas que generan empleo y valor agregado, particularmente las exportadoras de los pequeños y medianos productores.

Desde esta norma, el artículo 319 reconoce diversas formas de organización en la economía, tales como las comunitarias, empresariales públicas y privadas; asimismo,

fomentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice la participación del Ecuador en el ámbito internacional. Sobre este marco constitucional, la presente propuesta encuentra su fundamento en el desarrollo productivo, sobre la expansión de productos a otros contextos, tanto internacional como nacional, mediante la cadena de logística para la distribución equitativa de los productos, bienes y servicios generados por esta importante empresa como Puerto Atún.

#### **4.6 Código Orgánico de la Producción y Comercio**

Con respecto a esta norma, el presente diseño se fundamenta en el artículo 3, que establece como objeto regular el proceso de producción, distribución, intercambio, consumo e inversiones orientadas al desarrollo del Buen Vivir. Mediante este precepto se busca generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Asimismo, en el inciso f) se señala el objeto de garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza. Igualmente, el inciso h) hace énfasis en la regulación de las inversiones económicas con acuerdo nacional y desarrollo.

Por último, se justifica esta iniciativa propuesta en el artículo 59 de este Código, sobre los objetivos de la democratización para la transformación productiva, especialmente en el literal e) que refiere el apoyo al desarrollo de procesos innovadores en las empresas

ecuatorianas a través de diseños e implementación de herramientas que permitan a las empresas incrementar la eficiencia tanto en el mercado nacional como internacional.

#### **4.7. Decreto sobre los Estatutos de Modelos de Gestión de Procesos**

Asimismo, se describen en los estatutos del Decreto emitido por el Ministerio del Interior, (2017) sobre los niveles de gestión en el artículo 8 de esta normativa donde se establecen los procesos en función de los niveles y responsabilidades por departamento. Por consiguiente, se describen los cuatro niveles señalados: primero, los procesos generadores de valor que constituyen la gestión principal de la empresa relacionados con la producción; segundo, los procesos gobernantes que responden al direccionamiento estratégico; el tercer nivel comprende los procesos de apoyo que conforman el soporte del talento humano, aspectos administrativos, técnicos y financieros; y cuarto, los procesos transversales que actúan directamente sobre todos los niveles de la organización y está conformado por los TICS (Tecnología de la información y comunicaciones).

El modelo de gestión por procesos es obligatorio para las instituciones públicas; sin embargo, es válido y recomendable que sea adoptado por las empresas privadas, ya que constituye un moderno sistema de administración empresarial que recoge las experiencias de una visión sistémica y holística. Del análisis de la investigación realizada es evidente que la Gestión Logística es un proceso agregador de valor necesario en la estructura de la organización porque le proporciona un importante valor agregado a la empresa para optimizar la efectividad de la gestión, en términos de eficiencia y eficacia, de ahí que nuestra propuesta recomienda su implementación. En la Figura 15 se grafica el modelo de gestión por procesos aplicable a Puerto Atún.

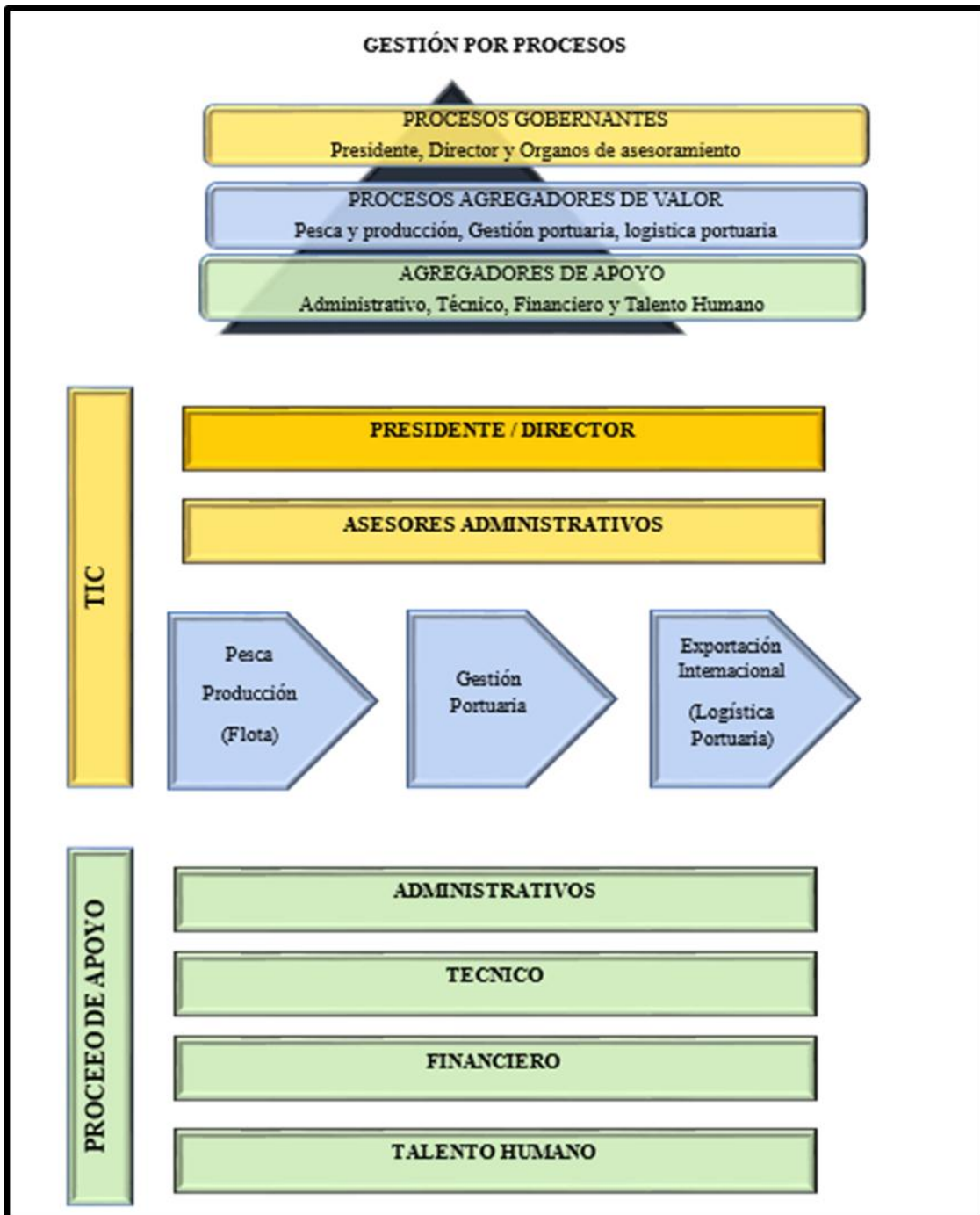


Figura 15. Modelo de Gestión por Procesos

Elaborado por: González, 2019

#### 4.8 Esquema conceptual de la cadena de suministro

Para la Gerencia de Logística es importante la buena comunicación, coordinación y organización con todos los departamentos y áreas del puerto para facilitar el desarrollo de las operaciones de la misma y suministrar el servicio requerido por los clientes. Para

ello, la Gerencia de Logística en función de la gestión por procesos debe instaurar manuales de funciones para establecer las actividades que corresponden a cada departamento; capacitar al personal y fomentar la buena comunicación y el trabajo en equipo; mantener una base de datos actualizada con la información que corresponde a la Gerencia de Logística crear controles para cada Departamento; y presentar resultados mensuales a la Gerencia General, en cuanto al impacto que tiene la Gerencia de Logística en la disminución de costos de las actividades de la empresa y cumplimiento del propósito determinados anteriormente a la implementación de la gerencia desarrollada en conjunto con la Gerencia. El esquema de cómo opera la cadena de suministro se muestra en la Figural 16.

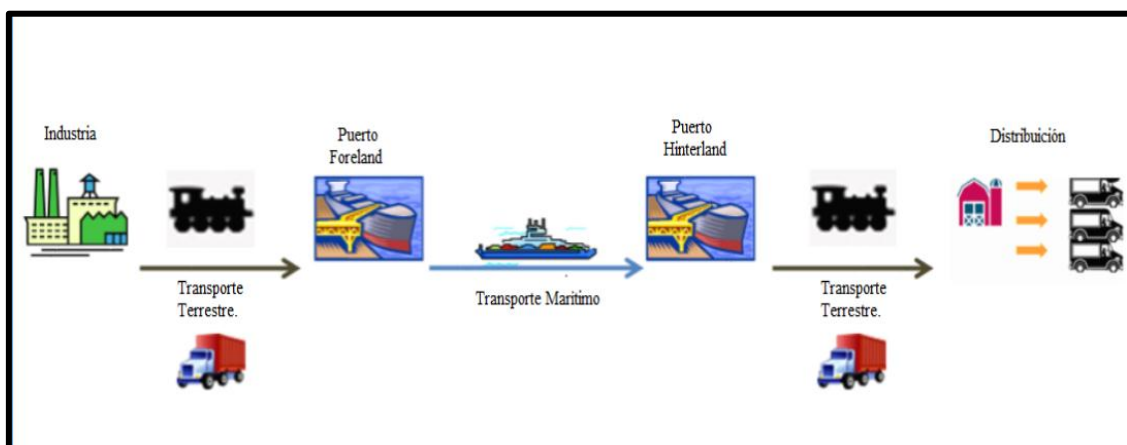


Figura 16. Cadena de logística entre el puerto y la ciudad

Fuente: Maratuech Pinzás, (2015)<sup>2</sup>

## 4.9 Integración

Para la integración de la ciudad puerto se deben gestionar los cambios derivados de la implementación de la Gerencia de Logística con el propósito de mejorar la

---

<sup>2</sup>Maratuech Pinzás, (2015)

comunicación y el trabajo en equipo intradepartamental. Juntamente con la Gerencia General se deben revisar y adecuar aspectos tales como: la cultura de la empresa, su estructura organizativa, sus objetivos y estrategias de negocio.

Esto conlleva al diseño de modelo y procesos con respecto a los procesos pertinentes a la cadena logística y por ende a la gestión portuaria a los fines de establecer la integración entre el puerto y la ciudad mediante dichos procesos, tal como se observa la Figura 17.

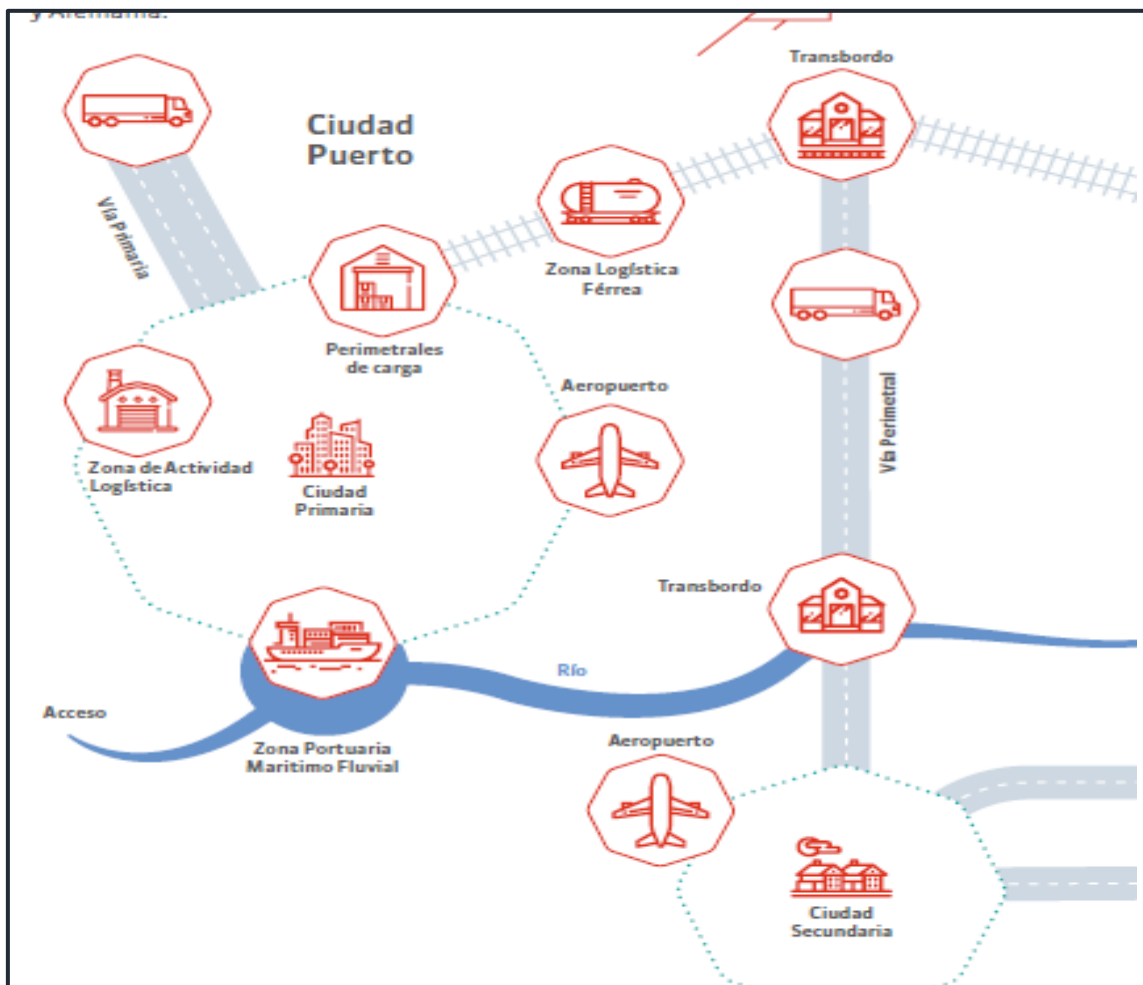


Figura 17. Modelo de integración entre la ciudad y el puerto

Fuente: Maratuech Pinzás, (2015)



## 4.10 Organigrama propuesto

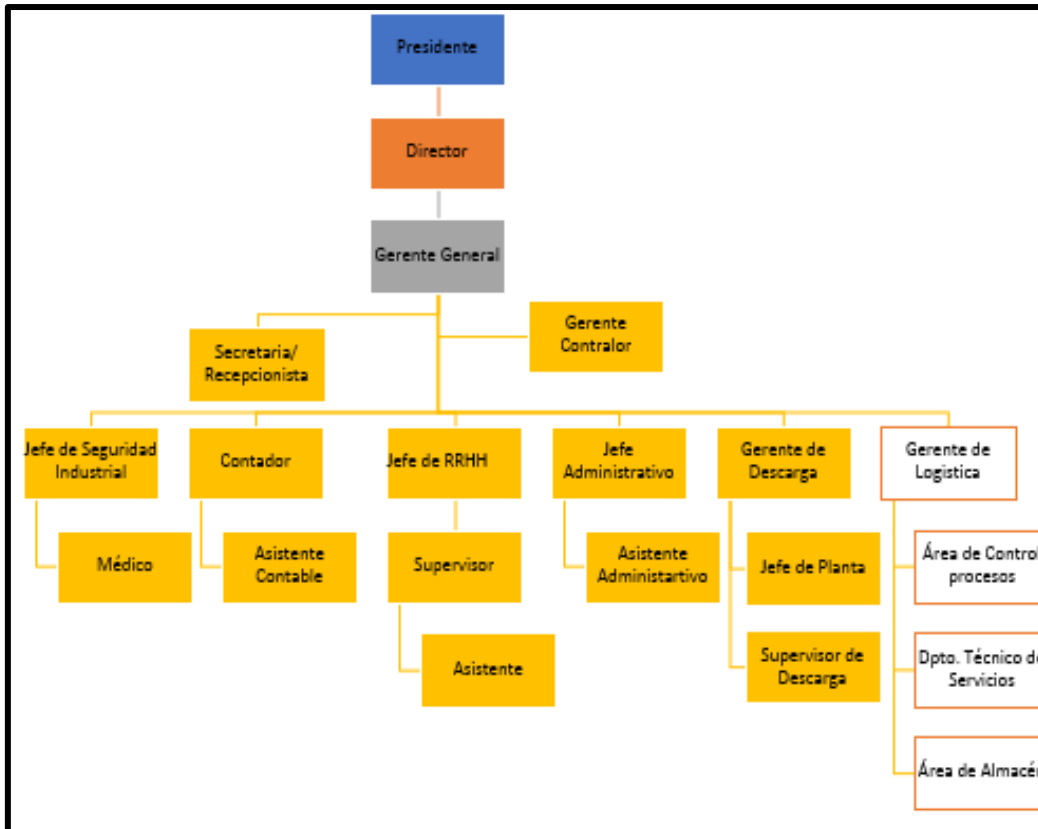


Figura 18. *Organigrama propuesto*

Elaboración propia

## 4.11 Perfiles de competencias propuestos para la Gerencia de Logística

En función del análisis de la importancia de la integración de Puerto Atún directamente con la población de Jaramijó e indirectamente con el puerto de Manta, de los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal que labora en el puerto y de la estructura organizacional de Puerto Atún, complementado con el análisis conceptual de la administración portuaria y de la gestión por procesos bajo una visión sistémica integral, se propone la implementación de los perfiles de competencias descritos a continuación en los cuadros de las plazas orgánicas que se recomiendan sean implementadas en la Gerencia Logística de conformidad con el Manual de Organización y Funciones de la empresa:

<p>PUERTO ATÚN</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y            FUNCIONES  <b>GERENCIA DE LOGÍSTICA</b></p>	<p>COD</p>
<p><b>Estructura organizacional de la Gerencia de Logística</b></p>		
<p>A continuación, se presentará la descripción de las plazas orgánicas con la descripción de cada una de las actividades que se realizan dentro de la Gerencia de Logística para Puerto Atún.</p>		
<p><b>Puesto: GERENTE DE LOGÍSTICA</b></p>		
<p><b>Objetivo del puesto:</b>          Llevar el control de la parte logística para la eficiencia operativa de Puerto Atún</p>		
<p><b>Función general:</b>          Procurar que los Departamentos Técnico y de Servicios cumplan con sus atribuciones de manera eficiente, evitando los altos costos que se pueden originar por la falta de planificación.          El Gerente de Logística debe llevar controles de inventarios de insumos, equipos y herramientas de trabajo de los técnicos, vehículos y combustibles con el fin de reducir costos y garantizar los trabajos de instalación y mantenimiento realizados a los clientes del puerto.          El Gerente de Logística debe ser capacitado en los procesos operativos que posee la empresa, para facilitar la supervisión de los trabajos realizados a los clientes y garantizar la calidad de los servicios que prestan los técnicos que conforman los Departamentos Técnico y de Servicios. La capacitación en los procesos operativos de la empresa facilitará la toma de decisiones por parte del Gerente de Logística y permitirá, además, que este pueda reportar semanalmente al Gerente General.</p>		
<p><b>Funciones específicas:</b></p>		

- \* Dirigir la Gerencia de Logística.
- \* Planificar, organizar y controlar que se cumplan las atribuciones del área a su cargo.
- \* Coordinar las acciones de los Departamentos Técnico y de Servicios.
- \* Llevar control de los insumos y herramientas utilizados por los departamentos técnico y de servicios.
- \* Organizar y administrar las rutas para entregar justo a tiempo los servicios ofrecidos al cliente.
- \* Gestionar las propuestas de diseños de instalaciones.
- \* Gestionar los reclamos realizados por clientes por incumplimiento de los servicios y dar respuesta inmediata a los mismos.
- \* Organizar manuales y diseños de instalación.
- \* Implementar y controlar una bodega de insumos.
- \* Establecer indicadores para facilitar el control del trabajo realizado por los departamentos técnico y de servicios y analizar los resultados obtenidos a efecto de realizar los ajustes necesarios.
- \* Realizar reuniones de resultados con los Departamentos Técnicos y de Servicios de forma semanal.
- \* Reportar mensualmente al Gerente General los resultados de su gestión.

**Educación y experiencia:**

Licenciatura en Gestión de Transporte, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Maestría en Gestión Marítima, o carrera a fin, colegiado (a) activo, con tres o más años de experiencia en un puesto relacionado con procedimientos o actividades de logística y manejo de personal.

**Habilidades y aptitudes:**

- \* Conocimiento de computación en ambiente Windows y Office.
- \* Conocimiento y aplicaciones de control de inventarios, diseño y diagramas de procedimientos.
- \* Conocimiento de procesos administrativos y seguridad industrial.
- \* Capacidad para redactar informes.
- \* Toma de decisiones.
- \* Liderazgo.
- \* Supervisión y dirección de personal.
- \* Trabajo en equipo.
- \* Adecuadas relaciones interpersonales.
- \* Alto grado de discreción
- \* Adecuada presentación.
- \* Capacidad de análisis.
- \* Orientación al servicio de usuarios.
- \* Capacidad de trabajar bajo presión.

**Reporta a:** Gerente General**Supervisa a:** Jefes de los Departamentos Técnico y de Servicios, al Asistente de la Gerencia de Logística, Bodega, Despacho y Servicio al Cliente.**Relaciones internas con:** Gerente de Descarga, Departamento Administrativo.

<p>PUERTO ATÚN</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEPARTAMENTO ÁREA DE CONTROL DE PROCESOS</p>	<p>COD</p>
<p><b>Puesto: JEFE DEL DEPARTAMENTO CONTROL DE PROCESOS</b></p>		
<p><b>Objetivo del puesto:</b> Supervisar cumplimiento de procesos portuarios</p>		
<p><b>Función general:</b> Ejecución de políticas portuarias del Gobierno y la coordinación y el control de eficiencia del sistema portuario de titularidad estatal, en los términos previstos en la Ley.</p>		
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general con los órganos de la Administración General del Estado que establecen controles en los espacios portuarios y con los modos de transporte en el ámbito de competencia estatal, desde el punto de vista de la integración ciudad y puerto.</li> <li>• Formación, promoción de investigación y desarrollo tecnológico en materias vinculadas con finanzas, gestión, logística, ingeniería y procesos portuarios relacionados con la actividad de integración ciudad y puerto.</li> <li>• Definir los objetivos de la misión y visión, así como los generales de gestión para la integración ciudad y puerto mediante gestión ante las autoridades Portuarias, a través de los Planes de Empresa vinculados a las políticas del Estado.</li> </ul>		

**Educación y experiencia requeridas:** Título profesional en el área jurídica, ingeniería o carreras afines a gestión portuaria. Experiencia de 3 a 5 años en puestos de administrativos.

**Habilidades y aptitudes:**

- \* Capacidad para gestionar y supervisar actividades del Departamento
- \* Conocimiento de computación en ambiente Windows y Office
- \* Capacidad para redactar informes
- \* Facilidad de comunicación
- \* Toma de decisiones
- \* Liderazgo
- \* Capacidad de supervisión y gestión de proyectos
- \* Trabajo en equipo
- \* Adecuadas relaciones interpersonales
- \* Adecuada presentación
- \* Capacidad de análisis
- \* Capacidad de trabajar bajo presión

**Reporta a:** Gerente de Logística

**Supervisa a:** Personal del Departamento Técnico de Servicios y almacén

**Relaciones internas con:** Área de Control de Procesos, Área de Almacén, Supervisor de Descarga.

<p>PUERTO ATÚN</p>	<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y            FUNCIÓN  <b>DEPARTAMENTO TÉCNICO DE            SERVICIOS</b></p>	<p>COD</p>
<p>Puesto: <b>JEFE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO DE SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo del puesto:            Supervisar el trabajo de los técnicos del Departamento de Servicios</li> </ul>		
<p><b>Función general</b></p> <p>Garantizar que el trabajo de los técnicos del Departamento de Servicio cumpla con lo ofrecido por el Departamento de Ventas. Procurar que los técnicos del Departamento Servicio estén capacitados para desempeñar cualquier tarea que pueda presentarse en el momento de un mantenimiento preventivo o correctivo, procurando una respuesta en el tiempo más rápido posible.</p>		
<p><b>Funciones específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar el Departamento de Servicios.</li> <li>* Planificar y gestionar la realización de los mantenimientos preventivos o correctivos.</li> <li>* Incentivar a los técnicos y auxiliares para que se capaciten y amplíen sus conocimientos con el objetivo de brindar una rápida solución a los problemas que tengan los clientes de la empresa.</li> <li>* Reportar inmediatamente al gerente de Logística los problemas que surjan en el cumplimiento de los servicios programados a efecto de encontrar una pronta solución a los mismos, de manera que no se afecte el servicio al cliente. Reportar quincenalmente al gerente de Logística el cumplimiento de las metas programadas. El reporte incluirá los progresos del personal del Departamento en cuanto al desarrollo</li> </ul>		

<p>de las capacitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar mantenimientos a clientes.</li> <li>* Gestionar en conjunto con el gerente de Logística los reclamos y problemas en aparatos o sistemas instalados por la empresa.</li> </ul>
<p><b>Educación y experiencia requeridas</b></p>
<p>Título de bachiller o perito en Mecánica, Electricidad o una carrera técnica afín.</p> <p>Deseable con estudios en ingeniería Mecánica o Eléctrica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiencia de 3 a 5 años en puestos de mantenimiento o similares.</li> <li>* Experiencia en manejo de personal.</li> </ul>
<p><b>Habilidades y aptitudes</b></p>
<p>Capacidad para planificar las actividades del Departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de computación en ambiente Windows y Office</li> <li>* Capacidad para redactar informes</li> <li>* Facilidad de comunicación</li> <li>* Toma de decisiones</li> <li>* Liderazgo</li> <li>* Capacidad de supervisión y dirección de personal</li> <li>* Trabajo en equipo</li> <li>* Adecuadas relaciones interpersonales</li> <li>* Adecuada presentación</li> <li>* Buena atención al cliente</li> <li>* Capacidad de análisis</li> <li>* Capacidad de trabajar bajo presión</li> </ul>
<p>Reportar a: Gerente de Logística</p>
<p>Supervisa a: Técnicos</p>



Relaciones internas con: departamento técnico, despacho, bodega

PUERTO ATÚN	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES ÁREA DE ALMACÉN	COD
<b>Puesto: JEFE DE ALMACÉN</b>		
<b>Objetivo del puesto:</b> Logística relacionada a la recepción y salida de mercancía		
<b>Función general:</b> Apoyar el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Logística, con el más alto grado de discreción y eficiencia.		
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Elaborar un registro de ingresos y egresos de estándares para la distribución.</li><li>* Elaborar la solicitud mensual de insumos, materiales y útiles de oficina y llevar el control de los mismos.</li><li>* Atender la demanda local entre ciudad y puerto</li><li>* Elaborar de inventarios periódicos</li><li>* Contratación de unidades de transporte</li><li>* Control de carga y descarga de mercancías</li><li>* Reportar diariamente los resultados de los trabajos realizados.</li><li>* Realizar los mantenimientos de los equipos y sistemas</li><li>* Dar respuesta rápida a los reclamos realizados por los clientes.</li><li>* Capacitar al auxiliar del técnico en el trabajo realizado por un técnico.</li></ul>		

<ul style="list-style-type: none"><li>* Dirigir y supervisar los trabajos efectuados por el auxiliar del técnico</li><li>* Desarrollar otras funciones y actividades que se relacionen con el área de almacén y que requiera el Departamento Técnico de Servicios.</li></ul>
<p><b>Educación y experiencia requeridas:</b></p> <p>Dos años de experiencia en control de maquinarias y equipos técnicos. Deseable estudiante de administración de empresas o en ingeniería.</p>
<p><b>Habilidades y aptitudes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>* Conocimiento de computación en ambiente Windows y Office.</li><li>* Organizado.</li><li>* Alto grado de discreción.</li><li>* Orientación al servicio al público.</li><li>* Adecuadas relaciones interpersonales.</li><li>* Trabajo en equipo.</li><li>* Adecuada presentación</li></ul>
<p><b>Reporta a:</b> Gerente de Logística</p>
<p><b>Relaciones internas con:</b> Departamento Técnico de Servicios</p>

## Conclusiones

Luego de realizar los diversos procesos metodológicos que subyacen en la presente investigación, es pertinente establecer de acuerdo con los objetivos propuestos, las conclusiones arrojadas sobre el estudio de las variables contenidas en la temática “Modelos de Gestión para la integración ciudad – puerto en función de la cadena logística del Puerto Atún”.

- Con respecto al primer objetivo, al analizar las teorías referentes a los puertos y la cadena logística, se concibe de gran importancia el conocimiento teórico que ello reviste en la organización de las empresas privadas que realizan operaciones en este contexto portuario. De allí que, en función de las conceptualizaciones se puede entender que al fomentar la integración ciudad – puerto, se eleva el desarrollo socioeconómico de la ciudad, de la provincia, y del país, mejorando así, la calidad de vida de los pobladores y ampliando el campo de distribución sobre los bienes y servicios que ofrece, en este caso, la empresa privada de Puerto Atún, en el cantón de Jaramijó, Provincia de Manabí, Ecuador.
- Al diagnosticar los procesos de la cadena logística portuaria en el muelle privado de Puerto Atún, se evidenciaron falencias debido a la falta de una dependencia al nivel de gerencia que tenga la organización, administración y control de los procesos de la logística portuaria, que a su vez cuente con un departamento técnico, un área de control de procesos y un almacén, los cuales serán encargados de la gestión de la cadena de suministro a nivel nacional, ya que esta empresa realiza distribución de sus productos exclusivamente como exportadores, lo que requiere optimizar la conectividad entre el puerto y la ciudad.

- Se logró evidenciar que la participación de los actores mediante la gestión de documentos, control de arribos y tiempo de transporte en los procesos de la cadena logística portuaria de Puerto Atún son importantes para el óptimo funcionamiento, dada las implicaciones operacionales y logísticas. Asimismo, se determinó que la conectividad entre el puerto y el área de influencia de la ciudad es importante para la distribución logística eficiente de la mercadería de manera oportuna y segura.
- Implementar un modelo de gestión sobre los procesos logísticos que lleva a cabo esta importante empresa atunera, por cuanto, a fortalecer la integración ciudad – puerto mediante la distribución de bienes y servicios que ofrece la empresa de Puerto Atún en este ámbito de desarrollo productivo, tanto a nivel de exportación como a nivel de distribución nacional, permitirá elevar la calidad de vida y auto sustento de la provincia de Manabí y la nación ecuatoriana.

## Recomendaciones

- Promover el desarrollo de estrategias de conectividad que intensifiquen la intermodalidad interna y externa para fortalecer la eficiencia de los distintos procesos de la cadena logística.
- Intensificar la utilización de sistemas tecnológicos para automatizar la gestión y los procesos en la explotación de la infraestructura y servicios, lo que va a ayudar a disminuir los costos portuarios e incrementar los niveles de eficiencia y competitividad.
- Priorizar la creación de una zona de actividad logística en Puerto Atún para efectuar actividades de agregación de valor en áreas cercanas de dominio público como zonas de desarrollo portuario.
- A la gobernanza del muelle privado de Puerto Atún, establecer la presente propuesta y aunar esfuerzos para el mejoramiento de procesos que coadyuven en la integración ciudad – puerto y por consiguiente, el resto del territorio nacional. De esta manera, el incremento de la demanda exige el rendimiento en la productividad y por ende la satisfacción de las necesidades en cuanto al auto sustento de la población.

## Bibliografía

- Alfaro, A. K. (2016). Keisgner E. Alfaro. *Ciudades sostenibles*, 01.
- Aparisi, J., Giner, A., & Perez, E. (2016). *La planificacion estrategica en el sistema portuario*. Aeca.
- Bobadilla, F., & Venegas, C. (2018). *La importancia de los puertos dentro de la economía en colombia y sus paises fronterizos*. Colombia: Escuela de negocios, gestión y sostenibilidad. Obtenido de file:///C:/Users/Intel/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLosPuertosDentroDeLaEconomiaEnColom-6540499%20(2).pdf
- Carmona Pérez, C. (2017). La seguridad y protección portuaria. Un subespacio de políticas públicas de seguridad y gobernanza convergente. *GAPP. Nueva Epoca*(ISSN 1989-8991 ), 01. Recuperado el 26 de 09 de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281553357005.pdf>
- Cepal. (2016). Reflexiones sobre el futuro de los puertos:. *Boletin Fal*, 1. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/notas/reflexiones-futuro-puertos>
- CRE. (2008). *Constitución de la Republica de Ecuador*. Ecuador: Asamblea Nacional.
- Doerr, O. (2016). *Modelos de gestión y gobernanza portuaria* . Sela.
- El Universo. (07 de 10 de 2018). Guayaquil, ciudad puerto desde la colonia, mira al futuro. *El Universo*, pág. 01. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/10/07/nota/6986525/guayaquil-ciudad-puerto-colonia-mira-futuro>
- Eslava, A. (2015). *Formulación de indicadores de eficiencia y servicio del sistema portuario*. Portalcip.

- FAO. (2017). Informe sobre el sector atunero ecuatoriano. *Ministerio de Comercio Exterior*.
- Fidias Arias. (abril de 2012). *Proyecto de Investigación Científica*. Venezuela: Episteme. Obtenido de blog: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Forero Contreras, E., & Torres, S. C. (2013). *Desarrollo del sistema de gestión bajo la norma ISO 9001:2008 en empresa de transporte marítimo*. Colombia: Universidad Libre Facultad de Ingeniería. Recuperado el 26 de 09 de 2019, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9378/Documento%20final%20proyecto%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Gonzalez, F. (2008). Nuevas tendencias en el transporte marítimo. *Revista Galega de Economía*, 9.
- Guzman, M. (2016). *Perspectiva de la gestión portuaria*. Aeca.
- Hernandez et al. (2003). *Metodología de la Investigación*. Argentina: Episteme.
- Hernández-Sampieri, R., & y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Lopez, B. (2018). *Eficiencia portuaria y modelos de gobernanza*. UDC.
- Lora, J., Sanchez, & Duran. (2016). Una mirada hacia el sector marítimo, portuario y aduanero. *Federación Colombiana de Agentes Logísticos FITAC*. Obtenido de <http://fitac.net/documents/Libro.pdf>

- Maratuech Pinzás, J. A. (2015). *Modelo de gestión para la integración puerto ciudad en función a la cadena logística*. España: Universidad Politécnica de Catalunya. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/98095/TJAMP1de1.pdf>
- Martinez, J. (2017). *La logística portuaria y su internacionalización*. Barcelona: Diposit.
- Ministerio del Interior. (2017). Estatuto Organico por Procesos del Ministerio del Interior. *Acuerdo Ministerial 340*, 04. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de [http://www.goberguayas.gob.ec/pdf/LOTAIP/Leyes/6-1-EOPMDI\\_Oct-2017.pdf](http://www.goberguayas.gob.ec/pdf/LOTAIP/Leyes/6-1-EOPMDI_Oct-2017.pdf)
- Naciones Unidas. (2014). América Latina y el Caribe: evolución del sistema portuario, 1997-2013. *CEPAL*(Edición No. 330 - Número 2 ), 12. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37284/1/BoletinFAL330\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37284/1/BoletinFAL330_es.pdf)
- Naciones Unidas. (2018). *UNCTAD - Informe sobre el transporte marítimo*. Estados Unidos de América: Publicación de las Naciones Unidas editada por la Conferencia de las Naciones Unidas. Obtenido de [https://unctad.org/es/system/files/official-document/rmt2018\\_es.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/rmt2018_es.pdf)
- OEA. (2017). *Guía Ley Modelo de Puertos Comisión Interamericana de Puertos (CIP)*. Organización de los Estados Americanos.
- OMI. (2019). Introducción a la OMI. *Organización Marítima Internacional*. Obtenido de <https://www.imo.org/es/About/Paginas/Default.aspx>



- PDOT. (2014). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. *Jaramijó del Buen Vivir*, 01. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <https://odsterritorioecuador.ec/wp-content/uploads/2019/04/PDOT-PARROQUIA-JARAMIJO-2014-2019.pdf>
- Pico, B. (2014).
- Porto, A., Barbosa, R., & Cohen, J. (2016). Estrategias para el desarrollo sostenible del sector portuario. *Revistas Espacios*, 6.
- RAE. (2019). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. *Diccionario de la lengua española*, 1. Recuperado el 13 de 08 de 2020
- Rincon, J. (2014). Eficienci portuaria en colombia, desafios para la globalizacion. *Unimi*.
- Rodríguez, T. (2016). Aplicaciones tecnológicas en la logística de transportes portuarios. *Revista Transporte y Territorio*, 5-26.
- Simó, D., Martín, C., & Aguirre, A. (25 de 09 de 2019). Finaliza la primera fase del Marco Estratégico del sistema portuario. *El Canal, Marítimo y Logístico*, pág. 01. Recuperado el 15 de 11 de 2019, de <https://diarioelcanal.com/finaliza-la-primer-fase-del-marco-estrategico-del-sistema-portuario/>
- Tapia Campos, E. E. (13 de 04 de 2012). Tercera Cumbre de las Américas. *Reeditor*, 01. Recuperado el 27 de 09 de 2019, de <https://www.reeditor.com/columna/4272/22/politica/internacional/tercera/cumbre/las/americas/>
- UNCTAD. (2015). La gestion portuaria. *Conferencia de las naciones unidad sobre comercio y desarrollo*. Obtenido de [http://unctad14.org/Documents/td519\\_es.pdf](http://unctad14.org/Documents/td519_es.pdf)

Vallejo, M. (2016). *Modelos comparados de gestión portuaria*. Escola.

Villaverde, J., & Maza, A. (2015). Competencia y competitividad portuarias. *Revista de evaluación de programas y políticas públicas*.

Ziem, O. (2019). Generaciones. *NG- Lógica*, 1. Obtenido de <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1137&edi=55&xit=generaciones-portuarias>

## Anexo

### Encuesta aplicada

#### Encuesta dirigida a trabajadores en la empresa de “Puerto Atún”

**Instrucciones:** Marque con una “X”, la respuesta según su criterio

1. Considera usted que el proceso de logística actual es:

Bueno	
Malo	
Regular	

2. ¿Puerto Atún cuenta con los recursos necesarios para la gestión logística?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

3. ¿Ha implementado estrategias logísticas dentro del Puerto Atún?

Si	
No	

4. ¿Ha tenido problemas por la mala Coordinación de la Cadena de Suministros en los últimos años?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Muy pocas veces	
Nunca	

5. ¿Cuáles son los principales problemas de su Cadena de Suministros?

Demora o atrasos en el embarque de mercancías.	
Incremento de gastos logísticos.	
Poca comunicación y/o coordinación con empresas que brindan servicios conexos.	
Demora en los despachos de mercancías.	
Pérdida o daño de los productos.	

6. ¿Considera usted que la gestión logística es importante para la interacción entre la ciudad puerto?

Si	
No	

7. ¿Estaría de acuerdo con la inclusión de un departamento logístico para interacción entre la ciudad puerto?

Si	
No	

8. ¿La utilización de los recursos tecnológicos agilizaría los procesos de gestión de logística?

Si	
No	

9. ¿Cuáles serían los beneficios de la creación de un departamento de gestión de logística para la interacción entre la ciudad puerto?

Reducción de costos	
Disminución de días de retraso	
Aumento de productividad	
Otros	

10. ¿Considera usted que con la implementación de un departamento para la gestión de logística se agilizarán los procesos de interacción entre la ciudad puerto?

Si	
No	