



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magíster en:

MARKETING

Tema de Tesis:

Marketing estratégico aplicado al posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.

Autor:

Ing. Dennise Andrea Espinoza Govea.

Director de Tesis:

Econ. Olmedo Farfán González, M.A.

Septiembre 2019

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Ing. Dennise Espinoza Govea.

C.I. 0706016433

DEDICATORIA

Este trabajo representa el resultado luego de casi tres años de esfuerzo constante, de superación personal y profesional, de cambios indescriptibles y crecimientos inimaginables.

Personalmente este trabajo más allá de ser una investigación, es la puesta en práctica no solo de mis conocimientos adquiridos durante este último par de años en el estudio de la presente maestría, sino más bien de mis casi 25 años de estudio de los 29 que tendré al graduarme, ya que sin los hábitos de disciplina cultivados en casa desde que tengo uso de razón, sin el apoyo y consejos de mi familia a lo largo de mi vida, sin la guía de Dios, de mi maravilloso Abuelo, y mi ángel en la tierra llamado Gina, y el ejemplo de mi padre, no tendría la determinación de terminar todo lo que empiezo pese a los obstáculos de todo tipo.

Dentro de mi vida, desde que recuerdo, la primera persona que tomó mi mano al llevarme al kínder fue la mujer a quien tengo el honor y bendición de llamar Madre, al igual que mi padre quien siempre sacrificó su tiempo para darnos lo mejor a mi hermano y a mí, y por supuesto mi fan #1 al llegar a casa y padrino de Jardín, siempre fue mi Abuelo a quien siempre llamaré mi Papi Viche.

Por las incansables tardes de enseñanza, por el amor desde el día en que nací, y por llevarme de la mano toda la vida en persona y desde el cielo, por estar y seguir a mi lado cada día de mi vida, **este trabajo es dedicado especialmente a mi Papi Viche, quien desde el cielo me acompaña cada día de mi vida, como lo ha hecho desde que nací.**

Además, es dedicado a mi Mami Nelly, a mi Madre, mi Padre, mi hermano, y mi familia en general, incluido a mi compañero de tesis Brandon.

AGRADECIMIENTO

A través de mis sentimientos de cariño, estima, consideración, respeto y agradecimiento quiero reconocer a quienes han hecho posible el que hoy pueda graduarme como Magíster.

A Dios, por ser mi eterna compañía, confidente, padre y amigo, por su amor infinito y por cruzar en mi vida a las personas y situaciones que directa o indirectamente han influenciado en mí.

A mis maravillosos padres Orbi & Gina, quienes no solo me dieron “La Vida” sino la maravillosa calidad de Vida que mi hermano y yo hemos tenido la bendición de recibir, pese a todos los obstáculos que han tenido que enfrentar, siempre han hecho magia para mantenernos dentro de una capsula llena de amor, enseñanzas y diversión.

A mi padre, quien con su ejemplo el concepto de dedicación, esfuerzo constante y disciplina quedó arraigado en nosotros. A mi madre, quien, con sus deliciosos postres, dulces y no tan dulces regaños, y sobre todo con su dosis diaria de amor, cuidados y sus detalles infinitos, forjó mi carácter, mis metas y mis sueños. Ella me enseñó que el límite es el cielo, mientras mi padre se aseguró que no despegara mis pies de la tierra, así como de aterrizarme las veces que traté de hacerlo. Por esa dosis perfecta de equilibrio, papi y mami estoy infinitamente agradecida con Ustedes, con Dios y con la vida, por haberlos elegido mis padres.

A mis adorados abuelitos Papi Viche & Mami Nelly, quienes han sido mis maestros, mi motor, mi fuente infinita de amor y mis admiradores número uno, muchísimas gracias los amo.

A mis maravillosos tíos, Vicente, Freddy y Charles, quienes desde mi nacimiento han sido mis compinches, mi empuje y mi apoyo incondicional para alcanzar mis sueños, quienes con su ejemplo me han enseñado que un GOVEA ¡nunca se rinde! Muchas Gracias...

A mi querida tía madrina María Eugenia, quien me enseñó a comerme el mundo entero a través de los libros, y luego me enseñó que lo podía recorrer por mí misma, quien con su ejemplo me enseñó que se puede ser todo en uno, si se lo propone, mi profunda admiración y agradecimiento.

A mis increíbles amigas, a quienes Dios puso en mi camino como hermanas, **Ixiar, Rosita, Madelaine, Gaby, & Dianita**, por acogerme en sus casas en cada viaje, en cada noche de penuria, en cada celebración de nuestras victorias, gracias por haber legado a mi vida y quedarse en ella.

A mi querido hermano Orbi, por su cariño bizarro e incondicional.

A mi adorado Brandon, por ser mi chiquitito de mi amor, mi ángel en la tierra, mi compañero fiel, y por esperarme cada día al llegar a casa con sus ojos saltones, y su amor incondicional.

A mi maravilloso novio Luis, quien, con su cariño y apoyo infinito, ha sido mi motor desde el día en que apareció en mi vida llenándola de risas y apapachos sin fin. Gracias!

Y finalmente a todos los que formaron parte directa o indirectamente de cualquiera de las etapas a lo largo de este entretenido viaje lleno de mucho aprendizaje, gracias, ¡muchas gracias!.

RESUMEN

La presente investigación concatena los diferentes tipos de marketing junto con sus múltiples estrategias, para la elaboración de un plan que propone un análisis desde varias perspectivas, buscando lograr el posicionamiento de la terminal portuaria, de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro – Ecuador, el cual consta como el segundo puerto principal del país, con el 26% de las exportaciones nacionales, liderando como puerto principal Bananero y Cacaotero, principales factores de la matriz productiva.

Debido a la relevancia de esta terminal portuaria y a la decisión del Gobierno Ecuatoriano de brindarla en concesión para su operatividad a partir del 1 de marzo del 2017, a través de un acuerdo público-privado, esta tesis desarrollará el estudio necesario para identificar los atributos comerciales, geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa en mención, además de analizar sus procesos internos y externos de la gestión de la misma, para determinar las estrategias que se encuentren alineadas a sus necesidades, en función de las ventajas competitivas de la misma.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados en la presente investigación, la metodología empleada es un diseño no experimental de tipo de transversal, y su alcance se fundamenta en el método descriptivo. El enfoque es cualitativo y el método lógico utilizado será inductivo – deductivo, puesto que se obtendrá la información tanto a través de análisis documental (utilizando principios generales para llegar a una conclusión específica), así como a través de la herramienta de grupos de enfoque, el cual será efectuado a los representantes de las áreas directamente involucradas con los fines antes mencionados. Finalmente, los participantes entrevistados han dado a conocer los proyectos, inversiones, planificación y situación de la empresa, lo cual proporcionó la información necesaria para el desarrollo del presente plan estratégico de marketing que permitirá alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Palabras claves: Plan estratégico, marketing, puertos, concesiones público-privadas, multinacional.

ABSTRACT

The current investigation tries to join different types of marketing together with its multiple strategies, for the elaboration of a plan that allows to positioning Puerto Bolívar terminal, at the province of El Oro - Ecuador.

When we talk about Puerto Bolívar, we are talking about the second main port of the country, after Guayaquil's port, due to it represents 26% of the total national exports, and it is leader on banana and coco exportation, two of the main factors of the productive matrix of the nation.

Due to the relevance of this port terminal, and the decision of the Ecuadorian Government to provide it in concession for its operation since March 1st , 2017, through a public-private agreement, this thesis will develop the necessary study to identify commercial, geographical, structural, technological and operational aspects of the port company, as well as analyzing its internal and external management processes, in order to finally determine the strategies that are aligned with the company's needs based on the competitive advantages of it.

In order to achieve the objectives in the present investigation, the methodology has been selected, applying a non-experimental transversal type design, and its scope is based on the descriptive method.

The approach is qualitative, and the logical method used, have been inductive - deductive, since information will be obtained both through documentary analysis, as well as using the focus groups tool.

Finally, the participants interviewed gave information related to projects, investments, planning and situation of the company, which essentially contributed to the development of this strategic plan of marketing.

Keywords: Strategic plan, marketing, ports, public-private concessions, multinational.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	6
1.2.1. Formulación del problema	8
1.2.2. Sistematización del problema.....	8
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación de la investigación	9
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	11
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	30
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	30
2.1.1. Diseño de la investigación	30
2.1.2. Alcance de la investigación	30

2.1.3. Enfoque de la investigación.....	31
2.2. Métodos de investigación	32
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	32
2.3.1. Unidad de análisis	32
2.3.2. Población.....	32
2.3.3. Muestra.....	33
2.4. Variables de la investigación, operacionalización.....	36
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos, para la recolección de información ...	37
2.5.1. Fuentes primarias	37
2.5.2. Fuentes secundarias	37
2.5.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.	38
2.6. Tratamiento de la información	40
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	42
3.1. Análisis de la situación actual.	42
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	43
3.3. Presentación de resultados y discusión	48
CAPÍTULO IV. PROPUESTA	52
4.1. Plan de marketing estratégico.....	52
4.2. Justificación	53
4.3. Propósito general.....	53
4.4. Desarrollo.....	54
4.4.1. Análisis situacional	55
4.4.2. Definición de los objetivos estratégicos.....	57
4.4.3. Plan de acción.....	57
4.4.4. Definición del cronograma.....	58
4.4.5. Presupuesto	59
4.4.6. Indicadores de control	60

4.4.7. Estudio financiero	60
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos de la modernización	12
Tabla 2: Fases de actividades portuarias	18
Tabla 3: Modelos de organización y gestión portuaria.....	22
Tabla 4: Definiciones de responsabilidad social.	24
Tabla 5: Composición de la población.....	33
Tabla 6: Tamaños de muestras comunes en estudios cualitativos.....	34
Tabla 7: Muestra seleccionada	35
Tabla 8: Operacionalización de variables	36
Tabla 9: Participantes del Grupo de Enfoque	38
Tabla 10: Pasos para desarrollo de un focus group.	39
Tabla 11: Propósitos del análisis cualitativo	41
Tabla 12: Cronograma del plan estratégico de marketing aplicado al cuarto trimestre del 2019	58
Tabla 13: Presupuesto establecido para la implementación del plan de marketing.	59
Tabla 14: Flujo de caja proyectado.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuatro dimensiones de la sostenibilidad portuaria.....	13
Figura 2: Objetivos estratégicos	14
Figura 3: Perspectivas del CMI	16
Figura 4: Objetivos estratégicos - cuatro dimensiones de sostenibilidad	17
Figura 5: El puerto y sus dinámicas de operaciones.....	19
Figura 6: Escuelas de Estrategias de Mintberg (1998).....	20
Figura 7: Proyecto de dragado de Puerto Bolívar	43
Figura 8: Proyecto de muelles de Puerto Bolívar	44
Figura 9: Grúas (Mobile harbor crane MHC) de Puerto Bolívar.	45
Figura 10: Sala de CCTV de Yilport Holding.....	46
Figura 11: Proyecto bodegas de frío de Yilport Puerto Bolívar	47
Figura 12: Proyecto bodegas de banano y camarón.....	48
Figura 13: Modelo General del Plan de Marketing	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables	69
Anexo 2: Fichas y fotos de los participantes del focus group	70
Anexo 3: Cuestionario empleado en el focus group.....	72
Anexo 4: Cartas de validación por parte de los especialistas.	73

INTRODUCCIÓN

Algunas personas al escuchar la palabra “marketing” pensarán en publicidad, otras quizás en la promoción de algún producto, y habrá quienes conozcan más de esta materia identificándolo como la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores, cuyo objetivo es básicamente el de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades, pero la realidad es que; el marketing va mucho más allá que solo una definición.

Y aunque ese sea el concepto de la palabra “marketing” o “mercadotecnia” (traducido al español), en la práctica es mucho más que eso; es el resultado de un sin número de estrategias, tácticas y destrezas detrás de un producto o servicio ofertado; es el análisis y la puesta en marcha de una recopilación de ideas, pruebas, resultados, planes, proyectos y propósitos; es todo el ingenio, inspiración, creatividad y estudio detrás del éxito de una empresa perteneciente a cualquier tipo de industria, es sin duda alguna el motor de la economía en este mundo.

Y, ¿Por qué el motor?, porque precisamente su propósito principal es el de brindar la energía suficiente a un conjunto de piezas para que estas tengan un funcionamiento adecuado y así la máquina que componen pueda realizar sus actividades; pues pasa lo mismo con el marketing, así como en ausencia del motor el resto de piezas no lograrían llegar a ningún lado, ni alcanzar el objetivo deseado, sin el marketing ninguna de las áreas lograría el resultado que la empresa espera, ¡vender!.

Sin el marketing nadie supiera qué vender, cómo vender, ¿quién querría comprar?, y si nadie comprara, no existiría a quién venderle, por lo tanto; ¿qué fabricaría la empresa?, y consecuentemente ¿cómo pagaría su mano de obra?, si la gente no percibe una renta, entonces ¿con qué dinero compraría? y así sucesivamente si el marketing no existiera, se rompería la cadena del consumismo que tanto dinero mueve en el mundo, logrando incluso marcar su propia era.

He ahí la relevancia del marketing y la aplicación de sus estrategias dentro de la empresa, sobre todo en este siglo XXI donde el consumismo es la base de la economía de la sociedad actual ya que satisface tanto al consumidor como al productor, al lograr un ganar-ganar para ambas partes, siendo esta la excusa ideal para su proliferación, puesto que, si el objetivo de la vida de la sociedad actual es tener muchas cosas, la principal actividad que resulta beneficiada es lógicamente, el consumo; el cual no es otra cosa que la consecuencia del marketing.

Analógicamente se podría comparar al marketing con la función de un titiritero al manejar su marioneta y complacer a la audiencia, siendo el marionetista la empresa (la cual toma las riendas y decide que cuerda mover), las cuerdas del títere las diferentes estrategias de marketing utilizadas (las mismas que hacen que el títere satisfaga las expectativas de la audiencia), la marioneta el producto o servicio (es lo que el público ve y decide si le agrada o no, si compra la entrada a la función o no) y la audiencia el consumidor.

Tomando en consideración la ejemplificación antes mencionada, tal como las cuerdas de la marioneta, controlan, guían y manipulan los movimientos del títere para causar el impacto deseado al público y así lograr satisfacer a la audiencia; las estrategias de marketing cumplen la misma función con el producto o servicio ofertado, siendo las responsables directas de la acogida de un producto o servicio en el mercado, sea cual sea el tipo de sector o industria al que pertenezca.

Los puertos no son la excepción, ya que también necesitan de la implementación de estrategias para lograr los resultados esperados, estas podrían ser: comerciales, políticas, financieras, y por supuesto de posicionamiento, como es el caso del presente estudio.

Al hablar de puertos, una de las estrategias de ingreso a nuevos mercados por parte de las grandes empresas líderes de la industria logística portuaria a nivel mundial, han sido a través de alianzas, asociaciones, o concesiones público-privadas (APP).

En la presente investigación se analizará al sector portuario en particular, puesto que se estudiarán las estrategias de marketing que permitan el posicionamiento de una terminal portuaria, la misma que ha sido constituida recientemente en nuestro país, a través de un contrato de concesión público - privado por cincuenta años, facultando así a la empresa a operar por este tiempo en la terminal de Puerto Bolívar ubicada en la Provincia De El Oro, y consecuentemente a tomar las acciones necesarias para categorizarla como una de las mejores terminales de Sudamérica y el mundo entero, facultando el crecimiento socio económico de la región y el país entero, teniendo como objetivo principal la creación de un plan que contenga actividades estratégicas, para lograr el posicionamiento de la empresa tanto en el mercado externo (clientes y entorno social) como interno (empleados).

En el primer capítulo, se iniciará exponiendo la problemática, la misma que se origina a partir de la decisión del Gobierno Ecuatoriano Central, de ofertar los puertos nacionales a través de licitaciones públicas internacionales para que empresas privadas ejerzan la administración de estas.

Existen varios eventos de esta naturaleza en el país, y uno de ellos, el que representa el presente caso de estudio, es el de Puerto Bolívar, el cual fue cedido a través de un contrato de concesión público – privada a una multinacional de origen turco, y que empezó a administrar las operaciones de la terminal, a partir del 1 de marzo del 2017, y mantiene un plazo contractual por 50 años.

Posteriormente, en el siguiente capítulo, se selecciona el tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación, analizando los objetivos planteados, para buscar la solución; seguido a ello se aplicarán los métodos de investigación respectivos a un grupo escogido de la población (muestra), para finalmente analizar la situación actual, comparar y estudiar las diferentes tendencias y perspectivas y así poder presentar los resultados y discusión del proyecto en mención.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación.

Según (Riveros Polanía., 2015), en su libro Marketing Logístico manifiesta que este es el responsable de interactuar entre la logística y el marketing empresariales, para crear cadenas de valor que buscan satisfacer plenamente a los socios comerciales de la empresa de manera rentable. Así mismo menciona que, el mundo empresarial de hoy no puede crecer y aumentar sus utilidades marchando dentro del marketing transaccional; debe identificarse por medio de iniciativa propia e ir desarrollándose en el marketing relacional, colaborativo, es decir, compartiendo todos y cada uno de los procesos estratégicos con todos los socios del proceso, tales como: proveedores, productores, canales de distribución y consumidor final.

Por otro lado, (Freire, González Laxe, & Pais Montes, 2018), en su artículo “Estrategias del marketing portuario : El caso español”, indica que; los puertos tradicionales han modificado sus hábitos y sus comportamientos y, actualmente, tratan de potenciar sus estrategias de marketing en un mercado global donde existe mayor competencia, y donde cada vez se exigen nuevas infraestructuras y mayores facilidades para operar.

En el mismo aspecto, pero basándose en la característica principal que lleva a las organizaciones y países a ser diferentes y mejores que los demás competidores del mercado, (Castellanos Ramírez, Lombana Coy, & Ortiz Velásquez, 2015), en su artículo “Infraestructura logística y estrategias de marketing para la competitividad portuaria”, indican que se tienen que identificar cómo las plataformas logísticas pueden ser utilizadas como elementos diferenciadores y, por ende, competitivos; frente a la demanda de las empresas nacionales y foráneas que hacen parte de los diferentes generadores de carga y cadenas logísticas de las terminales portuarias. En este sentido, el desarrollo de las plataformas logísticas debe nacer de las necesidades de los mercados, más que de la necesidad de los interesados locales de buscarle salida a los productos de su operación; es así como se plantea un enfoque de marketing basado en el cliente (Castellanos Ramírez, Lombana Coy, & Ortiz Velásquez, 2015).

Estos autores manifiestan que, en dicho sentido, las siguientes son las tareas planteadas por Kotler y Keller (2012): desarrollo de estrategias y planes de marketing, captar las perspectivas de marketing, conexión con los clientes, generación de marcas fuertes, formación de las ofertas del mercado, entrega de valor, comunicación de valor, creación de crecimiento con éxito a largo plazo.

Dentro de una economía ya sea nivel país o como local las diferentes actividades portuarias y logísticas cumplen un factor relevante y trascendental para la competitividad de la economía, desde el punto de vista comercial un puerto representa la probabilidad de inferir positivamente en los flujos del comercio entre las economías, influenciando en la productividad, competitividad y desarrollo económico de los países. Sin embargo, el sostenimiento de empresas del sector que operan directamente con el puerto, sin contar con otras empresas que forman parte del sector productivo se traducen en una ventaja competitiva y son de vital importancia (Rodríguez, Guzman, & González, 2018).

Alejandro, Zavala y Apolinario (2018) señalan que dentro de este contexto uno de los sectores mayormente afectados lo constituyen las Pymes Portuarias, principalmente las constituidas por los Operadores de Comercio Exterior (OCE), ya que al existir un conocimiento empírico de la normativa y reglamentos, los OCE cumplen las condiciones portuarias, pero sin la adecuada interpretación de las formalidades portuaria/aduanera, ocasionando demoras en los procesos e ineficiencia en la Cadena de Suministros. A su vez, la aplicabilidad de un manual a modo de Plan Estratégico, le brindaría un adecuado manejo de la Cadena de Suministros que estas empresas posee, llegando a contar con la oportunidad de disminuir costos operativos, mejorar sus procesos internos, captar mayor número de clientes en ámbitos nacionales e internacionales.

Estos autores determinan el Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter como el instrumento ideal para generar resultados que estén asociados a datos positivos con respecto del aumento de las inversiones en infraestructura. Dicha investigación analiza uno de los grandes inconvenientes que presentan este tipo de empresas, lo cual dificulta los procesos de integración económica,

se los denomina cuellos de botella en infraestructura portuaria, resultados del retraso en el transporte de carga y la cadena logística que repercuten en la competitividad de los productos nacionales (Rodríguez C. , 2013).

Martínez et al. (2017) determinan que dentro de las actividades de empresas dedicadas a la logística portuaria el área comercial es la columna vertebral, esta área impulsa desde la producción hasta la imagen de la compañía, en consecuencia, la área comercial debe estar alineada e integrada con las estrategias cuyas actividades comerciales se enfoquen en la promoción, distribución y dando a conocer todo el portafolio de productos y servicios que se oferta a la población de empleados a los cuales desea mejorar los nivel en calidad de vida.

Según Alejandro, Zavala y Apolinario (2018) con base a un estudio sobre desarrollo de estrategias en las pymes portuarias en Guayaquil se determina que el 50% de las empresas consultadas necesitan de la implementación de servicios externos alineados directamente a las cadenas de suministros y logística, de esta forma se describe el total han experimentado o presenten problemas con los proveedores, ligados a la falta de coordinación de las actividades, en consecuencia, a la falta de comunicación u otro factor relevante en los canales de comunicación. Por lo tanto, es imperante de la implementación de un Plan Estratégico que se enfoque en determinar procesos como también la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de nuevas metodologías, logrando mejoras en el vínculo entre los sistemas documentales de las empresas, los proveedores y clientes.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Desde que la administración del Puerto Orense de Puerto Bolívar dejó de estar bajo la tutela de Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar (APPB), y pasó a manos de la Multinacional Yilport Terminal Operations Yilport Ecu S.A., a través del contrato de concesión Publico-Privado sostenido en agosto del 2016, se ha generado mucha polémica y resistencia tanto de parte del sector político, público, y privado.

A continuación, una descripción detallada de algunos acontecimientos (síntomas), que ejemplifican lo antes mencionado.

La gente no identifica con claridad quién es, qué hace, ni cuáles son las actividades a las que se dedica la empresa portuaria dentro de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro. Este síntoma se lo puede evidenciar debido a que según el portal web de noticias orenses El orito (El_Orito, 2017) manifiesta que “existen varios temas preocupantes que están relacionados con la empresa portuaria como el dragado que se está ejecutando y no tiene un estudio ambiental”.

La gente confunde los conceptos acerca de la empresa portuaria y cree lo poco que se comenta, en radios o prensa local por terceros, dejándose mal informar por los opositores del proyecto de concesión, tal como se evidencia en lo expuesto por el sitio informativo web El Orito, donde indica que la concesión público privada de la terminal portuaria de Puerto Bolívar representa “Otra amenaza y atropello a la provincia de El Oro” (Orito, 2018).

La mayor parte de la comunidad Orense rechaza la inversión extranjera en la comunidad de Puerto Bolívar y manifiestan su disconformidad mediante marchas o mensajes desagradables para la empresa, así lo expresa el presidente del consejo parroquial de Puerto Bolívar según el sitio web informativo orense, El orito (El Orito, 2017).

- **Causas:**

- ✓ Falta de presencia en medios locales
- ✓ Falta de información a la comunidad y el país
- ✓ Falta de actividades de intereses y responsabilidad sociales.

- **Pronóstico:**

Falta de apoyo de parte de la sociedad orense incluidos medios de comunicación, entidades gubernamentales que muchas veces son los responsables de los permisos de funcionamiento, licencias ambientales, etc.

Disconformidad de la sociedad y sus políticos quitando el apoyo y poniendo trabas para la ejecución y cumplimiento del contrato de concesión, causando

pago de multas, sobre trabajo a los colaboradores de la empresa y malestar social fuera y dentro de la industria.

1.2.1. Formulación del problema

¿Qué estrategias de marketing se pueden plantear para lograr el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Qué atributos comerciales, logísticos, geográficos, estructurales y operativos de la empresa portuaria de la empresa portuaria pueden ser identificados?
- ¿Cuál es la percepción del entorno interno y externo de la terminal portuaria?
- ¿Cuáles serían las estrategias que mejor se adapten a las necesidades de la empresa portuaria y su entorno, en función de las ventajas competitivas?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer estrategias de Marketing mediante un plan que permita el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar los mejores atributos geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria.
2. Analizar los procesos internos y externos de la gestión de la terminal portuaria de Puerto Bolívar.
3. Determinar las estrategias alineadas a las necesidades de la empresa en función de las ventajas competitivas.

4. Plantear un plan estratégico de marketing que permita el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.

1.4. Justificación de la investigación

Dado que el sector portuario ecuatoriano comprende alrededor del 6,8% del PIB del país.

La infraestructura portuaria de un país está estrechamente relacionada con el desarrollo del comercio exterior del mismo. En el caso de Ecuador, entre 2006 y 2017, el volumen del flujo comercial con el exterior sufrió un aumento significativo, con un crecimiento del 50% de las exportaciones y casi el 70% en el caso de las importaciones. (García Nieto, 2018).

Además, en el mismo artículo (García Nieto, 2018), menciona que según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), más del 90% del comercio internacional de Ecuador se realiza por vía marítima. El Índice de Desempeño Logístico (IDL) publicado por el Banco Mundial que mide la eficiencia de un país en términos de logística sitúa a Ecuador en el puesto 74^o (año 2016), habiendo ganado doce puestos en solo dos años.

Está claro que el sistema portuario es un sector estratégico de la economía ecuatoriana y que ha experimentado un gran desarrollo en los últimos años.

En el caso de puerto Bolívar, ocupa el segundo lugar en embarque bananero, luego del puerto de Guayaquil, representando el 26% de la exportación de esta fruta embarcada a través de este puerto. (AEBE, 2016).

En vista de la relevancia de Puerto Bolívar para el país, para la provincia de El Oro, y por supuesto para su comunidad, al ser concesionado y dejar de ser administrado por APPB, para pasar bajo la concesión público-privada de la multinacional Yilport Ecu S.A., se generó mucha polémica, desacuerdo y hasta cierto punto malestar, interfiriendo en el desarrollo planificado por parte de la nueva empresa al empezar sus operaciones el 1 de marzo del 2017.

Por las razones antes expuestas, se ha considerado pertinente el estudio de la problemática mencionada, a través del desarrollo y ejecución de los objetivos planteados.

- **Justificación teórica.**

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento sobre las consecuencias, beneficios y desafíos que surgen a partir de las concesiones público-privadas en los diferentes tipos de industrias y sectores tanto en nuestro país como en el mundo entero, ya que si bien la inversión extranjera trae consigo muchos beneficios, los cambios generan mucha resistencia, y este último es un punto relevante para considerar, aunque no muchas empresas lo tengan presente.

- **Justificación práctica**

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el posicionamiento de la terminal portuaria dentro de la comunidad de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro, considerando todos los atributos que fueron tomados en cuenta como positivos para el desarrollo del país y la región al momento de hacer la concesión público – privada.

Cuando el ex presidente de la República del Ecuador expresaba su discurso del 08 de agosto de 2016, al firmar el Contrato de Concesión de Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar, dice: Este es un día muy importante no solo para Machala, El Oro, sino para la Patria entera.

Actualmente Puerto Bolívar tiene serias restricciones para el ingreso de buques de gran calado, pero con el contrato de concesión que hoy firmamos, después de tres años será uno de los puertos de aguas profundas más modernos de la región y de la costa del Pacífico, (...). Y hoy le damos al Ecuador la buena noticia de que concretamos este contrato de concesión por 50 años. El monto de inversión se desarrollará en cinco fases e incluye las obras de dragado, infraestructura y equipamiento, y por supuesto la creación de centenas de puestos de trabajo que serán sobre todo para los Orenses” (Correa D, 2017).

También manifestó; “La modernización de Puerto Bolívar le costará cero dólares al país, y además nos dejará importantes ingresos. Este puerto tiene fundamental importancia en la economía del Ecuador, porque sirve a esta zona rica en producción bananera, cacaofera y otros productos”. (Correa D, 2017).

Por otra parte, como indica María Freire en su artículo Resistencia al Cambio (Freire, 2011), todo cambio genera incertidumbre y temores en las personas, que muchas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta pueden detener el desarrollo de las organizaciones. Por ello, debemos saber cómo introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y más rápidamente a ellos y cómo conseguir que estén preparadas para las nuevas demandas.

1.5. Marco de referencia de la investigación

El proceso evolutivo de los mercados, de servicios, como de tecnologías y los controles regulatorios impulsan la transformación progresiva de los puertos. En una economía global, en donde las compañías recorren el planeta con el objetivo de buscar insumos de costo mínimo, lo que como resultados se obtiene una competencia a nivel de cada insumo y del producto final, por lo tanto, ha generado una pertinencia en la integración de los puertos en los sistemas de manufactura y distribución. La infraestructura civil de los puertos debe crear un entorno seguro y confiable para el acceso expedito de los medios de transporte marítimo y terrestre, como también la eficiencia en la recepción, despacho y manipulación de la carga a un costo económico (Carrillo & Santander, 2017). En consecuencia, es necesario que en el marco reglamentario de los puertos motiven el uso eficaz y eficiente de los procesos en función de los costos de las instalaciones y de la maquinaria.

Sin embargo, se necesita también fomentar la adopción de decisiones por parte del personal en todos los niveles permitiéndose a formar parte interesada en la planificación portuaria planificar las inversiones futuras. En vista de la importancia sobre mejorar los procesos se plantea los siguientes objetivos

enfocados en desarrollar una evolución sobre la modernidad que se lo analizan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 1: Objetivos de la modernización

Objetivos	Detalle
<i>Licitaciones competitivas</i>	El fomento de la competencia transparente entre los diferentes componentes, sobre la base de las mismas reglas para los principales puertos.
<i>Frentes de atraque</i>	Uso intensivo de los frentes de atraque, aumentando la capacidad física y operativa de los puertos.
<i>Inversión privada</i>	Hacerla más eficiente y modernizar los frentes licitados a través de inversiones en tecnología, con el propósito de reducir las tarifas portuarias, los costos portuarios por efecto de la disminución de tiempos de espera de las naves y el ahorro de fletes debido a la recepción de naves de mayor tamaño.
<i>Incentivar la competencia</i>	Velando por la sana competencia y promoviéndola entre terminales licitados y nuevos puertos. Por otra parte, protegiendo a los usuarios de discriminaciones en el Servicio Portuario.
<i>Calidad del servicio</i>	Asegurando la calidad del servicio a los usuarios, en términos de tiempos de espera y atención de naves.

Fuente: (Carrillo & Santander, 2017)

Elaborado por: La Autora

Partiendo de la evolución en función de la modernidad otro concepto que se debe de considerar es sobre el desarrollo sostenible, este inicia con la búsqueda de una relación entre el desarrollo económico y la protección, como también la implementación de los recursos naturales. Este enfoque fue ampliándose hacia otras dimensiones, de forma que, en la actualidad, dicha definición de desarrollo sostenible posee un enfoque integral, multidimensional e interactivo. Bajo esta definición de sostenibilidad se ha implementado en forma emergente por instituciones reguladoras del sector transporte y otros campos de actividad e industrias a nivel mundial, con bases generadas por iniciativas que incorporan factores ambientales y de responsabilidad social-empresarial en la gestión estratégica de las empresas. En la gestión de puertos, la sostenibilidad portuaria se fundamenta en bases propuestas del GRI de las cuáles considera cuatro ejes

o dimensiones que conforman un enfoque de desarrollo sostenible, es decir, el institucional, el económico, el ambiental y el social (Figura 1) (Molina, González, & Soler, 2018).

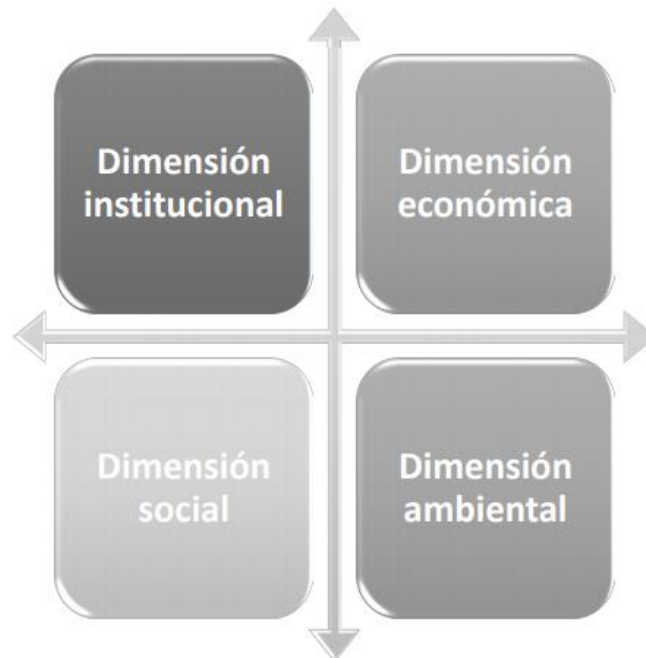


Figura 1: Cuatro dimensiones de la sostenibilidad portuaria

Fuente: (Molina, González, & Soler, *Gestión de la sostenibilidad portuaria basada en un modelo de redes bayesianas. Aplicación al sistema portuario español. Ingeniare, 2018*); (Doerr, "Políticas portuarias sostenibles", 2011)

Elaborado por: La Autora

En congruencia con las cuatro dimensiones y dentro de un contexto ambiental, la reorganización del mercado portuario demanda la incorporación de competencia, gestión e inversión privada para mejorar la eficiencia y capacidad de expansión, la modernización en el ámbito del régimen laboral deber estar alineado en la mejora de la competitividad, en consecuencia, como resultado relevante se espera en desarrollar una comunidad portuaria que se enfoque en incrementar la eficiencia operacional y calidad de los procesos, institucionalizar y optimizar la vinculación entre ciudad puerto, por lo tanto, al expandir la gestión operativa del puerto en función a la cadena logística para agregar valor e integrar a la comunidad logística local al desarrollo del puerto (Figura 2).

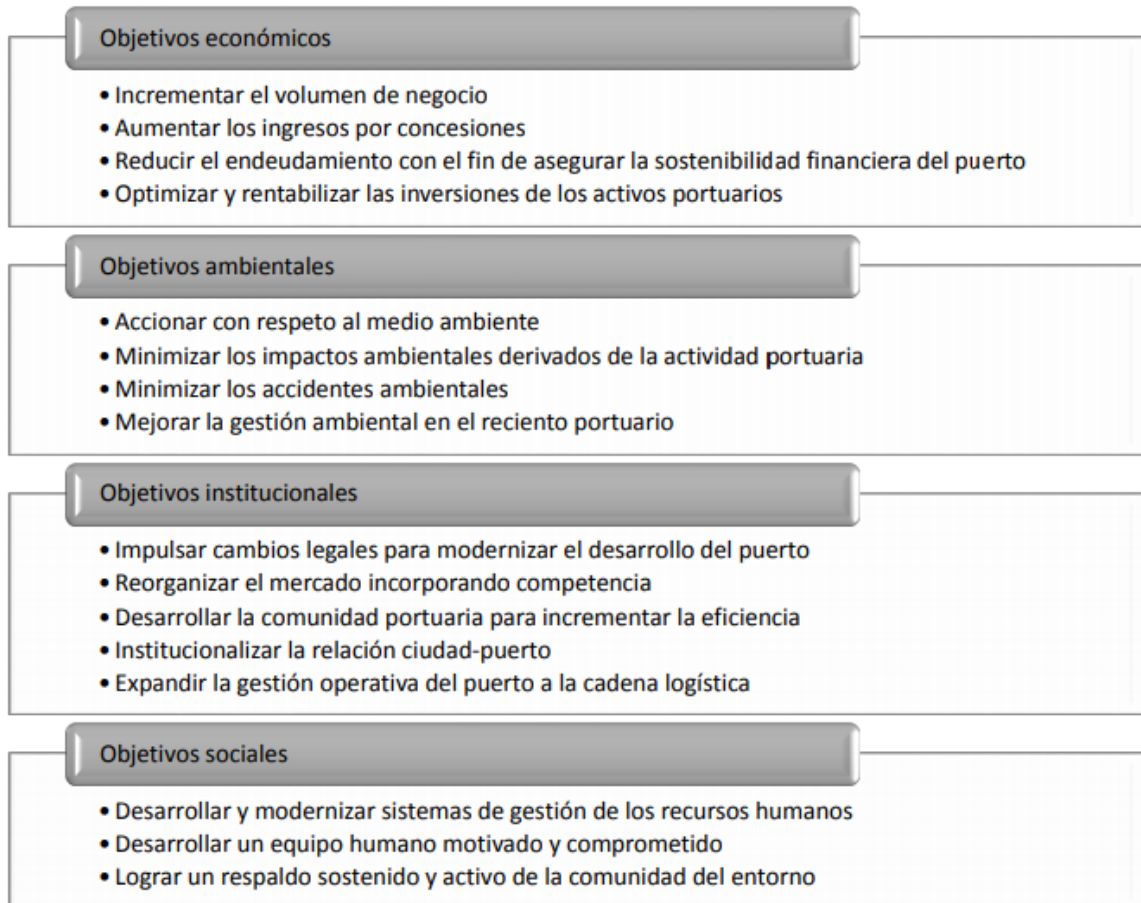


Figura 2: Objetivos estratégicos
Fuente: (Molina, González, & Soler, 2018); (Doerr, 2011)
Elaborado por: La Autora

Dentro de este enfoque económico, social y político, la comunidad en la actualidad es exigente con relación a sus gestores públicos, solicitando eficacia y eficiencia de los recursos gestionados, como también honestidad y calidad en las prácticas de gestión en función de una contrapartida relevante para alcanzar el reconocimiento y apoyo (Molina, González, & Soler, 2018). Por lo tanto, las diferentes empresas portuarias no solo deben de desarrollar la planificación y gestión portuaria alineado tan solo por la viabilidad económica con base a las actividades, como también a crear una organización de logística eficiente, pero sin contar otro factor relevante como la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, así como su compromiso con la transparencia.

En consecuencia, las empresas que no contemplan dichos factores sociales en los procesos de gestión provocan que se genere un grupo de colectivos de

carácter social, económico, como también administrativo que se ven afectados por empresas y Autoridades Portuarias incidiendo al desarrollo y desempeño de las actividades de las Autoridades Portuarias. Por lo tanto, el compromiso institucional, deben enfocarse también en los posibles marcos de comunicación o participación con cada uno de ellos.

Según Moreno y Sander (2018) desde el punto de vista competitivo los demás países de América Latina, la implementación de una línea privatizadora portuaria como la de Colombia es caracterizado por la ausencia de planeación estratégica en función de un nuevo modelo económico que requería de puertos eficientes y competitivos, sin contemplar el impacto fiscal (en términos de captura de rentas y pago de pasivo pensional). Desde el punto de vista en infraestructura y niveles técnicos de puerto, es relevante identificar la variabilidad en cuanto a inversión y del equipamiento, al no contar con grúas capaces de cargar y descargar contenedores provoca una pérdida para los buques debido al alto costo que se genera por la larga estadía de los buques extensa y costosa (Cruz, y otros, 2018).

Partiendo de las necesidades y factores importantes dentro de la gestión de empresas relacionadas con la administración de los puertos, es importante e indispensable el desarrollo de un plan estratégico que controle los procesos operacionales de la empresa. Sin embargo, parte de este plan estratégico debe de enfocarse en integrar dichos procesos en función al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados los cuales serán medidos los desempeños por medio de indicadores. Una herramienta especializada en planeación estratégica es el cuadro de mando integral (balance score card), que fue diseñado por Norton y Kaplan en los 90's en la cual marcaron el fin de la era de la industrialización y el comienzo de la era de la información (Kaplan & Norton, 1992).



Figura 3: Perspectivas del CMI
Fuente: (Kaplan & Norton, 1992)
Elaborado por: La Autora

Según Valladares y Villanueva en la investigación enfocada a la aplicabilidad del cuadro de mando integral enfocadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos determinan que el “Cuadro de Mando Integral se presenta como la herramienta ideal capaz de proporcionar un escenario, una estructura y un lenguaje en el proceso de comunicación del mensaje y la estrategia. Los empleados son así informados de las acciones que conducen hacia el éxito actual y futuro. Al ser un instrumento esencial de ayuda a la gestión operativa, táctica y estratégica, capacita a las AAPP a alcanzar grandes ventajas competitivas gracias al correcto proceso de toma de decisiones, que está orientada a la acción más que a la planificación”. (Valladares & Villanueva, 2017)

En congruencia con la integración de la información con base al cuadro de mando integral, la satisfacción del cliente es acogida, pero se torna bastante compleja, específicamente en el caso de los servicios, debido a que la ejecución coincide con el de realización. Por lo tanto, la empresa debe gastar esfuerzo y guiar el plan estratégico en función al servicio al cliente llevando a cabo una estrategia competitiva a través de un producto de calidad, durante el momento justo, con el precio adecuado y un correcto servicio. Todo ello se consigue mediante una fuerza de trabajo comprometida y motivada.

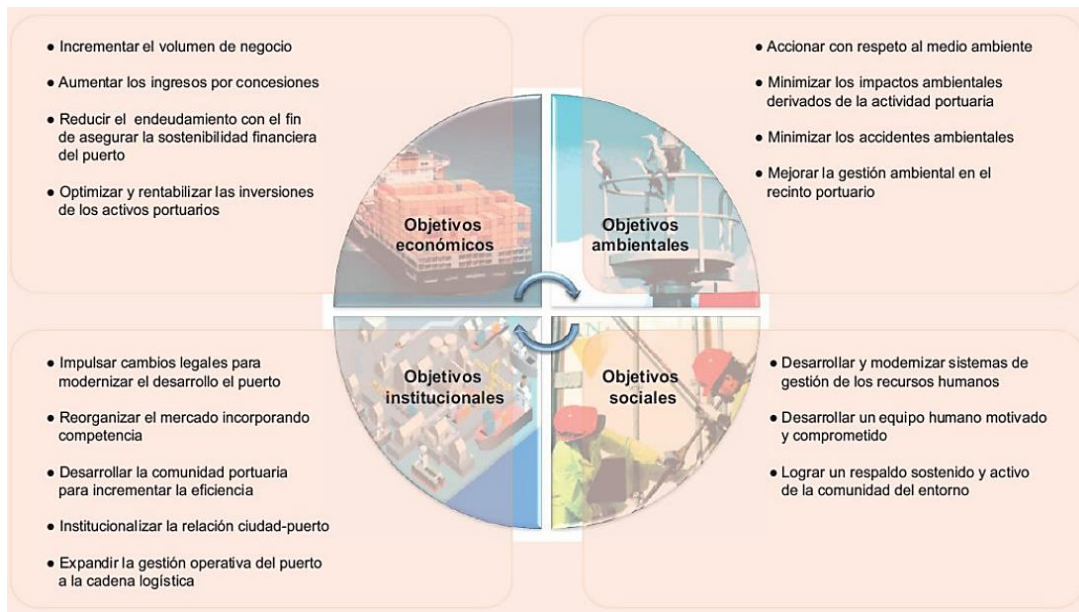


Figura 4: *Objetivos estratégicos - cuatro dimensiones de sostenibilidad*
Fuente: (Molina, Gonzalez, & Soler, 2018); (Doerr, 2011)
Elaborado por: La Autora

A partir del diseño de las estrategias o también llamados objetivos estratégicos, un factor importante también dentro de una planeación estratégica es el diseño de indicadores que permiten medir el desempeño de los objetivos.

Los indicadores relacionados con la sostenibilidad aportan de forma significativa la evaluación del desempeño de la gestión de desarrollo sostenible, inclusive con un alcance mayor de los reportes de sostenibilidad, en cuanto a la Autoridad Portuaria los indicadores ofrecen soluciones orientadas a controlar.

Según González et al, determinan que “La aplicación de los indicadores es útil para que las Autoridades Portuarias controlen su gestión sostenible, evalúen el impacto de los programas aplicados y los modifiquen cuando sea necesario. Los indicadores permiten realizar Benchmarking de gestión sostenible entre puertos para determinar las mejores prácticas y comparar el desempeño de una Autoridad Portuaria frente a la industria similar, y en el marketing puede ser un elemento diferenciador y de competitividad en el mercado. La aplicación generalizada a un sistema portuario permitiría realizar un benchmarking preciso en materia de sostenibilidad entre puertos de una misma región o país”. (González, y otros, 2010).

Para determinar la sostenibilidad en función de la generación de competitividad es imperante determinar los procesos operacionales que asume los puertos localizados en Ecuador, según Apolinario, Rodríguez, Romero y Mata (2017) determinan que fases de las actividades portuarias están constituidas por los procesos de operaciones sistematizados acorde a los requerimientos de los terminales que por experticia y experiencia se mantiene de la siguiente forma (Ver tabla 2).

Tabla 2: Fases de actividades portuarias

Fases de las actividades portuarias	Descripción
Llegada y atraque del Buque	Con el aviso de entrada, seguido de las áreas de maniobra, sus características, giros y distancia entre paradas y llegando al atraque.
Conexiones con tuberías de tierra y descarga	Sus instalaciones se diseñaran de acuerdo a la actividad que se realiza considerando la manipulación de los productos que se almacenan (productos químicos, cargas a granel, gases), los vehículos que egresan y salen de las terminales.
Transporte a depósitos, almacenamientos y evacuación	El transporte de productos hacia los depósitos y el almacenamiento temporal debe ser identificable y adecuado, con respecto a procedimientos que deban ser realizados en forma segura, evitando al máximo el derrame de residuos o sustancias que puedan ocasionar pérdidas.

Fuente: (Apolinario, Rodríguez, Romero, & Mata, 2017)

Elaborado por: La Autora

A continuación, se describe por medio de un mapa conceptual (Ver figura5) el puerto con la definición, la infraestructura, actividades que lo caracterizan. Sin embargo, dentro del entorno marítimo la pertinencia en diferente de realizar.

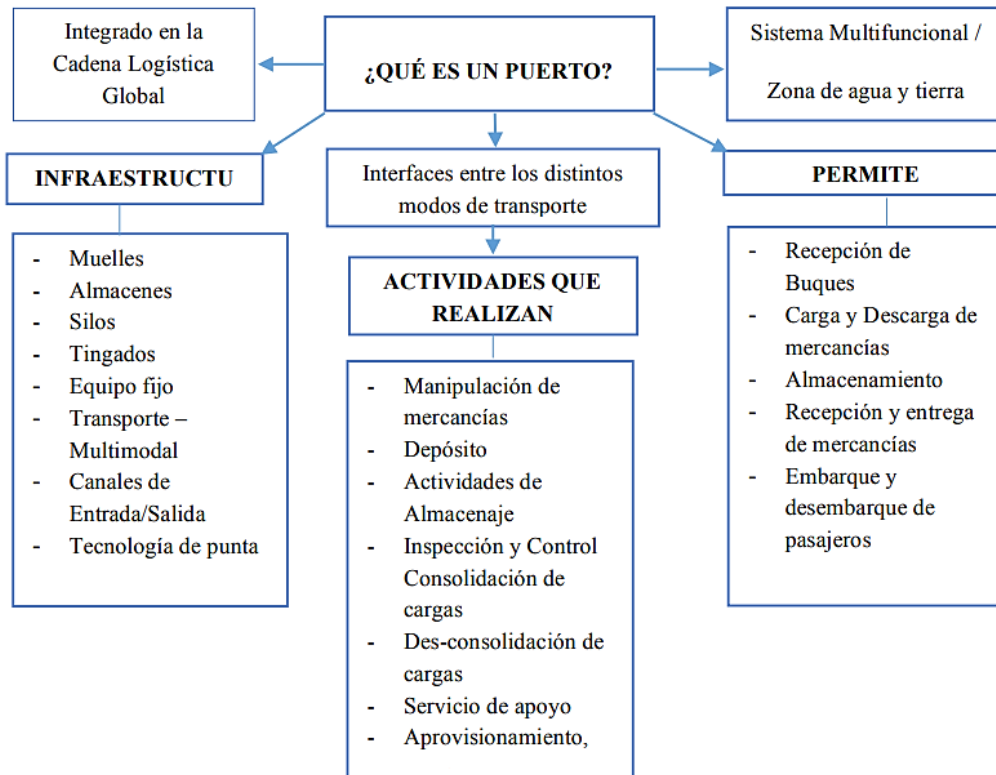


Figura 5: El puerto y sus dinámicas de operaciones
Fuente: (Apolinario, Rodríguez, Romero, & Mata, 2017)
Elaborado por: La Autora

Según Arrieta y Cardona (2018) describe que el sector logístico portuario ubicada en la ciudad de Cartagena, se identificaron los principales objetivos estratégicos en materia de la competitividad durante los próximos años. Para determinar los factores externos e internos en dicha investigación determinaron el análisis DOFA como un análisis de vulnerabilidad, que aporta de forma significativa la medición y determinación del actuar de una empresa o conjunto de empresas, ante un problema. En consecuencia, se señala que el DAFO, es una de herramienta diagnostico que presenta la situación real dentro de un panorama general de la empresa o conjunto de empresas, considerando el medio en el cual se deben mover.

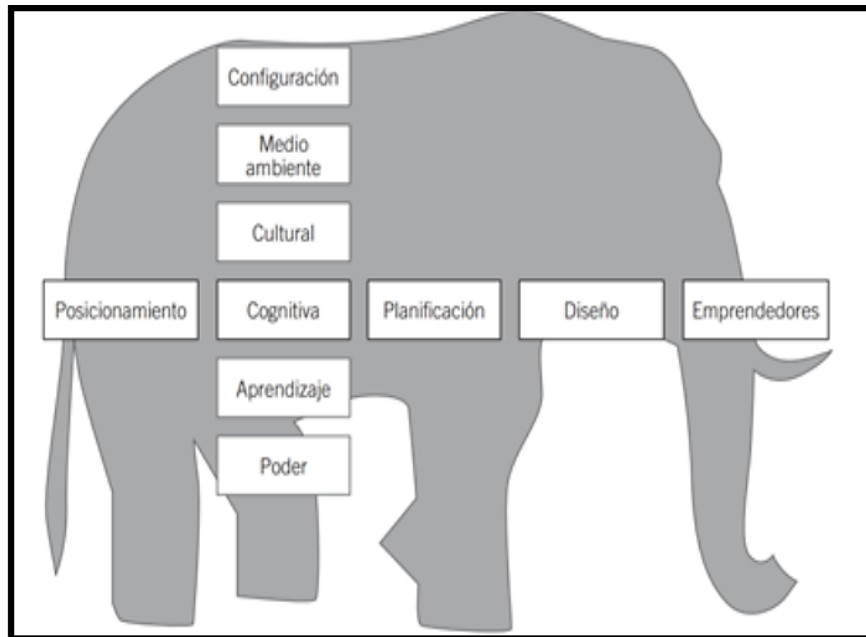


Figura 6: Escuelas de Estrategias de Mintberg (1998)
Fuente: (Arrieta & Cardona, 2018); (Rivera & Malaver, 2011)
Elaborado por: La Autora

Sin embargo, ante cualquier desarrollo como implementación de un plan estratégico, se debe de analizar sobre qué tipo de institución recae las responsabilidades entorno a la logística portuaria, por lo tanto, según Romero (2016) describe que la Autoridad Portuaria no debería ser manejada por una personería estatal, debido a que si se determina un control gubernamental se convierte en proceso complejo para la comunidad portuaria en cumplir con las expectativas de los clientes. En consecuencia se determina que la empresa privada es una mejor opción para maximizar la eficiencia de un puerto, a pesar de dicha afirmación no se pretende afirmar que la privatización sea el único camino que permite llegar a encontrar la solución que permite la maximización del funcionamiento del puerto, en función que los directivos y gerentes de los puertos puedan tomar decisiones con base a las necesidades del puerto sin sentirse presionados independientemente a quien le estén trabajando. “Las concesiones deben ser una prioridad que genera inversiones en infraestructuras y superestructuras que garantizan el desarrollo del puerto”. (Romero, 2016)

Sea cual sea el caso, de forma genérica las inversiones de origen privado o público deberían ir enfocadas a las infraestructuras (desarrollando, por ejemplo,

la intermodalidad que busca integrar de forma eficiente los distintos medios de transporte a la cadena logística del puerto) pero sobre todo a potenciar la innovación como fuente de creación de valor, además de incrementar la eficiencia como también en el desarrollo en la calidad/diferenciación de los servicios portuarios. En consecuencia, mejorar la infraestructura y promover la innovación como herramientas para impulsar la productividad portuaria que permitan la puesta en valor de los activos de cada puerto en beneficio de su entorno, tanto empresarial como social (Villaverde & Maza, 2016).

“Los cambios producidos en el transporte marítimo, en los últimos años, siendo parte o eslabón relevante de la cadena de comercialización internacional, trajeron aparejada la necesidad de adecuar la infraestructura y la operatoria de los puertos para atender la mayor complejidad que implica el desarrollo de la actividad. En el nuevo contexto, los puertos deben enfrentar dificultades de distinta naturaleza (económicas, de emplazamiento, de escala, entre otras) para tratar de mantener su posición, adaptándose a la dinámica cambiante que le plantea el avance tecnológico al servicio de la operatoria internacional”.
(Raposo, Liendo, & Martínez, 2016)

MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PORTUARIA.

Los factores estructurales son las variables que actualmente se consideran en América Latina, esto debido el modo de organizar y administrar un puerto, a continuación, se enlista dichos factores:

- El nivel de crecimiento económico del país y la importancia para la economía global.
- El grado de madurez institucional y la participación del sector privado en la financiación y gestión de los bienes y servicios públicos.
- La ubicación geográfica del puerto.
- Los tipos de carga que atiende (Martínez & Delgado, 2018).

En tal sentido, a continuación, se describen modelos dominantes de organización en función de los tipos de gestión portuaria tales como son: *landlord*, *tool* y

service. Cada uno de estos modelos se distinguen por características como: la propiedad de la infraestructura, superestructura y el equipo; la forma de explotación de los activos; la provisión pública, privada o mixta de los servicios, especialmente de aquéllos relacionados con el manejo de la carga; la administración del puerto y situación de los trabajadores; y la orientación local, regional o global del puerto (Martinez & Delgado, 2018).

Tabla 3: Modelos de organización y gestión portuaria.

Modelos	Características
Modelo service (o de servicios)	<p>Se caracteriza porque la autoridad portuaria es la responsable del puerto como conjunto y se encarga de ofrecer los servicios necesarios para su funcionamiento. En tal sentido, la propiedad de la infraestructura, superestructura y equipo le pertenecen, y se encarga de contratar directamente al personal necesario y proveer los servicios relacionados para el manejo de la carga. Dicha autoridad puede ser pública o privada.</p> <p>La principal ventaja de este modelo es que la misma organización podía ofrecer de manera integrada los servicios, generando inicialmente reducción de costos y, por ende, tarifas</p>
Modelo tool (o herramienta)	<p>La autoridad portuaria es propietaria, desarrolla y mantiene la infraestructura, superestructura y equipos. El personal generalmente opera dichos activos, pero la provisión de los servicios relacionados al manejo de la carga es contratada con operadores portuarios, cuya licencia de funcionamiento o concesión para su operación es otorgada por la autoridad portuaria.</p> <p>Una de las patologías del modelo es que se pueden presentar problemas de coordinación y conflictos entre los operadores y la autoridad portuaria, dada la división de las responsabilidades operativas. Además, existe una tendencia de los operadores a ser empresas pequeñas sin mucha inversión en capital y, probablemente, sin mucha experticia en el "saber hacer" del negocio, lo cual conduce a la dispersión y duplicidad de funciones, así como al incremento en los costos de transacción para la prestación de los servicios.</p>
Modelo landlord (o terrateniente)	<p>La propiedad de la infraestructura (incluida la tierra y accesos al puerto) y su administración recaen sobre la autoridad portuaria, que a la vez adquiere una función regulatoria. Lo más frecuente es que la autoridad portuaria sea pública y la infraestructura se entregue en concesión a largo plazo a compañías privadas, las cuales son responsables del desarrollo y mantenimiento de la superestructura y equipos (que son de su propiedad) y de la contratación del personal en el puerto.</p> <p>En este modelo, el conjunto de servicios portuarios para el manejo de la carga es provisto por operadores portuarios en competencia. Lo ideal sería que dicha competencia condujera a inversiones significativas en superestructura y equipos, sin embargo, se corre el riesgo de la realización de muchas inversiones que generen exceso de capacidad instalada.</p>

Fuente: (Martinez & Delgado, 2018)

Elaborado por: La Autora

En congruencia con la fundamentación en cada argumento, el cambio que genera de una privatización de los puertos en América Latina incidió en una transición de un modelo de organización administrativa concentrado en el Estado (modelo service), hacia un modelo donde predomina la inversión y gestión privada, la operación de la carga por múltiples factores, como también la competencia regulada (modelo landlord). Dichas políticas en consecuencia modificaron las relaciones entre lo público y lo privado (Estado – Mercado o Política – Economía), en áreas principales tales como el diseño, regulación, coordinación, gestión y operación de los puertos, lo que en última instancia determina el poder y la capacidad de acción de los actores públicos y privados en la política y la actividad portuaria (Crozier & Friedberg, 1990).

La rentabilidad social como mecanismo en la toma de decisiones, en algunos casos puede diferir de la rentabilidad privada en función a la existencia de beneficios o costos que no sean capturados por la empresa que invierte en el terminal. Como ejemplo se puede incorporar un nuevo operador y este reduce las tarifas a todos los usuarios o disminuye la congestión, provoca que existan beneficios percibidos por los usuarios, que son considerados como beneficio social, (González & Moreno, 2018).

Parte de estos cambios sustanciales en las gestiones empresariales debe estar enfocado en la responsabilidad social empresarial (RSE). Este factor debe ser considerado como estrategia organizacional la cual crea compromisos desde la empresa para el medio en que se desarrolla de los cuales determinan principios básicos que a mediano plazo se consolidan como una expectativa socialmente válida, transformando así las obligaciones que las organizaciones empresariales tienen para con la sociedad (Mosquera & Asprilla, 2018). Sin embargo, existen varias fuentes que definen también las propiedades del RSE:

Tabla 4: Definiciones de responsabilidad social.

Desarrollo epistemológico de la RSE	Definiciones
<i>El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, en Brasil</i>	"La Responsabilidad Social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos no únicamente de los accionistas o propietarios".
<i>El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001:7)</i>	Define la RSC como "la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio".
<i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Suiza</i>	"La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida".
<i>Lord Holme y Richard Watts, World Business Council for Sustainable Development</i>	"Responsabilidad Social Empresarial es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general".
<i>Canadian Business for Social Responsibility.</i>	"Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso de una compañía de operar de manera económica y ambientalmente sostenible mientras reconoce los intereses de sus públicos de interés. Los públicos de interés incluyen inversionistas, clientes, empleados. Socios de negocios, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en general"
<i>European Green Paper</i>	"Responsabilidad Social Empresarial es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio".

Fuente: (Mosquera & Asprilla, 2018)

Elaborado por: La Autora

Según Lechuga-Cardoso (2018) las estrategias aplicadas en función de la responsabilidad social empresarial de la Terminal Portuaria aportan de forma significativa con recursos a la mejora social y medioambiental del planeta, por medio del desarrollo de proyectos dirigidos al uso responsable y eficiente del

agua, como también de materiales y energía, entre otros. En consecuencia, establecen las estrategias de responsabilidad social en cuatro líneas maestras:

- Proveedores sostenibles.
- Agricultura sostenible
- Voluntariado corporativo
- Negocios inclusivos

En concordancia con la responsabilidad social, Lee y Li (2019) desarrollaron la formulación de un plan de marketing de puerto verde que cumpla con los objetivos económicos, sociales y ambientales, de esta forma se espera que la misma guíe el puerto hacia el crecimiento y el desarrollo sostenibles. Por lo tanto, se recomienda que los puertos conecten tres aspectos esenciales en los esfuerzos de marketing verde. En este estudio titulado *“Green PORT Marketing for Sustainable Growth and Development”*, los resultados muestran que más de la mitad de los 30 casos participan activamente en la comercialización verde se centran más en estrategias y menos en estructuras y funciones. Se recomienda que los puertos conecten los tres aspectos esenciales (estrategias, estructuras y funciones) en los esfuerzos de marketing verde.

Dentro del análisis de las estrategias el desempeño de la cadena de transporte es importante para la eficiencia y la competitividad de una economía. En el contexto de la competencia portuaria, ha habido una creciente cooperación entre las empresas involucradas en la cadena de transporte intermodal, incluidos los servicios portuarios. En consecuencia, los incentivos económicos y las implicaciones de bienestar para la integración de las actividades portuarias con los servicios de transporte terrestre bajo la competencia entre puertos. Sin embargo, a los puertos les resulta ventajoso participar en dicho proceso de integración, puede ser perjudicial para el bienestar, ya que el excedente agregado de los remitentes disminuye, señalando que los usuarios más alejados se benefician a expensas de los que están más cerca de los puertos. Se identifican varios escenarios que no conducen a tal disminución del bienestar: asimetrías en las capacidades portuarias, regulación gubernamental y ganancias de eficiencia (Álvarez, Cantos, Moner, & Sempere, 2015).

Los cambios en los contextos institucionales y de mercado son vistos como impulsores de una reorientación estratégica dentro de un plan de marketing dirigido a Operadoras Portuarias. Los enfoques internos, tomando los atributos de las organizaciones en lugar de su contexto externo como un punto de partida para la toma de decisiones estratégicas, están parcialmente ausentes, a pesar de que tales enfoques están bien establecidos en la investigación de estrategia general. Este trabajo aplica una específica perspectiva interna y externa sobre el análisis de la estrategia de la autoridad portuaria y se concentró en el conocimiento del creador de la estrategia, es decir, el ejecutivo de la autoridad portuaria involucrado con el cómo de estrategia (Van der Lugt, De Langen, & Hagdorn, 2017).

En cuanto al desarrollo de un plan de marketing para un puerto, las estrategias de promoción son muy importantes en dos aspectos. En primer lugar, como una organización empresarial de propiedad estatal tiene la responsabilidad de servir el interés público. Por lo tanto, debe esta trabajar en estrecha colaboración con comunidades y necesitan el apoyo de ellos las buenas estrategias de promoción como eventos, los programas de marketing, relaciones públicas o sitios web pueden crear una buena comprensión y excelente imagen hacia las comunidades. En segundo lugar, como operador de puerto, debe crearse estrategias de promoción basadas en las necesidades del cliente y la característica de la industria naviera. Por lo tanto, la herramienta de promoción efectiva de puerto en aspecto de negocio deben ser las herramientas que sean fáciles de cambiar y no costosas, tales como ventas, correo directo, newsletter, o sitio web (Deerod, 2018).

En este sentido, es necesario destacar que, al considerar todos los factores de las estrategias del plan de marketing, la prioridad que la empresa debe estar enfocada en la mejora del sitio web oficial que contiene los dos Información informativa sobre los servicios de la terminal y beneficios de este Servicio hacia el país.

En congruencia con la fundamentación teórica-referencial desarrollada, la presente investigación busca lograr optimizar el posicionamiento de una terminal portuaria a través de la aplicación de estrategias de marketing, por lo cual, para

lograr este objetivo, se analizarán a profundidad los conceptos, antecedentes, investigaciones y cualquier otro estudio previo de casos similares, donde hayan existido asociaciones público-privadas (APP), y estudios que hayan aplicado estrategias de marketing para el posicionamiento de multinacionales en un mercado nuevo.

Ecuador cuenta con un privilegio único e innato por naturaleza, por su ubicación no solo geográfica al encontrarse en la mitad del mundo de por sí, sino además estratégica, al estar limitado por el océano pacífico, y contar con un litoral de 6 puertos que han ido especializándose en distintas actividades con el pasar del tiempo, aportando tanto al crecimiento económico e industrial del país, como a su matriz productiva.

Si bien el Gobierno Ecuatoriano ha reiterado públicamente su interés en promover el crecimiento y desarrollo de la matriz productiva del país, una de las herramientas más eficientes a considerar es sin duda la inversión extranjera y el ingreso de capitales.

Una de las formas de lograrlo, es a través de las asociaciones como la de este caso de estudio, la cual es público – privada. (APP).

Como lo menciona Robalino (2017) en su artículo “Los asociaciones público-privadas (APP): una opción para contratación administrativa en Latinoamérica”, acerca de las asociaciones público – privadas, donde se indica que prácticamente esta metodología se ha llegado a convertir en un tercera manera de Gobernar a un país, en la que básicamente se entrelazan la jerarquía pública y la administración privada de asignación de bienes a través de diversos tipos de cooperación. Estas cooperaciones unen a los sectores tanto públicos como privados para tratar temas de política pública y así desarrollar un modelo de organización ecuaníme.

Dentro de la complejidad del día a día en el que vivimos, para los gobiernos resulta preferible la delegación de funciones que por tradición serían públicas, al sector privado; así mismo, pretenden estructurarse a través de redes interorganizacionales juntando los esfuerzos públicos y privados dejando de ser los productores y administradores de sus propios recursos, para transformarse

en únicamente observadores y supervisores de quienes realmente ejecutan el trabajo. (Robalino Orellana, 2017)

Así mismo el autor indica que, la propuesta de entrelazar las funciones tanto públicas como privadas, y que estén gobernadas por varios actores distintos, no es precisamente del todo nuevo. La delgada línea entre lo que divide a lo público y lo privado ha sido previamente estudiada, más sin embargo ha ido tomando mayor importancia en la actualidad, debido a la modernidad y complejidad creciente de sociedades que deben adaptarse a cambios demográficos y de tecnología. Estas colaboraciones entre las partes tanto públicas como privadas surgen mayormente por la interdependencia de recursos, es decir que al final de cuentas ninguno de los dos actores posee todo el conocimiento necesario para afrontar este tipo de retos demandantes de forma individual. (Robalino Orellana, 2017).

En el mismo artículo, también menciona que; a lo que antes se conocía como instituciones burocráticas con solvencia económica y experiencia al ejercer el mando absoluto, ahora se conocen cada vez más instituciones estatales dependiendo de instituciones privadas que puedan otorgarles conocimiento para así ponerlo en práctica de manera efectiva a la hora de gobernar.

Aunque en el ámbito internacional, las organizaciones a nivel mundial y sus respectivos representantes de gobierno aún mantienen recursos legales indispensables, razón por la cual se mantienen como los integrantes más relevantes en las asociaciones antes mencionadas, APP, (Robalino Orellana, 2017).

Para una mejor comprensión de la presente tesis y poder cumplir con los objetivos detallados, entre ellos el de identificar los atributos de la terminal portuaria de Puerto Bolívar, y tal como se menciona al inicio de este capítulo, se indagará a profundidad la naturaleza de esta multinacional, puesto que la misma ejerce una administración bajo un contrato de concesión público- privada con la Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar.

Por lo antes expuesto, a continuación, se analizarán los conceptos y se explicará el funcionamiento y naturaleza de las asociaciones público-privadas (APP), para

un mejor entendimiento de la relación de la empresa a la que se desea posicionar, y descifrar su enfoque comercial, vinculación social, competencia jurídica y demás características, a través de la comprensión de los beneficios, limitaciones, y tipos de asociación existentes

EL ROL HABITUAL DEL ESTADO EN LAS APP

El rol del Estado o la posición considerada “habitual” por parte del Gobierno ha sido desde siempre indispensablemente relevante en la provisión de infraestructura, no únicamente en los países en desarrollo de nuestro continente, sino, además, en los del primer mundo. Se mencionan cinco razones para la impetuosa presencia del Estado en esta actividad, y por las cuales no se ha efectuado la participación privada en dicha provisión: (Maino, 2010).

PROPÓSITO Y JUSTIFICACIÓN DE ESTABLECER UNA APP.

Las razones fundamentales por las que los países se han visto en la necesidad de crear, adaptarse y migrar a nuevos modelos socioeconómicos, son los que se mencionarán a continuación:

- La infraestructura y las obras públicas de países en vías de desarrollo como el nuestro son totalmente insuficientes y/o ineficientes, lo cual retrasa el desarrollo social y económico.
- La oferta de recursos públicos no es suficiente frente a las necesidades del entorno y la sociedad.
- La opción de establecer una asociación público-privada (APP) al encargarse del financiamiento del proyecto y la gestión de este, logrará sobrellevar el déficit existente.
- Las herramientas habidas en el mercado, para la adquisición de recursos para obras e infraestructura podrían utilizarse de manera efectiva.

Las APP contribuirán a que los recursos públicos estén disponibles para destinarlos a obras o proyectos que quizás no generen rentabilidad privada, pero si un gran impacto social.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

2.1.1. Diseño de la investigación

La presente investigación presenta un diseño no experimental de tipo de transversal, debido a que se analizarán las variables en su entorno natural de desarrollo, y los datos serán recuperados a partir de un momento único, teniendo como propósito la descripción de las variables presentes para posteriormente analizar su incidencia en lo acontecido en la investigación.

2.1.2. Alcance de la investigación

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el método descriptivo, puesto que consistirá en la recopilación de datos obtenidos de hechos acontecidos en un determinado transcurso del tiempo, y que están originando un gran impacto sobre determinados sectores del convivir activo de la sociedad.

Con este tipo de estudio se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Las fuentes de investigación se desarrollan en el contexto diario en el caso de esta investigación se visualizan en información constantes de los noticieros y comunicados oficiales de la empresa y/o de los representantes de los diferentes sectores productivos del país.

La información constante en los medios de comunicación producto de las entrevistas a los involucrados, así como también el reportaje de las negociaciones y pronunciamientos sobre actividades y situaciones relacionadas

con las tasas de estiba de la caja de banano que se exporta por Puerto Bolívar, son los orígenes del presente proyecto de investigación.

2.1.3. Enfoque de la investigación

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El enfoque cualitativo debe ser seleccionado cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006), mencionado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo antes expuesto, el enfoque aplicado en la presente investigación es cualitativo por ello en lugar de iniciar con una teoría y luego “revolver” al mundo empírico para confirmar si es corroborada o no por los resultados obtenidos, en el presente trabajo se comenzará examinando los hechos y durante el proceso se desarrollará una conclusión coherente para representar lo que se obtiene del análisis documental.

Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.2. Métodos de investigación

Dentro de los métodos lógicos, el método utilizado en la presente investigación será el método inductivo, puesto que el enfoque es cualitativo; consecuentemente como indica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) aunque el enfoque cualitativo es inductivo, necesitamos conocer con mayor profundidad el “terreno que estamos pisando”, por ello será procesada la información de distintos casos particularmente por separado, y finalmente si se logra hallar el patrón de estos comportamientos, se buscará formular consecuentemente la ley correspondiente o generalización.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra.

2.3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente trabajo de investigación serán las personas que formen parte de los distintos departamentos de la empresa que administra la terminal de Puerto Bolívar, tales como: área comercial, área de documentación y aduanas, área de tecnología, área de proyectos y área operativa.

Puesto que su perspectiva, conocimiento e información brindada, permitirá identificar los mejores atributos comerciales, geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria.

2.3.2. Población.

La población real considerada para el presente estudio, son los trabajadores de la terminal portuaria de Puerto Bolívar pertenecientes a la empresa que lo administra Yilport Terminal Operations S.A y se encuentran distribuida de la siguiente manera:

Tabla 5: Composición de la población

N°	Nombre del departamento	Integrantes	Porcentajes
1	Gerencia General	2	2,13%
2	Operaciones	30	31,91%
3	Mantenimiento	20	21,28%
4	Recursos Humanos	10	10,64%
5	Proyectos	4	4,26%
6	Legal	2	2,13%
7	Tecnología	2	2,13%
8	Seguridad Industrial y Salud ocupacional	3	3,19%
9	Seguridad Física	3	3,19%
10	Compras	2	2,13%
11	Administrativo	1	1,06%
12	Aduanas	6	6,38%
13	Comercial	3	3,19%
14	Financiero	6	6,38%
	TOTAL	94	100.00%

Fuente: Yilport Terminal Operations S.A

Elaborado por: La autora.

2.3.3. Muestra

La composición y tamaño de la muestra cualitativa básicamente depende del desarrollo del proceso inductivo de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Si bien el muestreo adecuado es de suma relevancia y crucial en la investigación, la investigación cualitativa no es la excepción (Barbour, 2007). Por este motivo resulta indispensable analizar cuál es la estrategia de adecuada para lograr los objetivos de investigación, tomando en cuenta criterios de rigor, estratégicos, éticos y pragmáticos, tal y como son indicados a continuación, por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1. Capacidad operativa de recolección y análisis.
2. El entendimiento de la investigación.
3. La naturaleza del fenómeno en análisis.

A pesar de que algunos autores recomiendan ciertos tamaños mínimos de muestras (número de unidades o casos) para diversos estudios cualitativos, no hay parámetros definidos ni precisos, sin embargo; para el presente grupo de enfoque se seguirá la recomendación de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) descrito en la siguiente tabla, por lo que se contará con 7 personas por grupo poblacional.

A continuación se presenta una tabla, la cual es únicamente un marco de referencia, pero la decisión del número de casos que conformen la muestra es del investigador, así como resultado de los tres factores que se mencionaron (porque como dice el doctor Roberto Hernández Galicia: los estudios cualitativos son artesanales, “trajes hechos a la medida de las circunstancias”), (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Tabla 6: Tamaños de muestras comunes en estudios cualitativos

Tipo de Estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico cultural	Una comunidad o grupo cultural, 30-50 casos que lo conformen. Si es menor el grupo, incluir a todos los individuos o el mayor número posible
Etnográfico básico	Doce participantes homogéneos. Si la unidad de análisis es observaciones, 100-200 unidades.
Fenomenológico	Diez casos.
Teoría fundamentada, entrevistas, o personas bajo observación	De 20 a 30 casos.
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso.
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos.
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco.
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población. Si el grupo es menor, incluir a todos los individuos o el mayor número posible. Para generar teoría, tres a seis grupos.

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Elaborado por: La autora.

Considerando los parámetros sugeridos en la tabla 6, al ser la técnica de recolección de datos un grupo de enfoque (ver anexo 1) con un solo tipo de población, se sugiere realizar al menos un grupo por tipo de población.

En este caso se hará un solo grupo de enfoque, con 7 personas según lo sugerido por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) como indica la tabla 6, considerando el individuo de máxima jerarquía y/o sus subordinados con mayor nivel de toma de decisión de cada una de las subdivisiones de cada departamento, de las cuatro áreas vinculadas directamente con el presente estudio y sus objetivos, estas son:

Tabla 7: Muestra seleccionada

N°	Nombre del Área	Número de personas por dpt.
1	Comercial	1
2	Aduanas	2
3	Proyectos	1
4	Operaciones	3
	TOTAL MUESTRA	7

Fuente: Yilport Terminal Operations S.A.

Elaborado por: La autora.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización.

Tabla 8: Operacionalización de variables

Problema	Objetivo general	Variables	Indicadores	Instrumento
¿Cómo se optimizará el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro?	Optimizar el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.	Estrategias de Posicionamiento	Plan estratégico	Análisis Documental - Grupos de enfoque
Sistematización	Objetivos Específicos			
¿Qué atributos geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria de la empresa portuaria pueden ser identificados?	1. Identificar los mejores atributos comerciales, geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria.	Atributos de la empresa que administra la terminal portuaria	1.-Ubicación geográfica 2.-Inversión en Infraestructura 3.-Sistemas tecnológicos implementados 4.-Desarrollo de proyectos que mejore la operatividad de la terminal portuaria	
¿Cuáles son las actividades que mantiene la empresa con la comunidad en la que opera?	2. Analizar el nivel de vinculación de la empresa portuaria con la comunidad en la que opera.	Vinculación con la comunidad	Lineamientos, políticas y acciones que hacen coincidir los objetivos de la empresa con los intereses y necesidades de la comunidad en la que opera.	
¿Cuáles son las estrategias que estén alineadas a las necesidades de la empresa portuaria y su entorno, en función de las ventajas competitivas?	3. Determinar las estrategias alineadas a las necesidades de la empresa en función de las ventajas competitivas.	Objetivos estratégicos para el posicionamiento	Estrategias de posicionamiento	
¿Cómo se desarrollará el plan estratégico de marketing, que optimizará el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro?	4. Desarrollar un plan estratégico de marketing que optimice el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.	Estrategias de Posicionamiento	Plan estratégico	

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: La autora

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos, para la recolección de información

2.5.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias están conformadas por información que no cuenta con algún tipo de manipulación y organización por otra investigación ajena a las del autor original, en el presente estudio la información analizada como fuente primaria tiene origen de instituciones públicas y privadas, las mismas que aportaron significativamente al desarrollo del esquema conceptual del presente proyecto de investigación:

- Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar (APPB).
- Subsecretaría de Puertos
- Yilport Terminal Operations Yilportecu S.A.
- Comisión Interamericana de Puertos de la OEA

2.5.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas conformadas por trabajos de estudio donde sus autores analizaron, compararon y utilizaron de base investigaciones de otros autores con fuente primaria para la realización de las propias. Las fuentes secundarias en este estudio son las mencionadas a continuación:

- Artículos científicos, que aborden la temática de asociaciones público-privadas (APP).
- Tesis magistrales y doctorales que aborden estrategias de posicionamiento y marketing en general.
- Medios informativos digitales y físicos que mencionen entrevistas, documentales, artículos e información en general sobre la terminal portuaria de Puerto Bolívar.

Las fuentes secundarias han colaborado significativamente en el reconocimiento de los factores relevantes para el diseño y planteamiento de los objetivos estratégicos, además a brindar la perspectiva y sobre todo la importancia y soporte que debe contar para el desarrollo de la presente tesis.

2.5.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Como técnica de campo se desarrollarán grupos de enfoque, considerado por algunos autores como una manera de realizar entrevistas grupales, las cuales consisten en reunir a un grupo de personas, (en el presente caso se conformó de siete personas según se indica en la tabla 6), las mismas consisten en entablar una charla o discusión, abierta, fluida y en confianza con los participantes, donde se pueda mencionar a profundidad acerca de uno o varios temas, en un ambiente relajado e informal, bajo la guía de un moderador que lleva el liderazgo y control durante la sesión.

Basados en la muestra seleccionada, que cumplan con las características que se mencionan en la tabla 7, las personas que conformaron las sesiones de grupo de enfoque fueron las siguientes, cuyas fichas de asistencia se encuentran en el Anexo 2:

Tabla 9: Participantes del Grupo de Enfoque

#	Área de:	# de divisiones por área:	Sub división por área:	Nombre y Apellido	Cargo	Tiempo en la empresa
1	Proyectos	1	Proyectos	Ozgun Goyoglu	Jefe de Proyectos	2 años
2	Operaciones	3	Operaciones de Patios	Glen Valencia	Subgerente de operaciones	2 años
3	Operaciones		Customer Service	Paola Carmona	Supervisora servicio al cliente	2 años
4	Operaciones		Operaciones Generales	Alicia Paladines	Especialista de operaciones	2 años
5	Comercial & Marketing	1	Comercial & Marketing	Tania Gutierrez	Supervisora marketing y ventas	3 años
6	Documentación & aduanas	2	Documentación	Karen Landín	Especialista doc. y aduanas.	2 años
7	Documentación & aduanas		Aduanas	Eliana García	Especialista doc. y aduanas.	2 años

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: La autora

El instrumento utilizado para llevar a cabo los grupos de enfoque será el cuestionario (ver Anexo 3), el mismo que abordará las temáticas y preguntas

aplicadas durante el procedimiento mencionado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), desarrollado a continuación:

Tabla 10: Pasos para desarrollo de un focus group.

PASOS DESARROLLADOS EN LA ELABORACIÓN DEL FOCUS GROUP.	
1	Se determinó un grupo de 7 personas, en una sola sesión, pero en vista del desarrollo prolongado de la misma, se convocó a una segunda sesión luego de 15 de receso, con el mismo equipo para culminar con la temática planificada previamente.
2	Se definió el tipo de personas para participar en las sesiones, las mismas forman parte de los departamentos comercial, aduanas, proyectos y operaciones, ya que son los responsables directos y entes decisores de la información necesaria para determinar los atributos de la terminal y la gestión portuaria respectiva. El perfil deberá ser el siguiente, es decir deberá cumplir al menos con las siguientes características: *Líder de máxima jerarquía del departamento y/o acompañado por su inmediato inferior. *Deberá tener pleno conocimiento de los procesos y planificaciones del área. *Periodo laboral en la terminal debe ser mínimo de un año de antigüedad.
3	Una vez encontradas las personas que cumplieron con el perfil indicado, se las citó para el evento indicado.
4	Las sesiones fueron organizadas en la sala externa de reuniones de la terminal portuaria, para un productivo desarrollo de la sesión y por comodidad y conveniencia logística de los participantes. Se preparó la agenda detallada en la siguiente tabla, se brindaron bebidas y aperitivos para fomentar un ambiente de confort y todos tenían su identificación colgada además de bordada en el chaleco.
5	Finalmente se llevó a cabo la sesión; el rol de "moderador" fue interpretado por la autora de la presente investigación, e imparcialmente se distribuyeron los cuestionarios y temas a tratar para iniciar la charla y posterior discusión junto con el intercambio de ideas. Las sesiones fueron grabadas para posterior recolección de información.
6	Se elaboró el reporte de la sesión, incluyendo principalmente lo siguiente: • Datos sobre los participantes tales como: nombre, edad, género, nivel educativo, cargo que ocupa en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, basado en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 410)

Elaborado por: La Autora

2.6. Tratamiento de la información

Para realizar el proceso cuantitativo primero es necesario recolectar la información para luego poderla analizarla, pero en este caso la investigación cualitativa no es igual, sino más bien la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar.

Lo particular es que, para el tratamiento de la información cualitativa, al analizar los datos, los datos no vienen estructurados, por lo tanto, hay que proveerles estructura. Los datos pueden ser muy variados, pero generalmente consisten en observaciones del investigador y narraciones de los participantes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014):

- a) Información visual como: videos, fotos, etc.
- b) Información auditiva: grabaciones.
- c) Información escrita: documentos
- d) Expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico).

En la presente recolección de datos luego de llevar a cabo las sesiones de los grupos de enfoque, se obtuvo lo siguiente:

- a) La información visual obtenida:
 - Videos sobre el desarrollo de las operaciones portuarias
 - Videos de entrevistas a su equipo de trabajo en sus labores cotidianas, Videos institucionales del resumen de cada año de labores.
 - Presentaciones en power point de los estados anuales de la empresa.
- b) La información escrita obtenida:
 - Revistas de la multinacional Yilport Holding con información técnica, estratégica y comercial de cada una de las empresas que forman su cartera portuaria.

- c) La información obtenida mediante las expresiones verbales y no verbales, serán detalladas más adelante durante la presentación de los resultados.

Los propósitos principales del análisis cualitativo son los siguientes:

Tabla 11: Propósitos del análisis cualitativo

Propósitos centrales del análisis cualitativo	
1	Explorar los datos
2	Imponerles una estructura
3	Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones
4	Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema
5	Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos
6	Reconstruir hechos e historias
7	Vincular los resultados con el conocimiento disponible
8	Generar una teoría fundamentada en los datos.

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de la situación actual.

Actualmente luego del inicio de las operaciones portuarias de la terminal el 1 de Marzo del 2017, bajo la administración de la Multinacional Yilport Terminal Operations Yilportecu S.A. la cual forma parte de Yilport Holding, una operadora portuaria internacional perteneciente al Grupo de Compañías Yildirim Group.

El Grupo Yildirim, creado en 1963 con sede en Turquía, está activa en 11 sectores de negocios a nivel mundial, cubriendo una amplia gama de industrias tales como metales & minería, carbón & coque, energía, fertilizantes y productos químicos, construcción industrial, operación portuaria, logística, transporte marítimo, construcción naval entre otros.

Yilport Holding como operadora portuaria internacional tiene presencia en 9 países con 21 puertos marítimos y 6 terminales secos estratégicamente ubicados en Turquía, Portugal, España, Malta, Suecia, Noruega, Guatemala, Perú y Ecuador. Yilport Holding aspira a ingresar al top ten de los operadores portuarios a nivel mundial antes de 2025.

Yilport Holding obtuvo la concesión de Puerto Bolívar en la ciudad de Machala en el año 2016, empezando operaciones en marzo de 2017, bajo el modelo de Asociación Público-Privada APP siendo la mayor inversión turca en el Ecuador. Este acuerdo de concesión tiene el objetivo de convertir a Puerto Bolívar en una plataforma logístico-portuaria con altos estándares de eficiencia.

El proyecto está distribuido en 5 fases de inversión basados en detonadores a través de volumen de carga. Durante su primera etapa desde marzo de 2017 hasta el año 2021 se invertirá un aproximado de

241 millones de dólares, proyectando aumentar la capacidad operativa de la terminal, la misma que incrementará durante cada una de sus fases hasta alcanzar una capacidad de más de 2,600,000 TEUS, con una inversión total de 750 millones de dólares.

La moderna terminal se diseña para brindar más opciones a los exportadores e importadores de la región Sur del Ecuador.

4.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Una vez presentado el análisis de la situación actual de la terminal Portuaria de Puerto Bolívar, a continuación, se indicarán los proyectos y la evolución proyectada para los siguientes años:

- **Proyecto de Dragado**



*Figura 7: Proyecto de dragado de Puerto Bolívar
Fuente: Yilport Terminal Operations
Elaborado por: La autora*

Actualidad

Los trabajos de dragado “Fase 1” que iniciaron en 2018 se dividieron en 2 etapas debido a la temporada de ballenas.

Durante la primera etapa que culminó el 31 de mayo de 2018 los resultados fueron:

- Muelles #3, y #4 a -12.50 m (MLWS)
- Canal de Acceso a -13.80 m (MLWS)
- Zona de Maniobras a -13.80 m (MLWS)
- Muelle #5 a -14.50 m * (MLWS)

Proyección 2019

Durante la segunda etapa de la “Fase 1” se planifica continuar con los trabajos de dragado para obtener:

- Canal de Acceso a -15 m (MBNM)
- Zona de Maniobras a -15 m (MBNM)

Fecha de término del proyecto: 31 de mayo de 2019.

- **Construcción de Muelles**



Figura 8: Proyecto de muelles de Puerto Bolívar
Fuente: Yilport Terminal Operations
Elaborado por: La autora

Actualidad

Actualmente la terminal Puerto Bolívar cuenta con 5 muelles y canal de acceso, sin embargo, los planes son los siguientes:

Proyección 2019

La construcción del nuevo muelle #6 de 450 metros de largo, se conectará directamente con el Muelle # 5 de 300 metros ya existente, el cual se destinará para almacenaje y manejo de contenedores. Fecha de término estimada: 31 de Mayo de 2020*

- **INVERSIÓN EN EQUIPAMIENTO**



Figura 9: Grúas (Mobile harbor crane MHC) de Puerto Bolívar.
Fuente: Yilport Terminal Operations
Elaborado por: La autora

Actualidad

En Mayo de 2017, 2 grúas móviles de vanguardia (MHC) con un alcance de hasta 52 metros llegaron a YILPORT Puerto Bolívar y están operando desde entonces.

Equipo actual: 2 MHC, 5 RS, 25TT.

Proyección 2019

- ✓ 2 Grúas móviles de vanguardia (MHC) adicionales con un alcance de hasta 58 metros, llegarán en 2019 para incrementar la efectividad en las operaciones de los buques.
- ✓ 2 Grúas STS con alcance de 62m (22 POR FILA)
- ✓ 6 Grúas E-RTG arribaran a la terminal en 2019

Fecha de envío estimada: Último Trimestre de 2019*

Las demás 4 STS de 67m de alcance STS (24 por fila) y 12 E-RTGs serán enviadas a YILPORT Puerto Bolívar en 2020. Puerto Bolívar también recibirá más equipo de terminal; 36 TT, 2 ECH, 2 RS, Terminal Tractor Trailer, 1 Remolcador.

- **INVERSIÓN EN SOFTWARE Y TECNOLOGÍA**

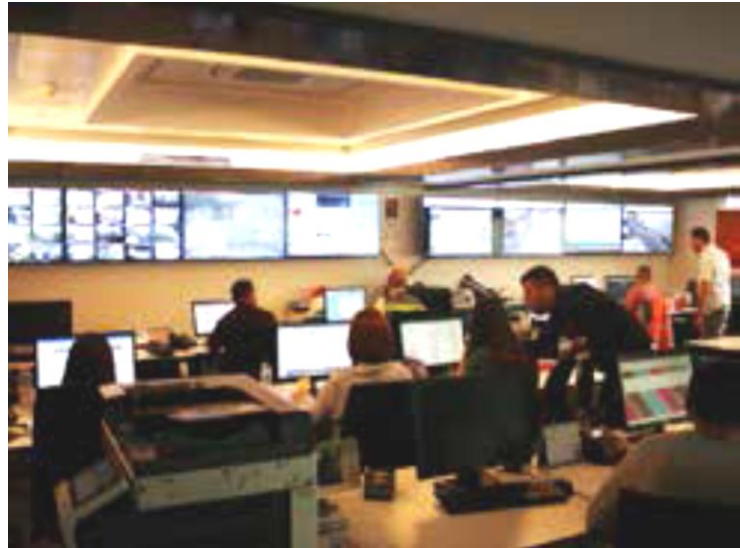


Figura 10: Sala de CCTV de Yilport Holding Turquía.
Fuente: Yilport Terminal Operations
Elaborado por: La autora

Actualidad

Yilport Holding comparte sus estándares globales a uno de los miembros más importantes de su portafolio en 2019; el cual es Yilport Puerto Bolívar.

Los estándares globales del Holding permiten servicios rápidos y efectivos disponibles actualmente en YILPORT Puerto Bolívar.

Actualmente la terminal cuenta con la reciente implementación de SAP, Delta como módulo comercial de facturación con una conexión directa al sistema operativo de la terminal y módulos de CRM.

Proyección 2019

- ✓ **NAVIS:** Tomando en consideración las necesidades de la terminal, se implementará Navis N4 para operaciones de contenedores y carga general en YILPORT Puerto Bolívar con el objetivo de optimizar la planificación y manejo de la carga.

- ✓ **INFINITY:** El sistema de rastreo de contenedores de YILPORT está desarrollado para permitir a nuestros clientes observar en tiempo real la información de los contenedores.
- ✓ **CENTRO GLOBAL DE LOGISTICA:** Este centro, el cual tiene como objetivo brindar la asistencia más apropiada, rápida y precisa al portafolio de YILPORT, también estará disponible en YILPORT Puerto Bolívar. Unidades de Planificación y Reportes de información estarán disponibles para apoyar a la terminal.

- **BODEGAS DE FRÍO**

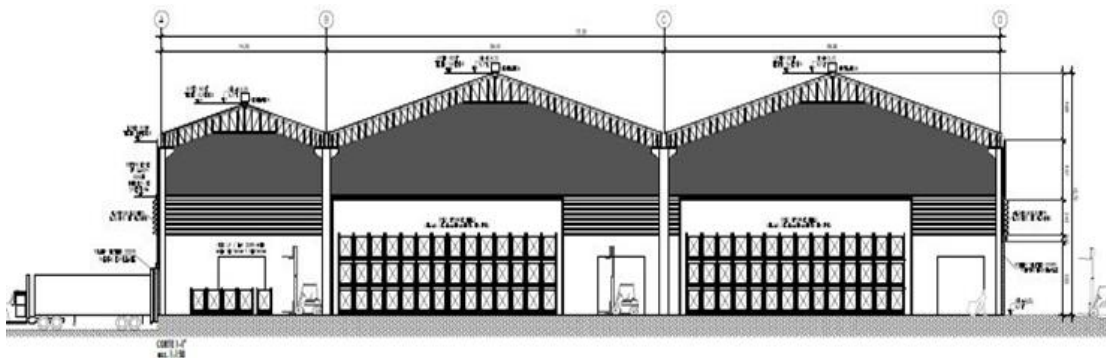


Figura 11: Proyecto bodegas de frío de Yilport Puerto Bolívar

Fuente: Yilport Terminal Operations

Elaborado por: La autora

Proyección 2019

La bodega refrigerada de 16 x 20 metros estará dedicada al manejo y almacenaje de productos perecederos de exportación como el banano y camarón, manteniendo siempre la calidad del producto con un adecuado control de la cadena de frío. Cada bodega contará con un sistema de estantería con capacidad de hasta 3 pallets de alto.

- **ÁREA DE INSPECCIÓN DE CAMARÓN**



Figura 12: Proyecto bodegas de banano y camarón
Fuente: Yilport Terminal Operations
Elaborado por: La autora

Proyección 2019

Esta área estará destinada exclusivamente a la inspección de contenedores de camarón, acorde con la proyección de YILPORT Puerto Bolívar de incrementar la exportación de este producto a través de la terminal. Fecha de término estimada finales de 2019.

3.3. Presentación de resultados y discusión

Luego de finalizada la sesión del grupo de enfoque, y una vez puesto en marcha el cuestionario con las preguntas previamente establecidas, a continuación se presenta la síntesis de cada una de las respuestas emitidas por los participantes a cada una de las interrogantes planteadas:

1) ¿Cuáles son las negociaciones comerciales vigentes y a futuro que mantiene la terminal portuaria de Puerto Bolívar?

- Actualmente el Puerto brinda servicios a dos tipos de buques: de contenedores y de carga sobre cubierta o frigoríficos, el cual representa el mayor volumen operacional.
- Los principales clientes son las siguientes líneas navieras:
Maersk

Del Monte

Baltic

Sea trade

MSC

Hamburgsud

- Otros servicios ofertados son: consolidación de contenedores (para los exportadores que taren la carga suelta), servicio de concesión de contenedor con el personal necesario y servicio de inspección antinarcóticos en conjunto con la policía nacional.
- Con respecto a las exportaciones, actualmente el principal volumen de exportación es el banano en su mayoría, y en menor cuantía piñas y plátanos, anteriormente cacao y camarón congelado.
- Los destinos principales son:
Rotterdam,
Alemania
EE.UU
Rusia
Panamá
Y Buques como Maersk con destinos indirectos que distribuyen su carga a los demás continentes.

2) ¿Cómo considera la ubicación geográfica de Puerto Bolívar frente a la ubicación de los otros puertos?

- Se sitúa a 13 millas náuticas de las rutas de tráfico internacional.
- Puerto Bolívar está ubicado en la Provincia de El Oro, cantón Machala, cuenta con entrada directa del mar, la cual es la entrada del canal Santa Rosa, ubicado al sur del Golfo de Guayaquil y el Archipiélago de Jambelí que hace la función de un rompeolas natural para evitar el oleaje que no afecte el embarque del banano.
- Excelente conectividad y localización estratégica debido a su proximidad a los principales centros de producción y consumo en la región sur del país. Su hinterland geográfico y comercial abarca el sector austral ecuatoriano, sirviendo eficientemente a las provincias de El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y el norte de Perú.

3) ¿Tiene la empresa planificado invertir en infraestructura para la terminal?

Como parte del proyecto de modernización y expansión, YILPORT Puerto Bolívar ha ordenado 6 grúas pórtico Ship-to-Shore (STS) y 18 grúas pórtico de tipo RTG electrificada Rubber Tyred Gantry (E-RTG) de Mitsui E&S Machinery Co. para aumentar la capacidad operativa de la terminal y cumplir con las expectativas de sus clientes siguiendo los estándares globales de YILPORT Holding

El proyecto maestro de desarrollo de YilportEcu SA se distribuye en 5 fases, en su primera fase desde el inicio de las operaciones en 2017 hasta 2021 YilportEcu SA invertirá un total de \$ 241 millones de dólares en la mejora de: canal de acceso, muelle, astilleros y Equipo general, proyecta aumentar su capacidad operativa a 600,000 Teus, que aumentará durante cada una de sus fases para alcanzar una capacidad de más de 2,600,000 teus, con una inversión total de \$ 750 millones de dólares, lo que hace que Puerto Bolívar se posicione como Primer Puerto del Sur. América y una de las mejores del mundo, satisfaciendo las demandas y necesidades del comercio exterior en la región, y contribuyendo al cambio de la matriz productiva del país

4) ¿Tiene la empresa planificado invertir en sistemas y proyectos tecnológicos para la terminal?

- Por supuesto la inversión en tecnología trae consigo eficiencia y optimización en las operaciones, los proyectos actuales y a futuro son los siguientes:

Sistema de ERP como SAP.

Software portuario NAVIS N4.

Cambio Del sistema de cámaras de seguridad.

5) ¿Nos puede dar a conocer sobre el manejo de las operaciones portuarias de la terminal?

- Durante el año 2017, la terminal de Puerto Bolívar ha movilizado un total de 85,974 TEUs y 1,356,510 toneladas, proyectando en 2018 un total de 125,000 TEU y 1,200,000 toneladas, generando un ingreso al país de \$ 7,014,833.10 en los primeros 10 meses. de operabilidad.

- Actualmente Puerto Bolívar maneja alrededor de 1.200 TEUS por semana.
- Al final de la expansión de la Fase 1, YILPORT Puerto Bolívar podrá tener la capacidad de 1 millón de TEUs y planea dentro de sus 5 fases aumentar la capacidad de hasta los 2.5 millones de TEU.

6) ¿Cómo ha logrado la terminal portuaria involucrarse con la comunidad en la que opera, en este caso Puerto Bolívar?

- En primer lugar, dando prioridad a la comunidad de Puerto Bolívar y Machala en general en los procesos de selección para los distintos puestos de trabajos directos e indirectos en la terminal.
- Otro de los proyectos de inclusión es el convenio de pasantías con el Instituto El Oro, cuyo campo de estudio son las carreras logísticas y portuarias.

7) ¿Cuáles considera usted que sean las ventajas competitivas de la terminal frente a los otros puertos del país?

YILPORT Holding, una subsidiaria de Yildirim Group of Companies, es el operador internacional de terminales de contenedores de más rápido crecimiento en el mundo, y actualmente ocupa el puesto 12 entre los operadores internacionales de terminales de contenedores según 2018 Drewry Report. La cartera de la empresa está formada por 20 terminales marítimos en 8 países. YILPORT Holding obtuvo la concesión de Puerto Bolívar en la ciudad de Machala, Ecuador, en agosto de 2016. Este acuerdo de concesión a 50 años que tiene el objetivo de convertir a Puerto Bolívar en la terminal más grande y avanzada de la Costa del Pacífico de América Latina también marca la mayor inversión de Turquía en Ecuador y América Latina.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Modelo General de plan de marketing estratégico.

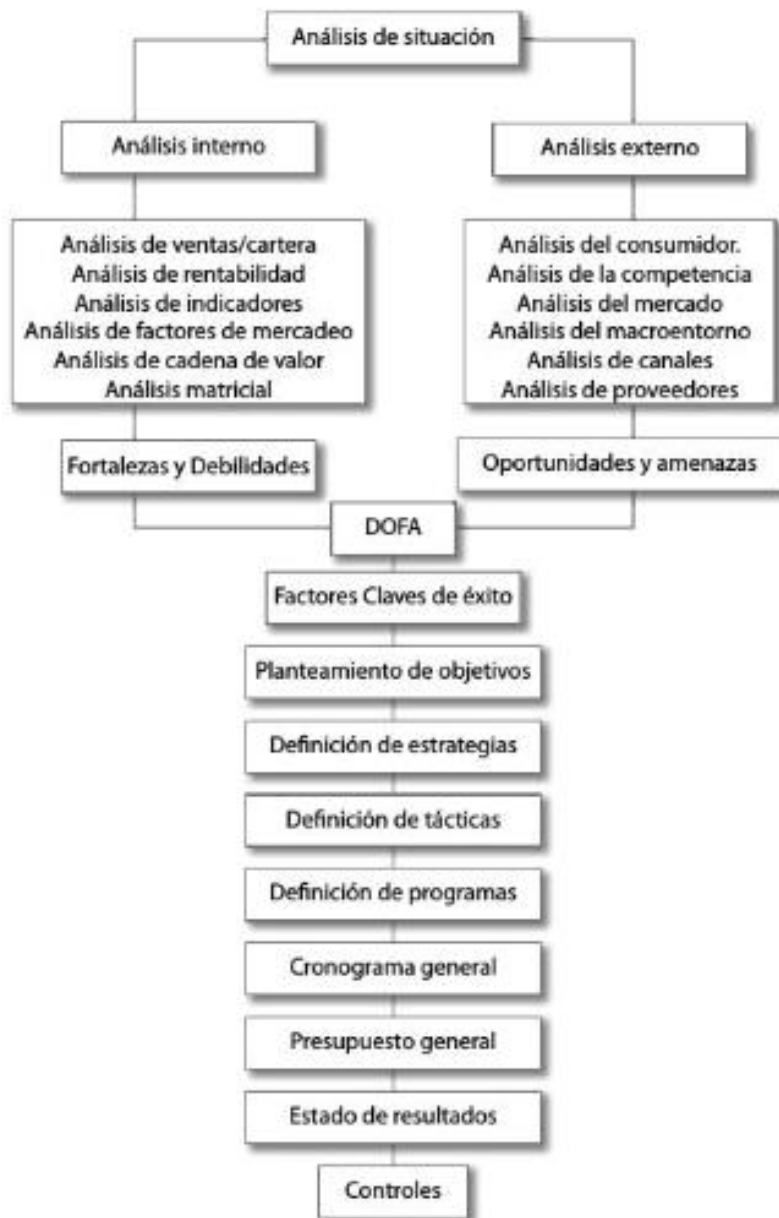


Figura 13: Modelo General del Plan de Marketing

Fuente: (Hoyos, 2014)

Elaborado por: (Hoyos, 2014)

4.2. Justificación

La importancia de contar con un adecuado plan de marketing que se ajuste a la situación y necesidades de la empresa es determinante para el éxito o fracaso de la gestión y operación de esta, puesto que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que no solo se concentra en el “qué” (los objetivos planteados), sino además presta mucha atención al “cómo” (estrategias a seguir).

Lo que busca la Planificación Estratégica es enfocar los recursos para alcanzar aquellos objetivos factibles de lograr y cómo sacarle provecho, considerando las oportunidades y amenazas presentadas por el entorno.

Según (Sallenave, 1991) afirma que «La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa»

4.3. Propósito general

“La planificación estratégica de una empresa define los objetivos que esta espera conseguir con cada unidad estratégica de negocio. La dirección de marketing de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de Marketing.” (Editorial Vértice, 2017).

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación, como se indica a continuación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.

- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

La planificación estratégica de marketing se plasma en un documento escrito denominado plan de marketing. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos.

El Departamento de Marketing es el encargado de elaborar, ejecutar y controlar los planes de marketing.

Se puede concluir haciendo inca pie en que la dimensión estratégica del marketing es trascendental puesto que define el rumbo, afianzándolo o cambiándolo (se ocupa de lo que hay que hacer). Mientras que su dimensión operativa es más cortoplacista ya que, sobre un rumbo ya trazado, trata de cumplir con los objetivos fijados (se preocupa de hacer bien lo que hay que hacer).

Por ello, el marketing estratégico es la esencia del plan de marketing estratégico (PME), mientras que el marketing operativo tiene mejor reflejo en el plan anual de marketing (PAM), aunque también se ocupe de él en menor medida (Sainz de Vicuña Ancín, 2014).

4.4. Desarrollo

De acuerdo con (Sainz de Vicuña Ancín, 2014) y en conclusión con lo expuesto en la figura 13 por (Hoyos), el plan estratégico de marketing es un proyecto que debe incluir la siguiente estructura compuesta por los siguientes pasos:

- 1) Análisis situacional
- 2) Los objetivos que se pretenden alcanzar
- 3) Estrategias
- 4) Tácticas para conseguir los objetivos.
- 5) el diseño de la mezcla de marketing (precios, recursos disponibles) y

6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

A continuación, se desarrollará cada uno de ellos.

4.4.1. Análisis situacional

A continuación, a través de una matriz de análisis DAFO se efectuará un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar posteriormente. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, así como las fortalezas y debilidades que posee la empresa para hacer frente a estas adversidades (Sainz de Vicuña Ancín, 2014).

Debilidades

- Tener que constantemente mantener informado y depender del apoyo de la Autoridad Portuaria para establecer precios, tarifas y condiciones comerciales al ser una APP (Asociación público-privada)
- Depender del apoyo, las relaciones y decisiones gubernamentales para avanzar en los proyectos.
- Desventaja ante las asociaciones de bananeros que han dominado las decisiones comerciales directas con autoridad portuaria por décadas antes de que el puerto se privatizara, por lo que aún se resisten al cambio.

Amenazas

- La actual imagen corporativa no influye en el nivel de percepción de los habitantes de la zona.
- Las nuevas concesiones Público – privadas desarrolladas en la misma región, como nuevos puertos.
- La falta de vías y carreteras eficientes logísticamente en el Ecuador.
- La inestabilidad política en el país, que provoca el cambio de autoridades en ministerios y secretarías relacionadas con las actividades comerciales de la empresa.

- Las APP están sujetas a las disposiciones y estatutos legales gubernamentales del Ecuador, las mismas que son muy cambiantes causando inestabilidad y riesgo en la toma de decisiones.

Fortalezas

- Ubicación geográfica de la empresa se encuentra frente al archipiélago de Jambelí, el cual actúa como una barrera natural de protección contra oleaje permitiendo un embarque eficiente.
- Pertenece a la Multinacional Yilport Holding la cual está dentro de las empresas líderes en la industria portuaria y replica los estándares de eficiencia y administración.
- La empresa cuenta con el puerto de aguas más profundas del Ecuador.
- Iniciativa por desarrollar proyectos en función del desarrollo socioeconómico del sector.
- El entonces presidente de la República Rafael Correa, 29 de junio del 2016, mediante decreto ejecutivo 1040, creó el Reglamento Ley de Incentivos para Asociaciones Público – Privadas, la cual promueve el desarrollo de inversiones y alianzas como la existente entre la terminal portuaria Yilport y el Ecuador.

Oportunidades

- Adaptar los procesos del Holding a la necesidad local, considerando cultura, mercado y realidad Ecuatoriano- oreense. (estrategia doméstica).
- Expectativa de la comunidad ante acciones que demuestren la responsabilidad social en función de continuidad con la ejecución de operaciones en el sector.
- Puerto Bolívar se encuentra ubicado en Machala, capital bananera del mundo, por lo que lo convierte en un puerto 100% bananero por excelencia.

4.4.2. Definición de los objetivos estratégicos

En función del análisis FODA a continuación se determinan los objetivos estratégicos para el plan estratégico de marketing:

OE1: Generar programas de rendición de cuentas ante la población, como también a autoridades una vez cada semestre.

OE2: Desarrollar un convenio interinstitucional con instituciones de educación media y superior.

OE3: Desarrollar dos proyectos ecológicos que garantice el cuidado de la flora y fauna local por las operaciones realizadas por la empresa.

OE4: Determinar el medio de comunicación más efectivo que genere impacto a las instituciones gubernamentales alineadas a los proyectos sociales de la empresa.

4.4.3. Plan de acción

En el presente apartado se describirá las diferentes acciones como actividades bajo los objetivos estratégicos determinados:

A-OE1: Desarrollar un cronograma anual de actividades en las cuales se presente el compromiso social con la comunidad.

A-OE2: Identificar las instituciones relacionadas con la educación en todos los ámbitos (educación media y superior), para generar un convenio en la cual la empresa se compromete a contratar docentes del área de inglés que garantice a los estudiantes la certificación según la Unión Europea "B1"

A-OE3: Determinar los riesgos ecológicos que genera las operaciones de la empresa.

A-OE4: Establecer relaciones con medios informativos estatales como también en las redes sociales para socializar periódicamente los resultados alcanzados en los proyectos de vinculación con la comunidad.

4.4.4. Definición del cronograma

El plan de marketing está proyectado para generar las actividades a mediano plazo, esto quiere decir que se la propuesta se lo desarrolla en un año, sin embargo, a continuación, se detalla la trazabilidad, el financiamiento y los indicadores de desempeño:

Tabla 12: Cronograma del plan estratégico de marketing aplicado al cuarto trimestre del 2019

DETALLE DE LA ESTRATEGIA PLANIFICADA	ACTIVIDADES A DESARROLLARSE MENSUALMENTE DURANTE EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL AÑO 2019				
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO
T-A-OE1: Para estas acciones se destinará fondos basados en el costo de horas hombre de quienes conforman la comisión del plan estratégico, durante el primer mes del plan.	Desarrollar el cronograma por medio de una comisión especial conformado por las jefaturas de cada área y Gerencia.				\$ 24.947,48
T-A-OE2: Para estas acciones se destinará fondos necesarios hasta el 15% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing.		Identificar las instituciones educativas de la población más próxima que presenten necesidades en el rendimiento del idioma inglés, como también a la academia certificadora de inglés. Para determinar la contratación del número de docentes necesarios para el programa de certificación de inglés B1.			\$ 9.127,13
T-A-OE3: Para estas acciones se destinará fondos necesarios hasta el 25% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing. Que estarán enfocados también en el control de los riesgos potenciales localizados.			Contratar una consultora externa que evalúe cada año el impacto ecológico que generan las operaciones de la empresa.		\$ 15.211,88
T-A-OE4: Para las acciones concernientes en la contratación del espacio de difusión se destinará fondos necesarios hasta el 10% y para el desarrollo de la producción audiovisual hasta el 20% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing.				Definir la contratación de espacios en canales estatales y redes sociales donde se socialice el avance de los proyectos sociales desarrollados por la empresa hacia la comunidad.	\$ 4.259,33
				\$ 7.301,70	
TOTAL					\$ 60.847,50

*Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: La Autora*

T-A-OE1: El desarrollo del cronograma se genera en el primer mes del plan estratégico por medio de una comisión especial conformado por las jefaturas de cada área, previo a la socialización y aprobación de gerencia.

T-A-OE2: En el segundo mes del plan estratégico la comisión se encargará de identificar las instituciones educativas de la población más próxima que presenten necesidades en el rendimiento del idioma inglés, como también a la academia certificadora de inglés. Para determinar la contratación del número de docentes necesarios para el programa de certificación de inglés B1.

T-A-OE3: En el tercer mes se contratará una consultora externa que evalúe cada año el impacto ecológico que genera las operaciones de la empresa.

T-A-OE4: Establecer en el cuarto mes del plan estratégico, el contrato de espacios en canales estatales y redes sociales donde se socialice el avance de los proyectos sociales desarrollados por la empresa hacia la comunidad.

4.4.5. PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Tabla 13: Presupuesto establecido para la implementación del plan de marketing.

DETALLE DE LA ESTRATEGIA PLANIFICADA	VALOR PRESUPUESTADO
P-T-A-OE1: Para estas acciones se destinará fondos basados en el costo de horas hombre de quienes conforman la comisión del plan estratégico, durante el primer mes del plan.	\$ 24.947,48
P-T-A-OE2: Para estas acciones se destinará fondos necesarios hasta el 15% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing.	\$ 9.127,13
P-T-A-OE3: Para estas acciones se destinará fondos necesarios hasta el 25% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing. Que estarán enfocados también en el control de los riesgos potenciales localizados.	\$ 15.211,88
P-T-A-OE4: Para las acciones concernientes en la contratación del espacio de difusión se destinará fondos necesarios hasta el 10% y para el desarrollo de la producción audiovisual hasta el 20% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing.	\$ 4.259,33
	\$ 7.301,70
TOTAL	\$ 60.847,50

*Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: La Autora*

P-T-A-OE1: Para estas acciones se destinará fondos basados en el costo de horas hombre de quienes conforman la comisión del plan estratégico, durante el primer mes del plan.

P-T-A-OE2: Para estas acciones se destinará fondos necesarios hasta el 40% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing.

P-T-A-OE3: Para estas acciones se destinará fondos necesarios hasta el 30% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing. Que estarán enfocados también en el control de los riesgos potenciales localizados.

P-T-A-OE4: Para las acciones concernientes en la contratación del espacio de difusión se destinará fondos necesarios hasta el 10% y para el desarrollo de la producción audiovisual hasta el 20% del financiamiento total que la empresa destina para el plan de marketing.

4.4.6. Indicadores de control

I-P-T-A-OE1: Se considera cumplido el objetivo **OE1** si el cronograma está aprobado por gerencia general dentro del periodo determinado por el plan.

I-P-T-A-OE2: Se considera cumplido el objetivo **OE2** si el programa de inglés se implementa dentro del año proyectado para el plan estratégico.

I-P-T-A-OE3: Se considera cumplido el objetivo **OE3** si las acciones tomadas ante la identificación de los riesgos potenciales se redujeron al 10%.

I-P-T-A-OE4: Cada semestre se medirá el nivel de aceptación por medio de una encuesta dirigida a una muestra de la población zonal. Por lo tanto, se considera como cumplido el **OE4** si se obtiene un mínimo del 90% de aceptación.

4.4.7. Estudio financiero

El presente estudio presenta flujos positivo pese a que se ha generado una nueva deuda con base a la inversión el cual tiene un monto total de \$60847,50. Sin embargo, esta inversión con impacto social no ha provocado problemas desde el punto de vista financiero. En consecuencia, el siguiente flujo de caja

presenta ratios financiero como el valor actual neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 63,78% que es lo que esperan obtener los accionistas de la empresa y que se contrasta con la TMAR con un valor 21,45% que es un valor inferior a la TIR demostrando la factibilidad del plan estratégico porque los que esperan obtener los accionista es mayor a lo que se espera considerando el riesgo en la inversión.

Tabla 14: Flujo de caja proyectado

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 60.250.064,00	\$ 63.421.120,00	\$ 67.860.598,40	\$ 67.860.598,40	\$ 67.860.598,40	\$ 67.860.598,40
(-) Costos Directos	\$ 43.586.562,97	\$ 44.934.601,00	\$ 45.383.947,01	\$ 45.383.947,01	\$ 45.383.947,01	\$ 45.383.947,01
Combustible	\$ 2.205.392,97	\$ 2.273.601,00	\$ 2.273.601,00	\$ 2.273.601,00	\$ 2.273.601,00	\$ 2.273.601,00
Mano de obra directa	\$ 5.114.538,22	\$ 5.272.719,81	\$ 5.272.719,81	\$ 5.272.719,81	\$ 5.272.719,81	\$ 5.272.719,81
(-) Costos Indirectos	\$ 10.885.160,31	\$ 11.221.814,75	\$ 11.221.814,75	\$ 11.221.814,75	\$ 11.221.814,75	\$ 11.221.814,75
Depreciación de equipos	\$ 583.149,21	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75
SUMINISTROS Y SERVICIOS	\$ 117.370,00	\$ 121.000,00	\$ 121.000,00	\$ 121.000,00	\$ 121.000,00	\$ 121.000,00
(-) Gastos Administrativos	\$ 681.814,19	\$ 702.901,23	\$ 702.901,23	\$ 702.901,23	\$ 702.901,23	\$ 702.901,23
PERSONAL ADMISITRATIVO	\$ 145.705,16	\$ 150.211,50	\$ 150.211,50	\$ 150.211,50	\$ 150.211,50	\$ 150.211,50
Intereses	\$ 543.376,28	\$ 560.181,73	\$ 560.181,73	\$ 560.181,73	\$ 560.181,73	\$ 560.181,73
Otros Gastos	\$ 41.225,97	\$ 42.501,00	\$ 42.501,00	\$ 42.501,00	\$ 42.501,00	\$ 42.501,00
(=) Utilidad Bruta	\$ (3.654.231,27)	\$ (2.459.596,77)	\$ 1.530.535,62	\$ 1.530.535,62	\$ 1.530.535,62	\$ 1.530.535,62
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ (548.134,69)	\$ (368.939,52)	\$ 229.580,34	\$ 229.580,34	\$ 229.580,34	\$ 229.580,34
(=) UAIR	\$ (3.106.096,58)	\$ (2.090.657,25)	\$ 1.300.955,28	\$ 1.300.955,28	\$ 1.300.955,28	\$ 1.300.955,28
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ (683.341,25)	\$ (459.944,60)	\$ 286.210,16	\$ 286.210,16	\$ 286.210,16	\$ 286.210,16
(=) Utilidad Neta	\$ (2.422.755,33)	\$ (1.630.712,66)	\$ 1.014.745,12	\$ 1.014.745,12	\$ 1.014.745,12	\$ 1.014.745,12
(+) Depreciación	\$ 583.149,21	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75	\$ 601.184,75
(-) Inversión Inicial	\$ 12.695,00					
(-) Capital de Trabajo	\$ -					
(+) Préstamo Bancario	\$ 60.847,50					
(-) Amortización de Capital		\$ -	\$ 91.266,39	\$ 100.027,57	\$ 109.629,78	
(=) Flujo de Caja del Período	\$ (631.301,71)	\$ (1.029.527,91)	\$ 1.524.663,47	\$ 1.515.902,29	\$ 1.506.300,08	\$ 1.615.929,87
VAN	\$ 1.704.491,68					
TIR	63,78%					
TMAR	21,45%					

*Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: La Autora*

CONCLUSIONES

El plan estratégico de marketing se estableció en cuatro objetivos estratégicos derivados de un análisis DAFO, el cual permite establecer un contacto directo con las necesidades en ámbito social de la comunidad más cercana. El plan identifica factores relevantes como la rendición de cuenta ante la comunidad, educación, medio ambiente y la socialización de las actividades que muestre la responsabilidad social de la empresa por medio de canales de comunicación masivos y efectivos.

Se demostró que la localización de la empresa representa un factor relevante en la competitividad empresarial, debido a que los atributos naturales del puerto son únicos en el país, además de la cercanía a la concentración de la producción bananera nacional, y la relación a los procesos operativos como también administrativos de la empresa los cuales generan confianza enfocada a los stakeholders.

En congruencia con los procesos internos y externos de la empresa se transversaliza con los procesos operativos y administrativos de la misma para dar lugar al interés que tiene en implementar nuevas tecnologías tanto en maquinarias pesadas como en sistemas de información gerencial la cual mejora la eficiencia de las operaciones portuarias y garantiza el bienestar de los colaboradores.

En función de las ventajas competitivas de la terminal portuaria se estableció un plan estratégico de marketing, el cual se lo proyecta a un año con un presupuesto establecido por la misma empresa, donde se redistribuyó en las acciones establecida por dicho plan y que según la importancia de las necesidades que presenta la comunidad y el nivel de aceptación de la imagen corporativa.

El presente plan estratégico ha sido validado por los directivos de las áreas principales de la empresa portuaria Yilport Terminal Operations (YILPORTECU S.A.), (ver anexo 4), donde se indica que la propuesta es clara, viable y realista, puesto que el proceso, conlleva sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación definiendo las acciones que permitirán superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

RECOMENDACIONES

Después de la implementación del plan de marketing es necesario establecer como políticas internas de la empresa y dentro de la misión y visión, la importancia de la responsabilidad social empresarial como base de la imagen corporativa que se desea presentar ante la comunidad y los organismos estatales de control y de cooperación que influyen en continuidad de las operaciones de la empresa.

Dentro de la difusión de la imagen corporativa es importante desarrollar una campaña internacional donde se socialice las ventajas competitivas que ofrece la geografía del puerto y los beneficios en cuanto la calidad del servicio que presta la empresa.

Crear un departamento de I+D (Innovación + Desarrollo) dentro de la empresa que permita mejorar los procesos operativos de la empresa considerando la implementación tecnología como herramienta fundamental de innovación y la participación de instituciones de educación superior ubicadas dentro de la zona, para fomentar la relación entre empresa-academia-comunidad.

La generación de nuevos convenios de cooperación con otras instituciones ya sea estatales o privadas que inviertan en el desarrollo integral del puerto en función del bienestar de la comunidad, con el objetivo de amentar el presupuesto destinado a proyectos de impacto social.

BIBLIOGRAFÍA

1. AEBE. (2016). Asociación de exportadores de banano del Ecuador. From http://aebe.com.ec/data/files/Files_2016/PDF_2016/1erSemestre/Puertos_Dic15.pdf
2. Alejandro, E., Zavala, S., & Apolinario, R. (2018). Desarrollo de estrategias en las pymes portuarias en Guayaquil y su coordinación en la cadena de suministro. Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
3. Álvarez, Ó., Cantos, P., Moner, R., & Sempere, J. (2015). The impact on port competition of the integration of port and inland transport services. *Transportation Research*, 291-302. doi:<https://doi.org/10.1016/j.trb.2015.07.011>
4. Apolinario, R., Rodríguez, G., Romero, J., & Mata, M. (2017). Operaciones Portuarias y Aeroportuarias. Guayaquil: COMPAS.
5. Arrieta, D., & Cardona, D. (2018). Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. *Revista científica anfibios*, 28-43.
6. Carrillo, I., & Santander, A. (2017). Modernización portuaria en Chile. *Síntesis tecnológica*, 63-68.
7. Castellanos Ramírez, A., Lombana Coy, J. E., & Ortiz Velásquez, M. (2015). Infraestructura Logística y estrategias de Marketing para la competitividad Portuaria. *Revista de economía & administración*, vol. 12 no. 2. Julio - diciembre de 2015.
8. Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. Barcelona: Alianza.
9. Cruz, A., Enrique, L., Santiago, C., Lorena, L., Miranda, C., & Cristabel, V. (2018). La concesión de servicios públicos portuarios en El Salvador: caso del procedimiento de concesión del Puerto de la Unión Centroamericana

en el período 2014-2015. (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

10. Deerod, K. (2018). Developing port marketing strategies: a case study for Bangkok Port, Thailand. World Maritime University Dissertations, 621.
11. Doerr, O. (2014). "Políticas portuarias sostenibles". Boletín FAL. CEPAL., Edición nº 299, número 7 de 2011.
12. Freire, M. J., González Laxe, F., & Pais Montes, C. (2018, 16 11). Cuadernos de economía. doi:<https://doi.org/10.32826/cude.v42i118.112>
13. García Nieto, A. (2018, 06 06). [www.ICEX.ES](http://www.icex.es). From www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2018794499.html%26site%3DicexES+%&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec
14. González, A., & Moreno, C. (2018). Licitación de los terminales portuarios de la zona central de Chile. Competencia y regulación en la industria portuaria.
15. González, F., Guerra, A., Martín, F., Nóvoa, J., Otero, C., & Penela, J. (2010). Medición de la sostenibilidad en el sistema portuario Español: propuesta metodológica a través de indicadores sintéticos de desarrollo sostenible. XII Reunión de economía mundial.
16. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (Vol. sexta edición). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
17. Hoyos, R. (2014). P Lan de marketing, Diseño, implementación y control. Bogotá: ECOE.
18. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). "The balanced scorecard- Measures that drive performance". Harvard Business Review.

19. Lechuga, J. (2018). Necesidades insatisfechas de una comunidad aledaña a una terminal portuaria de Barranquilla. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 45.
20. Lee, J., & Li, K. (2019). Green PORT Marketing for Sustainable Growth and Development. *Transport Policy*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.04.011>
21. Maino, V. (2014). *Revista Jurídica online*. Retrieved Mayo 02, 2019 from <https://www.revistajuridicaonline.com/wp-content/uploads/2010/08/mecanismo-asociacion-publico-privado.pdf>
22. Martínez, K., Padilla, J., & Mouthon, P. (2017). Plan de mercadeo estratégico para el fondo de empleados del sector logístico y portuario- Unidos FE. Universidad de Cartagena.
23. Martínez, w., & Delgado, Á. (2018). Privatización Portuaria en Colombia: Modos de Gestión y Relaciones Público-Privado. *Revista de Administración Pública*, 53-91.
24. Molina, B., González, N., & Soler, F. (2018). Gestión de la sostenibilidad portuaria basada en un modelo de redes bayesianas. Aplicación al sistema portuario español. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 631-644.
25. Molina, B., González, N., & Soler, F. (2018). Gestión de la sostenibilidad portuaria basada en un modelo de redes bayesianas. Aplicación al sistema portuario español. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 631-644.
26. Molina, B., Gonzalez, N., & Soler, F. (2018). Hacia la sostenibilidad portuaria mediante modelos probabilísticos: redes bayesianas. *Informes de la Construcción*, 244.
27. Moreno, W., & Sander, Á. (2018). Privatización Portuaria en Colombia: Modos de Gestión y Relaciones Público-Privado. *Revista de Administración Pública*, 53-91.

28. Mosquera, C., & Asprilla, R. (2018). Realización de un estudio administrativo - organizacional para establecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, en la empresa Datacontrol Portuario S.A. Universidad del Valle. doi:<http://hdl.handle.net/10893/10797>
29. Raposo, I., Liendo, M., & Martínez, A. (2016). ROSARIO CAMBIA SU IMPRONTA PORTUARIA, Evolución en el ciclo de vida y realidades de un nuevo modelo operativo. Universidad Nacional de Rosario, Vigésimoprimeras Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística.
30. Rivera, H., & Malaver, M. (2014). ¿Qué estudiaba la estrategia? Documentos de Investigación, 1–22.
31. Riveros Polanía., G. (2015). Marketing Logístico. Bogotá: ECOE Ediciones.
32. Robalino Orellana, J. (2017). Foro, Revista De Derecho. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de Los asociaciones público-privadas (APP): una opción para contratación administrativa en Latinoamérica: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/383>
33. Rodríguez, C. (2014). Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional. Universidad Del Rosario, 77.
34. Rodríguez, D., Guzman, H., & González, J. (2018). Análisis de las empresas de Cartagena del sector logístico portuario basado en el modelo de configuración estratégica de Danny Miller. Aglala, 62-90.
35. Romero, O. (2016). Estrategias para la optimización de la gestión portuaria en Puerto Cabello . (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).
36. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2014). El plan de marketing en la práctica (19 ed.). Madrid: ESIC EDITORIAL.

37. Salvador, S. (2014). Las Concesiones de operación turística en áreas protegidas del Ecuador. Quito - Ecuador: Facultad de Derecho.
38. Valladares, L., & Villanueva, M. (2017). La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento. *Gestión Joven*, (17), 4.
39. Van der Lugt, L., De Langen, P., & Hagdorn, L. (2017). Strategic beliefs of port authorities. *Transport Reviews*, 412-441. doi:DOI:10.1080/01441647.2016.1245685
40. Villaverde, J., & Maza, A. (2016). Competencia y competitividad portuarias: una aplicación a las fachadas marítimas españolas. UTMACH.

ANEXOS

1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Problema	Objetivo general	Variables	Indicadores	Instrumento
¿Cómo se optimizará el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro?	Optimizar el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.	Estrategias de Posicionamiento	Plan estrategico	Análisis Documental - Grupos de enfoque
Sistematización	Objetivos Específicos			
¿Qué atributos geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria de la empresa portuaria pueden ser identificados?	1. Identificar los mejores atributos comerciales, geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria.	Atributos de la empresa que administra la terminal portuaria	1.-Ubicación geográfica 2.-Inversión en Infraestructura 3.-Sistemas tecnológicos implementados 4.-Desarrollo de proyectos que mejore la operatividad de la terminal portuaria	
¿Cuáles son las actividades que mantiene la empresa con la comunidad en la que opera?	2. Analizar el nivel de vinculación de la empresa portuaria con la comunidad en la que opera.	Vinculación con la comunidad	Lineamientos, políticas y acciones que hacen coincidir los objetivos de la empresa con los intereses y necesidades de la comunidad en la que opera.	
¿Cuáles son las estrategias que estén alineadas a las necesidades de la empresa portuaria y su entorno, en función de las ventajas competitivas?	3. Determinar las estrategias alineadas a las necesidades de la empresa en función de las ventajas competitivas.	Objetivos estratégicos para el posicionamiento	Estrategias de posicionamiento	
¿Cómo se desarrollará el plan estratégico de marketing, que optimizará el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro?	4. Desarrollar un plan estratégico de marketing que optimice el posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público -privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro -Ecuador.	Estrategias de Posicionamiento	Plan estratégico	

2. FICHA Y FOTOS DE LOS PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP.

FICHA DE PARTICIPANTES
FOCUS GROUP

Fecha: 30 Mayo 2019
 Moderador: Dennis Espinoza
 Lugar de la sesión: Puerto Bolívar
 N° de sesión: 1
 Herramienta de grabación: Celular, video grabadora.
 Duración: 45 min.

#	Departamento	Nombre	Apellido	Cargo	Tiempo en la empresa	Hora inicial	Hora final	Firma
1	Documentación y Aduanas	Karen Landin H.	Landin Hospoera	Especialista Doct. Aduana	2 años	15h00	15h45	
2	Documentación y Aduanas	Efrasa	Carcia	Especialista Doct. Aduana	2.5	15h00	15h45	
3	Commerce	Tania G.	Gatimuz	Supervisor Marketing y Venta	3	15h00	15h45	
4	Operaciones	Pablo	Casman	Sup. Servicio al Cliente	2 años	15h00	15h45	
5	Operaciones	Alisa	Palacios	Especialista Operaciones	2 años	15h00	15h45	
6	Operaciones	Glenn	Valencia	Subgerente Ops	2 años	15h00	15h45	
7	PROJECT	Óscar	Goyóliu	Civil Engineer	2 años	15h00	15h45	



- Integrantes del focus group descritos en la ficha anterior.

3. CUESTIONARIO EMPLEADO EN EL FOCUS GROUP.

Concepto	Dimensiones	Preguntas	
Identificar los mejores atributos comerciales, geográficos, estructurales, tecnológicos y operativos de la empresa portuaria.	Atributos comerciales	1	¿Cuáles son las negociaciones comerciales vigentes y a futuro que mantiene la terminal portuaria de Puerto Bolívar?
	Ubicación geográfica	2	¿Cómo considera la ubicación geográfica de Puerto Bolívar frente a la ubicación de los otros puertos?
	Inversión en proyectos de infraestructura	3	¿Tiene la empresa planificado invertir en infraestructura para la terminal?
	Inversión en tecnología	4	¿Tiene la empresa planificado invertir en sistemas y proyectos tecnológicos para la terminal?
	Operación portuaria de la terminal	5	¿Nos puede dar a conocer sobre el manejo de las operaciones portuarias de la terminal ?
Analizar el nivel de vinculación de la empresa portuaria con la comunidad de Puerto Bolívar	Lineamientos, políticas y acciones que hacen coincidir los objetivos de la empresa con los intereses y necesidades de la comunidad en la que opera.	6	¿Cómo ha logrado la terminal portuaria involucrarse con la comunidad en la que opera, en este caso Puerto Bolívar?
Determinar las estrategias alineadas a las necesidades de la empresa en función de las ventajas competitivas.	Ventaja competitiva frente a otros puertos	7	¿Cuáles considera usted que sean las ventajas competitivas de la terminal frente a los otros puertos del país?

4. CARTAS DE VALIDACIÓN POR PARTE DE LOS ESPECIALISTAS.

Machala, 3 de junio del 2019

Señores. -

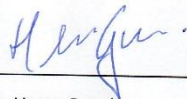
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

De mis consideraciones:

Mediante la presente, se corrobora que el Plan Estratégico de Marketing presentado en la tesis: **Marketing estratégico aplicado al posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro - Ecuador**, elaborado por la Ingeniera Dennise Espinoza Govea, es claro, viable y realista.

Puesto que el proceso, conlleva sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación definiendo las acciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

Atentamente:



Ing. Hugo García.

Gerente Gral. de Operaciones de Yilport Terminal Operations (YILPORTECU S.A.)

Machala, 3 de junio del 2019

Señores. -

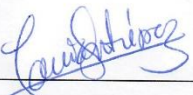
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

De mis consideraciones:

Mediante la presente, se corrobora que el Plan Estratégico de Marketing presentado en la tesis: **Marketing estratégico aplicado al posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro - Ecuador**, elaborado por la Ingeniera Dennise Espinoza Govea, es claro, viable y realista.

Puesto que el proceso, conlleva sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación definiendo las acciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

Atentamente:



Ing. Tania Gutierrez.

Supervisora de Ventas y Marketing de Yilport Terminal Operations (YILPORTECU S.A.)

Machala, 3 de junio del 2019

Señores. -

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

De mis consideraciones:

Mediante la presente, se corrobora que el Plan Estratégico de Marketing presentado en la tesis: **Marketing estratégico aplicado al posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro - Ecuador**, elaborado por la Ingeniera Dennise Espinoza Govea, es claro, viable y realista.

Puesto que el proceso, conlleva sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación definiendo las acciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

Atentamente:



Ing. Liliana Serrano Abad.
Jefe Administrativo de Yilport Terminal Operations (YILPORTECU S.A.)

Machala, 3 de junio del 2019

Señores. -


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

De mis consideraciones:

Mediante la presente, se corrobora que el Plan Estratégico de Marketing presentado en la tesis: **Marketing estratégico aplicado al posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro - Ecuador**, elaborado por la Ingeniera Dennise Espinoza Govea, es claro, viable y realista.

Puesto que el proceso, conlleva sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación definiendo las acciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

Atentamente:



Ing. Glen Valencia.

Sub-Gerente de Operaciones de Yilport Terminal Operations (YILPORTECU S.A.)

Machala, 3 de junio del 2019

Señores. -

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

De mis consideraciones:

Mediante la presente, se corrobora que el Plan Estratégico de Marketing presentado en la tesis: **Marketing estratégico aplicado al posicionamiento de una terminal portuaria bajo contrato de concesión público - privada de Puerto Bolívar en la provincia de El Oro - Ecuador**, elaborado por la Ingeniera Dennise Espinoza Govea, es claro, viable y realista.

Puesto que el proceso, conlleva sistemáticas exhaustivas de análisis, evaluación y diagnóstico de la situación definiendo las acciones que permitan superar y mejorar la actual situación, dando respuesta adecuada a los retos identificados.

Atentamente:



Ing. Edgar Maldonado
Jefe de tecnología de Yilport Terminal Operations (YILPORTECU S.A.)

