

# Evaluación Técnica Preliminar del Contrato de Concesión de Autoridad Portuaria de Guayaquil

Jorge Lacera  
Juan Ortega  
Iván Solórzano  
Ing. Marco Velarde  
Ingeniería Marítima y Ciencias del Mar  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
[jlacera@hotmail.com](mailto:jlacera@hotmail.com)  
[kortegch@hotmail.com](mailto:kortegch@hotmail.com)  
[isolvi@gmail.com](mailto:isolvi@gmail.com)

## Resumen

*Santiago de Guayaquil es la capital de la provincia del Guayas, situada en el litoral ecuatoriano, en las riberas del río Guayas, con una altitud de 4 m sobre el nivel del mar, siendo el principal puerto marítimo y la capital económica del Ecuador, ciudad donde está localizado el Puerto Marítimo de Autoridad Portuaria de Guayaquil. El Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP), el 24 de marzo de 1993, aprobó el Plan de Acción para la Modernización del Sistema Portuario Nacional, en el que se determinó la necesidad de modernizarlo a efectos de que se vuelva eficiente y ofrezca las condiciones de competitividad requeridas para el comercio exterior nacional. APG concesionó en 1999 el Terminal Granelero a la compañía Andipuerto Guayaquil S.A. y desde el 2007, concesionó sus Terminales de Contenedores y Multipropósito a la empresa Contecon Guayaquil S.A. Los objetivos de la concesión de las Terminales de Contenedores y Multipropósito (TCM) de APG fueron: Especialización de la Terminal de Contenedores, Tecnificar la logística en la exportación de banano y Mejorar la competitividad del comercio exterior ecuatoriano. Se han analizado movimientos de carga y embarcaciones del Puerto de Guayaquil, cumplimiento de las responsabilidades técnicas y administrativas de Autoridad Portuaria y del Concesionario, y evaluación técnica preliminar del contrato de concesión.*

**Palabras Claves:** Autoridad Portuaria de Guayaquil, APG, CNMMP, Contrato, Concesión, Contecon, TCM

## Abstract

*Santiago de Guayaquil is the capital of the province of Guayas, located on the coast of Ecuador, on the banks of the river Guayas, is 4 meters above sea level and recognized as the main seaport and the economic capital of Ecuador; is in this city where the Maritime Port Authority of Guayaquil (APG) is located. On March 24, 1993 The National Merchant Navy and Ports (CNMMP) approved the Action Plan for the Modernization of National Ports, which identified the need to modernize this port in order to be more efficient and offering competitive conditions required for the national foreign trade. In 1999, the APG concessions the Bulk Terminal to Andipuerto Guayaquil SA and since 2007 granted its Multipurpose and Container Terminals to Contecon, Co. Guayaquil SA. The objectives granting the Multipurpose and Container Terminals (TCM) of APG were: i) to have an Specialized Container Terminal; ii) improves the logistics on the export of bananas and iii) improve the competitiveness of the Ecuadorian foreign trade, as well. In this work, we have analyzed the movements of cargo and vessels at the Port of Guayaquil, meeting the technical and administrative responsibilities of Port Authority and the Concessionaire, and preliminary technical assessment of the concession contract.*

## 1. Introducción

El Ecuador por sus condiciones geográficas, climáticas y regionales, entre otras, y considerando los aproximadamente 2.800 Km de línea costera, lo convierten en un país con un elevado potencial para el desarrollo portuario.

Los análisis realizados, servirán para evaluar si la Concesionaria está cumpliendo los términos de la concesión y con los objetivos de la modernización portuaria, orientados al mejoramiento de los servicios portuarios, incremento de la eficiencia operacional, optimización de procesos administrativos y conservación de las áreas portuarias.

## 2. Características generales del Puerto

Santiago de Guayaquil es la capital de la provincia del Guayas, situada en el litoral ecuatoriano, en las riberas del río Guayas, con una altitud de 4 m sobre el nivel del mar, siendo el principal puerto marítimo y la capital económica del Ecuador. Sus condiciones climáticas son estables, variando sus temperaturas entre los 23°C y 30°C. Tiene plenamente definidas dos estaciones climáticas: el verano (de Mayo a Diciembre), en donde el clima es seco, está influenciada directamente por la Corriente fría de Humboldt; y, el invierno (Enero a comienzos de Mayo), período lluvioso, que se incrementa con la presencia del Fenómeno del Niño.



**Figura 1.** Puerto Marítimo de Guayaquil

APG fue creada el 10 de abril de 1958, en el Gobierno del Doctor Camilo Ponce Enríquez. Su construcción duró algunos años, siendo oficialmente inaugurado el 31 de Enero de 1963, con el arribo de la motonave “Ciudad de Guayaquil”. Fue constituida como una entidad Autónoma de Derecho con finalidad pública, personería jurídica, patrimonio y fondos propios y con plena capacidad para adquirir derechos y obligaciones.

El Puerto Marítimo de Autoridad Portuaria de Guayaquil (Ver Figura 1) se encuentra localizado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo de

mar, el Estero Salado, a 10 Km al sur del centro comercial de Guayaquil, y sus límites son: Norte: Calle Cacique Tomalá, Sur: Estero Cobina, Este: Industria Cartonera Ecuatoriana, Oeste: Estero del Muerto. La navegación de acceso al puerto se hace por el canal del Morro, paralelo a la costa de Data. Desde la boya de mar hasta el puerto, el canal de acceso tiene una extensión de 50 millas náuticas, 122 metros de ancho y una profundidad mínima de 9.75 metros de promedio. Al pie de los muelles la profundidad mínima es de 10 metros y el ancho del canal es de 230 metros.

El puerto de Guayaquil se encuentra localizado en las coordenadas siguientes: Latitud: 02° 16' 51" S y Longitud: 79° 54' 49" W.

El puerto está comunicado con la ciudad de Guayaquil a través de la Avenida 25 de Julio, vía de doce carriles la cual se conecta con la vía Perimetral, que bordea la ciudad y que dispone de seis carriles que permiten el tránsito pesado hacia las distintas zonas de la ciudad y demás provincias del país.

La vía Perimetral se conecta en menos de 30 minutos, con seis carreteras, que desde Guayaquil parten al resto del país y forman parte de la red vial nacional, alcanzando la frontera Norte con Colombia en aproximadamente 14 horas, mientras que a la frontera Sur con Perú se arriba en alrededor de 5 horas.

Por ser el puerto de Guayaquil el más importante del país, su zona de influencia en el Ecuador está relacionada con los movimientos de mercaderías y productos de las todas las provincias. Si bien es cierto que existen los puertos de Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar, también es cierto que por la infraestructura instalada en el puerto de Guayaquil, los usuarios de sus servicios utilizan sus instalaciones de manera preferente.

Para la comunicación con el río Guayas, se construyó una esclusa en el estero Cobina, que adicionalmente sirve para controlar la diferencia de nivel existente entre el estero Salado y el río Guayas (0.65) metros. Es usada principalmente por embarcaciones menores, con el fin de facilitar el transporte de carga que llega o sale del puerto.

Por el Puerto de Guayaquil se maneja de promedio el 77% de la carga de importación y el 63% de la de exportación, respecto de los otros puertos del país, de un total aproximado de 6 millones de toneladas movilizadas en el 2007; siendo esto un indicador de que es el principal puerto del Ecuador. El hinterland principal comprende las provincias del Guayas, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay, El Oro, Los Ríos y con una extensión hacia la provincia del Pichincha.

## 3. El proceso de concesión

El Consejo Nacional de la Marina Mercante y Puertos (CNMMP) mediante resolución No.-012/93, del 24 de marzo de 1993, aprobó el Plan de Acción para la Modernización del Sistema Portuario Nacional,

en el que se determinó la necesidad de modernizarlo a efectos de que se vuelva eficiente y ofrezca las condiciones de competitividad requeridas para el comercio exterior nacional, siendo este el punto de partida para los procesos de concesión de los puertos comerciales estatales del Ecuador.

Algunos son los modelos de organización portuaria a nivel mundial, en los cuales varía el grado de la intervención directa de la autoridad portuaria en la prestación de los servicios. De estos modelos, la APG decidió optar por el modelo “Landlord Port”, para lo cual se emitió la Resolución No.-021/95 por parte del CNMMP, aprobando el “Modelo Portuario Ecuatoriano” y el “Cronograma de Trabajo del Plan de Acción para la modernización de los Puertos Ecuatorianos”.

Bajo este contexto, las acciones de modernización que emprendió la APG, han permitido que la empresa privada preste los servicios portuarios por delegación del Estado a través de las modalidades de AUTORIZACION, PERMISO Y CONCESION. APG concesionó en 1999 su Terminal Granelera a la compañía Andipuerto Guayaquil S.A. y desde el año 2007 concesionó sus Terminales de Contenedores y Multipropósito a la empresa Contecon Guayaquil S.A.; licitación en la que participaron adicionalmente las siguientes compañías: Consorcio AGC-WILPORT, Sudamericana de Agencias Aéreas y Marítimas S.A., Empresas Navieras S.A., Consorcio Portuario de Guayaquil, AP Moller Finance S.A. y Corporación América S.A.

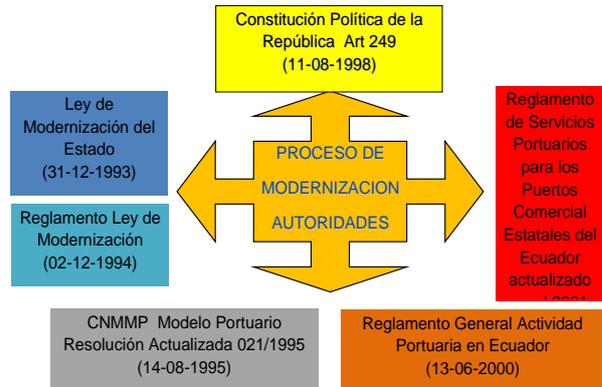
Los objetivos de la Concesión de las Terminales de Contenedores y Multipropósito (TCM) de APG fueron: Especialización de la Terminal de Contenedores y Mejorar la competitividad del comercio exterior ecuatoriano.

Para cumplir con estos objetivos se delegó la prestación de los servicios portuarios de estos terminales a la empresa privada, a través del otorgamiento de un derecho para ocupar y explotar en forma privativa y temporal, por un plazo de 20 años, con el objeto de rehabilitar, mejorar y ampliar las áreas e instalaciones recibidas y usarlas para la prestación de servicios portuarios o conexos por delegación de APG, debiéndose entender que durante el tiempo que dure la concesión APG es el ente concedente y controlador de la concesión de los terminales mencionados. En la Figura 2 se resume la base legal sobre la que se apoyó el proceso de concesión.

Las responsabilidades asumidas por el concesionario son:

1. Administrar y Operar área de concesión.
2. Operar y desarrollar las actuales infraestructuras.
3. Administrar, mantener y custodiar los bienes muebles.
4. Cumplir con estándares de calidad, seguridad y ambientales.
5. Mantener el frente de atraque de los muelles.

6. Realizar inversiones obligatorias por aproximadamente 115 millones de dólares durante los 5 primeros años de la concesión.



**Figura 2.** Base Legal del Proceso de Concesión

Las responsabilidades de APG se circunscriben a:

1. Dragado del Canal de Navegación.
2. Mantenimiento del Sistema de Ayudas a la Navegación.
3. Control del Tráfico y Seguridad en el Canal de Navegación.
4. Regulación de Tarifas Básicas de Servicios.

El Plan Maestro de Desarrollo del Puerto de Guayaquil fue elaborado en Septiembre de 2006 por algunos consultores y asesores portuarios, debidamente acreditados por el Banco Mundial, en el marco de acuerdo de cooperación entre la Comisión Académica para América Latina y el Caribe, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de Ecuador, como apoyo a la Autoridad Portuaria de Guayaquil, para el desarrollo del Puerto de Guayaquil.

En el mencionado informe se considera que el desarrollo de la contenedorización es uno de los factores claves en el desarrollo portuario, esperando que el mismo se mantenga para los próximos años. El pronóstico considera los desarrollos locales, regionales e internacionales, con el conocimiento y datos existentes en la fecha de realización del análisis, tratando de identificar la demanda del tráfico hasta el año 2026.

Para proveer las necesidades de capacidad e infraestructura necesarias para APG se propone un plan de desarrollo basado en la ampliación de los terminales de contenedores existente (Terminal 1) y se debe construir un nuevo terminal para este mismo tipo de carga en el sector oeste de los manglares del puerto (Terminal 2). En la Tabla 1 se presenta los costos de inversión de esta obra.

**Tabla 1.** Costos Inversión nueva infraestructura  
Según Plan Maestro Desarrollo APG

| RUBROS   | VALOR (USD\$)      |
|--|--------------------|
| <b>Terminal 1</b>  |                    |
| Muelle 1C  | 7,359,000          |
| Equipos (6 Grúas Gantry, RTG, Tractor/Tráiler, Software) | 61,220,000         |
| Explanadas (43.7 Ha)                                     | 37,145,000         |
| Ingeniería y Supervisión                                 | 6,287,000          |
| Contingencias  | 6,287,000          |
| <b>Total Costo Terminal 1</b>                            | <b>118,298,000</b> |
| <b>Terminal 2</b>  |                    |
| Muelles 6, 7, 8, 9                                       | 30,422,800         |
| Equipos (Grúas Gantry, RTG, Tractor/Trailer, Software)   | 83,660,000         |
| Explanadas (37.9 Ha)                                     | 44,902,000         |
| Edificios, Otros   | 4,680,000          |
| Ingeniería y Supervisión                                 | 10,510,280         |
| Contingencias  | 10,510,280         |
| <b>Total Costo Terminal 2</b>                            | <b>184,685,360</b> |
| <b>Costos Total Terminales 1 y 2</b>                     | <b>302,983,360</b> |

#### 4. Ejecución de la concesión

El CNMMP, para que las Autoridades Portuarias puedan ejercer un mejor y eficiente control de las concesiones portuarias, resolvió en el año 2001 que, cumplan con lo siguiente:

1. Las Autoridades Portuarias conformarán una Unidad de Gestión de las Concesión.
2. El personal a seleccionar para conformar esta Unidad, debe tener el perfil necesario y adecuado para cumplir con sus responsabilidades y funciones asignadas.
3. El Personal mencionado tendrá a su cargo las funciones relativas al control de las inversiones a llevarse a cabo por parte del Concesionario, de acuerdo al Plan de Desarrollo de la Concesión.
4. El control debe además garantizar que el Concesionario preste los servicios portuarios en forma eficiente, continua, responsable, obligatoria, permanente y segura.

APG con la finalidad de cumplir con el rol de control de control de los concesionarios y mientras no esté aprobada por parte de la SENRES la nueva estructura organizacional, determinó que la Unidad de Gestión cumpla el rol de controlador, en razón de contar con personal de carrera que ha estado inmerso en los procesos de modernización portuaria, siendo las siguientes sus funciones:

- Analizar y evaluar las gestiones operativas, técnicas, administrativas y financieras de la Entidad,
- Supervisar y Controlar el cumplimiento del objeto y cláusulas de los contratos celebrados por las empresas concesionarias,

permisionarias y demás que dan servicio al Puerto.

- Emitir las recomendaciones pertinentes y tendientes a mejorar los servicios e imagen del Puerto, así como la captación de nuevos mercados.

En general, los controles de las áreas de concesiones deben estar orientados a:

- Control de Ingresos, Tarifas y Precios.
- Control de Inversiones y Calidad del Servicio.
- Otros Controles relacionados con: Inflación, Medidas de Seguridad para la Información, Indicadores de desempeño, Incentivos, Sanciones, Renegociación del Contrato, Indicadores de Rendimiento, Convenios Internacionales, Reglamento para el Control, Marco Legal, etc.
- Implementación de un Modelo Regulatorio Económico-Financiero, estándar para todos los puertos concesionados.

La Unidad de Control de Gestión es la encargada de evaluar las inversiones del concesionario; para el efecto, en concordancia con Contecon Guayaquil S.A. registra, analiza e informa del estado de inversiones, proyectos, procedimientos, etc., que están registrados en el Contrato de Concesión.

La información proporcionada por la Unidad de Control de Gestión de APG, comprende el período de Agosto de 2007 a Julio de 2008 y está en proceso de verificación y ratificación; razón por la cual, bajo ningún motivo debe considerarse como definitiva hasta que APG informen de manera oficial y certifique sobre el estado de avance de los compromisos adquiridos por Contecon.

De las inversiones obligatorias y adicionales realizadas por el concesionario y descritas en el Contrato de Concesión hasta la presente fecha, podríamos manifestar que:

- Contecon ha cumplido con 95% de las inversiones obligatorias y adicionales del contrato.
- Varias actividades han sido iniciadas antes del tiempo de ejecución y plazos acordados.
- Considerando las inversiones en infraestructura física y equipos, la eficiencia portuaria mejorará de manera significativa.
- Muchas inversiones han sido incluidas en rubros genéricos, lo cual es verificable, tal es el caso de los sistemas de información, control de accesos del personal y de usuarios, estado general de vías y calles de accesos, seguridades, etc., obras que están totalmente implementadas.
- Con la infraestructura de equipos adquiridos, las operaciones a las naves y por ende a las carga han mejorado notablemente, incidiendo de manera directa en la calidad del servicio al

cliente y en el cumplimiento de unos de los objetivos de la concesión

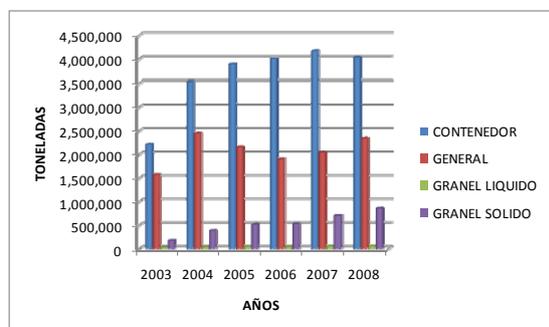
Sobre la base de las observaciones descritas en los párrafos anteriores, se puede manifestar que el concesionario de APG, Contecon Guayaquil S.A. viene cumpliendo objetivamente con sus compromisos adquiridos y que la mejoría del puerto está en creciente ascenso, los objetivos de la concesión se están cumpliendo y que la atención a los clientes se realiza normalmente, por lo que, la eficiencia y eficacia que se está manteniendo hacen que el puerto marítimo de Guayaquil, sea el más importante del Ecuador y uno de los más importantes de la costa sur del Pacífico.

## 5. Análisis pre y post concesión

Del análisis de la carga movilizada por tipo de carga, observamos que el volumen total de carga se incrementa anualmente, sin embargo considerando los tipos de carga, notamos que para el 2008, el volumen movilizado por contenedores ha disminuido en el 3.42% respecto del 2007, no así para la carga general, graneles líquidos y sólidos que se han incrementado en el 14.8%, 5.96% y 21.74% respectivamente, estimando que este ligero decremento sea consecuencia del proceso de estabilización de la concesión. El porcentaje global de incremento de la carga movilizada entre el 2007 y el 2008 es del 4.52%. En la Tabla 2 se detallan las cantidades en toneladas y los valores porcentuales de incidencia del tipo de carga respecto del total movilizado por cada año. La evolución de la carga por tipo, del 2003 al 2007 se la muestra en la Figura 3.

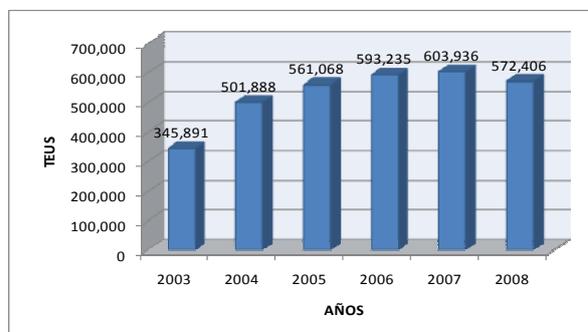
**Tabla 2.** Resumen en Ton del Tipo de Carga movilizada por Años

| TIPO DE CARGA        | 2003             | 2004             | 2005             | 2006             | 2007             | 2008             | PROMEDIO 2003 - 2007 |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| CONTENEDOR           | 2,208,064        | 3,525,139        | 3,886,856        | 3,999,206        | 4,166,730        | 4,024,346        | 3,557,199            |
| GENERAL              | 1,569,137        | 2,444,777        | 2,152,318        | 1,900,512        | 2,037,716        | 2,339,222        | 2,020,892            |
| GRANEL LIQUIDO       | 24,903           | 33,327           | 45,416           | 38,100           | 50,929           | 53,962           | 38,535               |
| GRANEL SOLIDO        | 171,089          | 381,537          | 511,663          | 521,451          | 702,038          | 854,668          | 457,556              |
| <b>TOTAL POR AÑO</b> | <b>3,973,194</b> | <b>6,384,779</b> | <b>6,596,253</b> | <b>6,459,269</b> | <b>6,957,413</b> | <b>7,272,199</b> | <b>6,074,182</b>     |
| CONTENEDOR           | 56%              | 55%              | 59%              | 62%              | 60%              | 55%              | 59%                  |
| GENERAL              | 39%              | 38%              | 33%              | 29%              | 29%              | 32%              | 33%                  |
| GRANEL LIQUIDO       | 1%               | 1%               | 1%               | 1%               | 1%               | 1%               | 1%                   |
| GRANEL SOLIDO        | 4%               | 6%               | 8%               | 8%               | 10%              | 12%              | 8%                   |



**Figura 3.** Evolución del Tipo de Carga movilizada por Años

En la Figura 4 se observa la evolución de los contenedores de 20 y 40 pies, así como los TEUS movilizados del 2003 al 2008. El crecimiento ha sido sostenido durante estos años, sin embargo en el 2008 existe un ligero decremento del 4% y 6% para los contenedores de 20 y 40 pies respectivamente en relación con los movimientos que se dieron en el 2007.



**Figura 4.** Movimientos de TEUS por Años

Analizando los datos de la Tabla 3, de movimientos de embarcaciones, se desprende que, para el año 2008 arribaron al puerto 1.272 naves, de las cuales 580 tuvieron calados menores o iguales a 8.2 m (46%), 276 con calados comprendidos entre 8.21 m y 9.00 m (22%), 415 con calados entre 9.01 m y 9.76 m (33%) y 1 nave con calados superiores a 9.77 m, que por su cantidad no es significativa respecto de las otras. Respecto de la eslora, se observa que arriban en mayor proporción naves con esloras comprendidas entre los 150.01 m y 180 m (468). En relación a las toneladas de registro bruto (TRB), llegaron mayoritariamente naves con capacidades superiores a las 12.000 toneladas.

**Tabla 3.** Naves arribadas por Años, según Calado, Eslora y TRB

| CARACTERIST | RANGO          | 2003         | 2004         | 2005         | 2006         | 2007         | 2008         |
|-------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CALADO (m)  | < 8.2          | 595          | 741          | 835          | 706          | 663          | 580          |
|             | 8.21 - 9.00    | 235          | 298          | 286          | 282          | 277          | 276          |
|             | 9.01 - 9.76    | 269          | 496          | 489          | 478          | 447          | 415          |
|             | MAYOR A 9.77   | 1            | 2            | 0            | 0            | 0            | 1            |
|             | <b>TOTAL</b>   | <b>1,100</b> | <b>1,537</b> | <b>1,610</b> | <b>1,466</b> | <b>1,388</b> | <b>1,272</b> |
| CALADOS (%) | < 8.2          | 54%          | 48%          | 52%          | 48%          | 48%          | 46%          |
|             | 8.21 - 9.00    | 21%          | 19%          | 18%          | 19%          | 20%          | 22%          |
|             | 9.01 - 9.76    | 24%          | 32%          | 30%          | 33%          | 32%          | 33%          |
|             | MAYOR A 9.77   | 0%           | 0%           | 0%           | 0%           | 0%           | 0%           |
|             | <b>TOTAL</b>   | <b>1,100</b> | <b>1,537</b> | <b>1,611</b> | <b>1,466</b> | <b>1,387</b> | <b>1,272</b> |
| ESLORA (m)  | < 100          | 14           | 18           | 27           | 25           | 31           | 34           |
|             | 100.01 - 150   | 308          | 487          | 523          | 408          | 396          | 399          |
|             | 150.01 - 180   | 392          | 583          | 596          | 567          | 528          | 468          |
|             | MAYOR A 180    | 386          | 449          | 466          | 466          | 432          | 371          |
|             | <b>TOTAL</b>   | <b>1,100</b> | <b>1,537</b> | <b>1,611</b> | <b>1,466</b> | <b>1,387</b> | <b>1,272</b> |
| TRB (Ton)   | < 6.000        | 79           | 118          | 119          | 130          | 112          | 105          |
|             | 6.001 - 12.000 | 414          | 578          | 610          | 473          | 485          | 495          |
|             | MAYOR A 12.000 | 607          | 841          | 883          | 863          | 790          | 672          |
|             | <b>TOTAL</b>   | <b>1,100</b> | <b>1,537</b> | <b>1,611</b> | <b>1,466</b> | <b>1,387</b> | <b>1,272</b> |

El Índice de Ocupación, que denota como ha sido el comportamiento del tráfico de las naves en los muelles, ha tenido un incremento en el 2008, valor que nos indica que el muelle permanece ocupado en promedio en un 56%. En la Figura 5 se puede notar la evolución del índice a través de los años.

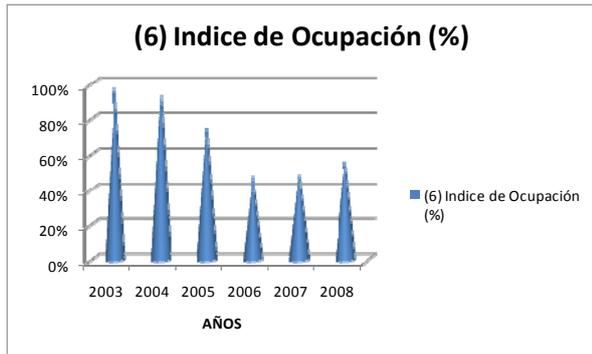


Figura 5. Índice de Ocupación por Años

Las nuevas instalaciones físicas e infraestructura a cargo del concesionario (Figura 6), muestra de manera resumida las áreas en las que CONTECON ha invertido

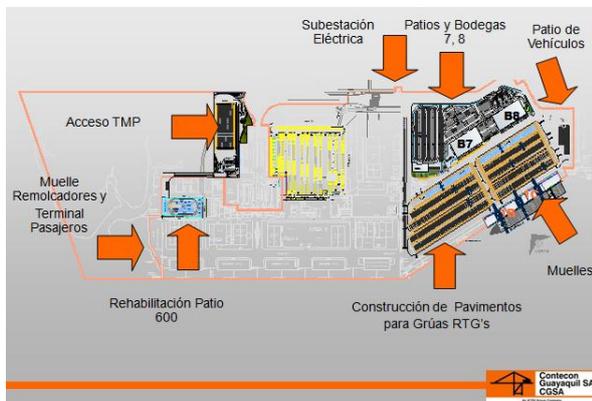


Figura 6 Proyectos de Inversión de Contecon Guayaquil S.A.

El resumen de las inversiones de Contecon para el período 2007 a 2009, se representa en la Tabla 4.

Tabla 4. Inversiones de Contecon período 2007 a 2009

| INVERSIONES REALIZADAS 2007 - 2009  | VALORES EN MILLONES USD |
|---|-------------------------|
| TERMINAL MULTIPROPOSITO - PROYECTO LOGISTICA PORTUARIA, TERMINAL DE FRUTAS                  | 4.20                    |
| SISTEMA HIDRISANITARIO Y CONTROL DE INCENDIO  | 1.70                    |
| MUELLES DE EMBARCACIONES MENORES Y TERMINAL TURISTICA                                       | 1.50                    |
| AMPLIACION Y REFORZAMIENTOS DE MUELLE 1B Y CONSTRUCCION DE MUELLE 1C                        | 37.30                   |
| PATIO PARA GRUAS DE PORTICOS Y REFRIGERADOS   | 9.40                    |
| SUBSTACION ELECTRICA  | 1.70                    |
| OTRAS INVERSIONES   | 11.60                   |
| REHABILITACION DE PAVIMENTOS DE PATIOS Y PAVIMENTOS PATIOS INTERIORES Y VIAS DE CIRCULACION |                         |
| SEÑALIZACION VERTICAL Y HORIZONTAL  |                         |
| CERRAMIENTO INTEGRAL DEL AREA DE CONCESION  |                         |
| ILUMINACION INTEGRAL DE PATIOS Y VIAS DE CIRCULACION  |                         |
| EDIFICACIONES E INSTALACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL (CAE, SESA, CONSEP, ETC.)             |                         |
| TERMINAL DE CONTENEDORES REFRIGERADOS Y SISTEMA DE CONTROL DE CONTENEDORES                  |                         |
| <b>EQUIPOS ADQUIRIDOS Y OPERATIVOS</b>  | <b>22.60</b>            |
| 3 GRUAS MOVILES DE MUELLE DE 100 TON  |                         |
| 21 MONTACARGAS DE 45 TON  |                         |
| 4 MONTACARGAS PARA CONTENEDORES DE 10 TON   |                         |
| 18 CAMIONES PARA TERMINAL PORTUARIO   |                         |
| 27 TRAILERS   |                         |
| OTROS EQUIPOS   |                         |
| <b>EQUIPOS ADQUIRIDOS POR LLEGAR (Dic/2008)</b>   | <b>31.00</b>            |
| 3 GRUAS DE PORTICO DE 51 TON  |                         |
| 8 TRANSTAINERS DE 40 TON  |                         |
| <b>TOTAL GENERAL.....</b>   | <b>121.00</b>           |

La estructura orgánico-funcional de APG luego de la concesión, incluyendo número de funcionarios por áreas, se representa en la Figura 7.

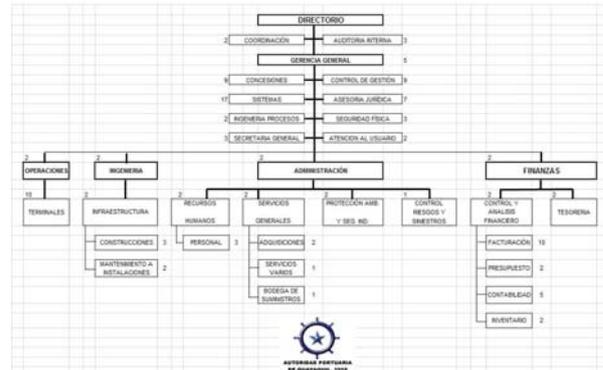


Figura 7. Estructura Orgánica de APG

## 6. Conclusiones

La concesión de los terminales de contenedores y multipropósito de APG, se inició a partir de Agosto 1 de 2007, razón por la cual, el tiempo de concesión es muy corto como para poder realizar una evaluación a fondo del mismo, considerando que en el contrato, a más de la operación del puerto y de los servicios que se ofrece a los usuarios, existen una serie de inversiones, muchas de las cuales, por su complejidad y magnitud no han sido aun iniciadas, razón por la cual, no se podría visualizar cambios significativos entre la administración anterior y presente de APG.

Sin embargo y luego de analizar la información relacionada con los movimientos de carga y naves, inversiones realizadas, proyectos en ejecución y control de los compromisos técnicos y administrativos adquiridos tanto por el concesionario Contecon Guayaquil S.A., como por APG, podemos manifestar lo siguiente:

1. Las expectativas de carga movilizada por Guayaquil, se están cumpliendo, considerando que aproximadamente el 59% de la carga movilizada es a través de contenedores y que APG, está siendo encaminado hacia un puerto experto en manipulación de contenedores.
2. Las limitaciones de navegación, consecuencia de la profundidad del canal de acceso, se mantienen, sin embargo, con los trabajos de dragado emprendidos por APG, se espera mejoren significativamente de forma tal que, puedan ingresar naves con calados superiores a los 9.76 m.
3. Los índices de ocupación de los muelles han sido mejorados, se espera que con la puesta en operación de los equipos adquiridos, así como la infraestructura física realizada por Contecon, estos mejorarán aún más, pudiendo llegar a los estándares generalmente

aceptados en puertos altamente automatizados.

4. Los plazos de inversión, inicio y/o culminación de proyectos, están siendo cumplidos de manera aceptable. La Unidad de Control de Gestión realiza la auditoria de los mismos, haciéndole de manera aceptable a pesar de no haber estructurado un área acorde a los estándares recomendados por los diferentes estudios, consultorías y recomendaciones de los entes de control para los mismos.
5. Hasta la finalización de la presente tesis, Contecon ha cumplido con 95% de las inversiones obligatorias y adicionales del contrato, cifras que aún están en análisis por parte de APG para efectos de cuantificación de las mismas.
6. El concesionario ha iniciado algunas obras antes del tiempo de correspondencia de acuerdo al contrato de concesión; esto nos indica la predisposición del concesionario para mejorar la calidad y capacidad de infraestructura instalada a fin de mejorar la calidad de servicios ofrecidos.
7. Finalmente, Contecon Guayaquil S.A. viene cumpliendo objetivamente con sus compromisos adquiridos y que la mejoría del puerto está en creciente ascenso, los objetivos de la concesión se están cumpliendo y que la atención a los clientes se realiza sin contratiempos, por lo que, la eficiencia y eficacia que se está manteniendo hacen que el puerto marítimo de Guayaquil, sea el más importante del Ecuador y uno de los más importantes de la costa sur del Pacífico.

## 7. Recomendaciones

1. Acelerar proceso de estructuración orgánica funcional de APG, poniendo énfasis en la creación de la Unidad de Control de Concesión con funciones específicas para desarrollar estas actividades.
2. Los entes superiores de Control de la actividad portuaria deben establecer un procedimiento que estandarice la presentación de informes del estado de avance y control de las concesiones desde el punto de vista económico, financiero y operativo.
3. Aplicar de manera adecuada el concepto vigente en los contratos de concesión de "libre competencia" entre las empresas concesionarias de servicios portuarios; para el efecto deben existir sanciones muy drásticas para aquellas empresas que violen estos principios.
4. APG y CONTECOM deben implementar en sus respectivas páginas WEB, la información relacionada con el desarrollo de la concesión,

todo ello de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Transparencia de la Información.

5. Solicitar a Contecon la implementación de un Sistema de Control de Concesión de forma tal que, APG acceda a esta base de datos y pueda controlar, informar y/o solicitar enmiendas a las actividades que está ejecutando el concesionario de manera real (en línea).
6. APG debe monitorear de manera más recurrente las operaciones portuarias, para efectos de garantizar la eficiencia portuaria y por ende la calidad de servicios ofrecidos por el concesionario.

## 8. Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento para Enrique Sánchez, Jerry Landívar, Fabricio Marcellio, José Chang, Francisco Medina, Marco Velarde y Priscilla Duarte, profesionales de la FIMCM de la ESPOL por su contribución en el dictado y coordinación de los seminarios de graduación.

Para Walter Martínez y Julio Vergara, Funcionarios de APG y a Fanny Malca, Ejecutiva de Contecon Guayaquil S.A., quienes aportaron valiosa información para el desarrollo del presente trabajo.

## 9. Bibliografía

- [1] Armada del Ecuador, Sep/2008.  
<http://www.armada.mil.ec/>
- [2] APG, Información y Proceso de Concesión, Sep/2008.  
<http://www1.puertodeguayaquil.com/main.asp?Pagina=Articulo&IdArticulo=717615&IdZona=1&IdServicio=19>
- [3] DIGMER, Sep/2008.  
<http://www.digmer.org/portal/>.
- [4] CONTECON GUAYAQUIL S.A. (CGSA), Oct/2008.  
<http://www.cgsa.com.ec/home.aspx>
- [5] CONTECON GUAYAQUIL S.A. (CGSA), Un año Contecon, Nov/2008.
- [6] CAMAE, Informar, Informativo Marítimo, Año12 No.-2, Nov/2008
- [7] ESPOL, Marco Velarde, José Chang, Alejandro Chanabá. Gestión de Calidad en las Infraestructuras Marítimo Portuarias, Jul/2004.
- [8] El Universo, Sep/2008.  
<http://www.eluniverso.com>

**Ing. Marco Velarde T.**  
**Director de Tesis**  
**Guayaquil, 22/Dic./2008**