



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

**ESMERALDAS**

## **ESCUELA DE NEGOCIOS Y EMPRESAS**

### **Carrera de Negocios Internacionales**

#### **Tema:**

Gestión de Alianzas Estratégicas Públicas y Privadas para el Desarrollo  
Portuario de Esmeraldas.

#### **Línea de investigación:**

Globalización

(Acuerdos, tratados comerciales, integración, política comercial y aduanera)

#### **Previo a la obtención del título de:**

Licenciada en Negocios Internacionales

#### **Autora:**

Kenya Odalis Rodríguez Méndez

#### **Asesora:**

Mgt. Andrea Stefania Dueñas Mendoza

**Esmeraldas, 2026**

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber cumplido con todos los requisitos exigidos por el tribunal en el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**LECTOR 1**

---

**LECTOR 2**

---

**COORDINADORA DE LA CARRERA DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Mgt. Andrea Stefania Dueñas Mendoza

---

**DIRECTORA DE TESIS**

Mgt. Andrea Stefania Dueñas Mendoza

## **AUTORÍA**

Yo, Kenya Odalis Rodríguez Méndez, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0850494162 declaro ser autora del presente proyecto de investigación denominado “Gestión de Alianzas Estratégicas Públicas y Privadas para el Desarrollo Portuario de Esmeraldas”. En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas.

**Kenya Odalis Rodríguez Méndez**

C.I 0850494162

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía constante, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi vida académica y personal.

De manera muy especial, dedico este trabajo a mis padres, Alfredo Rodríguez y Omayra Méndez, quienes han sido mi mayor apoyo y motivación. Gracias por su amor incondicional, por los sacrificios realizados, por creer en mí y por enseñarme a no rendirme ante las dificultades. Este logro es también fruto de su esfuerzo, paciencia y confianza.

Asimismo, dedico esta tesis a todas las personas que, de una u otra forma, me acompañaron durante este proceso, brindándome apoyo, ánimo y palabras de aliento que hicieron posible alcanzar este objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios por permitirme culminar mi formación académica en la carrera de Negocios Internacionales, por concederme la salud, la constancia y la claridad necesarias para enfrentar cada reto a lo largo de este proceso.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), por brindarme una formación académica de calidad y por contribuir al desarrollo de mis conocimientos profesionales y personales.

A mi tutora de tesis, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo de este trabajo, los cuales fueron fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados.

A mis docentes, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, las cuales han fortalecido mi formación profesional y mi visión en el ámbito de los negocios internacionales.

A mis padres, Alfredo Rodríguez y Omayra Méndez, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante, siendo el pilar fundamental para alcanzar este logro académico.

Finalmente, agradezco a mis amigos y compañeros, quienes con su apoyo, consejos y compañía hicieron más llevadero este camino y aportaron de manera significativa a mi crecimiento personal y académico.

### **Josué 1:9**

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
2.	Presentación del Tema .....	1
3.	Planteamiento del Problema.....	1
4.	Pregunta de investigación .....	2
5.	Justificación .....	2
6.	Objetivos.....	3
6.1.	Objetivo General.....	3
6.2.	Objetivos Específicos.....	3
7.	Marco teórico.....	4
7.1.	Bases Teóricas .....	4
7.1.1.	Alianzas estratégicas público-privadas.....	4
7.1.2.	Tipos de alianzas estratégicas.....	4
7.1.3.	Creación de valor a través de alianzas estratégicas.....	5
7.1.4.	Importancia de las alianzas estratégicas en el desarrollo económico .....	6
7.1.5.	Aplicación de las APP en el sector portuario.....	6
7.1.6.	Modernización portuaria mediante inversión privada.....	7
7.1.7.	Privatización y Regulación Del Sector Portuario. ....	7
7.1.8.	Rol de las APP en el fortalecimiento del desarrollo territorial portuario .....	9
7.2.	Antecedentes .....	9
8.	Marco Metodológico.....	15
8.1.	Delimitación Espacio-Temporal.....	15
8.2.	Método y Enfoque de la Investigación .....	15
8.3.	Diseño de la Investigación .....	16
8.4.	Tipo y enfoque de investigación .....	16
9.	Población-muestra .....	17
10.	Resultados.....	18
11.	Discusión .....	20
12.	Conclusiones.....	23
13.	Recomendaciones .....	24
14.	Bibliografía .....	25
15.	Anexos .....	28

## **Resumen**

La presente investigación analiza la gestión de alianzas estratégicas público-privadas (APP) como mecanismo para impulsar el desarrollo portuario de la ciudad de Esmeraldas, Ecuador. El estudio surge ante la limitada operatividad, baja competitividad y escasa atracción de inversión privada que enfrenta el Puerto Comercial de Esmeraldas, factores que han provocado la migración de navieras hacia otros puertos del país y han afectado negativamente la economía local y nacional.

Desde un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, se emplearon entrevistas a actores clave del sector público y privado, así como revisión documental, con el objetivo de identificar el estado actual de las alianzas existentes, su influencia en la eficiencia operativa del puerto y las condiciones necesarias para su fortalecimiento. Los resultados evidencian que las alianzas vigentes son limitadas, fragmentadas y de carácter principalmente operativo, sin constituir una APP formal que permita una modernización integral del puerto.

Asimismo, se determinó que, aunque existen niveles adecuados de eficiencia en actividades específicas como el manejo de graneles líquidos, estos no se traducen en una competitividad sostenida debido a la falta de diversificación operativa, inversión continua y estabilidad normativa. La investigación concluye que la consolidación de alianzas público-privadas sólidas, con seguridad jurídica, estabilidad contractual y visión de largo plazo, es fundamental para fortalecer la competitividad portuaria, dinamizar el comercio exterior y promover el desarrollo económico territorial de Esmeraldas.

## **Palabras clave**

Alianzas público-privadas, desarrollo portuario, competitividad portuaria, gestión estratégica, Puerto de Esmeraldas.

## **Abstract**

This research analyzes the management of public-private strategic alliances (PPPs) as a mechanism to promote port development in the city of Esmeraldas, Ecuador. The study arises from the limited operational capacity, low competitiveness, and weak attraction of private investment faced by the Port of Esmeraldas, factors that have led shipping companies to migrate to other national ports and have negatively impacted local and national economic activity.

Using a qualitative, exploratory, and descriptive approach, the study employed interviews with key public and private sector stakeholders, as well as documentary analysis, to identify the current state of existing alliances, their influence on port operational efficiency, and the conditions required for their strengthening. The findings reveal that current alliances are limited, fragmented, and mainly operational in nature, and do not constitute a formal PPP capable of driving comprehensive port modernization.

Furthermore, although adequate efficiency levels were observed in specific activities such as liquid bulk handling, these results do not translate into sustained competitiveness due to the lack of operational diversification, continuous investment, and regulatory stability. The study concludes that the consolidation of solid public-private partnerships, supported by legal certainty, contractual stability, and a long-term strategic vision, is essential to enhance port competitiveness, stimulate foreign trade, and promote territorial economic development in Esmeraldas.

## **Keywords**

Public-private partnerships, port development, port competitiveness, strategic management, Port of Esmeraldas

## **1. Introducción**

La gestión de alianzas estratégicas públicas y privadas se ha transformado en un elemento fundamental para potenciar la competitividad en el sector portuario. En un contexto de relación mutua comercial, ahora de bien los puertos aparte de necesitar infraestructura actualizada, también necesitan relaciones que involucren el sector público-privado y que esto involucre también a la comunidad. Dentro de este contexto el puerto comercial de Esmeraldas actualmente se enfrenta al reto de fortalecer su posición en las rutas logísticas globales, incrementar su capacidad de operación y a la vez fomentar su crecimiento económico para la zona. La ausencia de estas alianzas estratégicas ha restringido el uso del potencial que tiene el puerto comercial de Esmeraldas, es por esta razón la administración surge como un instrumento esencial para vencer estos desafíos y a la vez que exista un crecimiento tanto sostenible como económico.

## **2. Presentación del Tema**

Gestión de alianzas estratégicas públicas y privadas para el desarrollo portuario de Esmeraldas

## **3. Planteamiento del Problema**

El puerto comercial de Esmeraldas atraviesa actualmente una crisis en su nivel de operatividad (Cabascango y Rivas, 2022). A pesar de que se han impulsado iniciativas como el dragado para facilitar el ingreso de buques gestión liderada por el actual gerente, Ing. Rafael Plaza Perdomo, estas acciones no han sido suficientes para captar nuevos clientes ni lograr una reactivación efectiva del puerto (Desarrollo portuario, 2024).

Esta situación afecta directamente a los operadores de comercio exterior, así como a importadores, exportadores, transportistas y pequeñas y medianas empresas vinculadas a la cadena logística. La falta de operatividad impide que estas actividades se desarrollen con normalidad, generando impactos negativos en la economía nacional. Además, limita la capacidad de las empresas para exportar sus productos, reduciendo así la competitividad del puerto de Esmeraldas frente a otros como Guayaquil, Posorja y Manta, hacia donde muchas navieras han migrado sus operaciones (Ecuavisa, 2024).

Esta problemática se localiza en la ciudad de Esmeraldas, situada en la costa noroccidental del Ecuador (Apolinario, Rodríguez, y Segarra, 2025), y tiene como una de sus causas principales la ausencia de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas (Mendoza, 2025). Esta falta de cooperación impide el desarrollo de procesos de importación y exportación a través del puerto, además de que no se lleva a cabo un mantenimiento constante, lo cual reduce aún más la competitividad del puerto frente a otros del país (Ecuavisa, 2024).

Las consecuencias de esta falta de alianzas y mantenimiento son evidentes: baja competitividad, escasa operatividad, disminución de ingresos y aumento del desempleo, una situación que genera preocupación creciente entre los ciudadanos esmeraldeños (La Hora, 2021).

#### **4. Pregunta de investigación**

¿De qué manera contribuyen las alianzas estratégicas Públicas y Privadas al desarrollo Portuario de Esmeraldas?

#### **5. Justificación**

Esta investigación se basa en la gestión de alianzas estratégicas públicas y privadas para el desarrollo portuario de Esmeraldas, que actualmente está enfrentado limitaciones en cuanto a su competitividad y operatividad, la investigación permitirá que se identifique de manera clara cuáles son esas barreras operativas que actualmente no permiten que el puerto no tenga Alianza Publico - Privada, esta investigación tiene una visión a largo plazo esto permitirá que haya una dinamización en el comercio y la economía de Esmeraldas y a la vez esto busca que este puerto sea competitivo frente a los otros a nivel país esto promoverá desarrollo a nivel local, nacional y regional.

Las APP son muy importantes para el desarrollo portuario, debido a que este puerto está ubicado en la costa norte de Ecuador y es el más cerca al canal de Panamá lo que al momento de existir dichas alianzas aumentaría las exportaciones que saldrían por dicho puerto, aunque haya enfrentado diversos cambios negativos como la falta de inversión, el cambio de navieras y la pérdida de carga comparado con otros puertos.

Ahora bien estas alianzas públicas y privadas también permitirán que haya fortalecimiento institucional, porque al trabajar en conjunto, ambos sectores, se pueden mejorar los procesos

internos y a la vez lograr que exista una excelente planificación a largo plazo para las mejoras de Autoridad Portuaria de Esmeraldas.

## **6. Objetivos**

### **6.1.Objetivo General**

Analizar la gestión de alianzas públicas y privadas para el desarrollo portuario de la ciudad de Esmeraldas

### **6.2.Objetivos Específicos**

- Reconocer las alianzas que mantiene el puerto comercial de Esmeraldas con los sectores público y privado.
- Describir la influencia de alianzas público-privadas en la eficiencia operativa del Puerto Comercial de Esmeraldas.
- Resumir los principales hallazgos obtenidos que podrían servir de base para futuras investigaciones.

## **7. Marco teórico**

### **7.1. Bases Teóricas**

#### **7.1.1. Alianzas estratégicas público-privadas**

Las alianzas estratégicas público-privadas (APP) son acuerdos de colaboración a largo plazo entre el sector público y el privado que buscan, de manera conjunta, el desarrollo, financiación, operación y/o mantenimiento de infraestructuras o servicios públicos, como los puertos. Estas alianzas se basan en una distribución de riesgos, responsabilidades y beneficios entre ambas partes, con el objetivo de lograr mayores niveles de eficiencia, innovación y sostenibilidad (World Bank, 2023).

Desde un enfoque teórico, las APP están respaldadas por la teoría de la nueva gestión pública (NGP), que promueve la incorporación de herramientas de gestión empresarial en el ámbito gubernamental. Bajo esta lógica, el Estado deja de ser un ejecutor exclusivo y se convierte en un facilitador que articula recursos, establece normas y vela por el cumplimiento de los objetivos sociales (Hodge y Greve, 2022).

#### **7.1.2. Tipos de alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas agrupan a dos o más empresas para beneficiarse de recursos conjuntos en busca de un objetivo común, al tiempo que conservan su independencia. Estas colaboraciones pueden ayudar a las compañías a ingresar en nuevos mercados, expandir sus líneas productivas o competir de manera más efectiva. Entre los tipos de alianzas tenemos:

**Unión de empresas:** Coalición en la que se unen dos o más organizaciones para constituir una sola organización reciente que surge de las aportaciones de capital de al menos otras dos compañías.

**Capital de riesgo:** Estrategia que también se tiene en cuenta como capital de riesgo, dado que se refiere a la situación en la que una compañía compra o adquiere acciones de otras compañías, con el propósito de contribuciones temporales en el capital de empresas no cotizadas es la principal.

Asociación adaptable: Es cuando las organizaciones son por participación individual. Conservan su independencia y generalmente constituyen una unión temporal para gestionar un espacio específicamente.

Outsourcing: se utiliza o se reconoce cuando una compañía u organización consigue reconocer que ciertos procedimientos que emplean pueden llevarse a cabo de forma más eficaz por otras compañías.

### **7.1.3. Creación de valor a través de alianzas estratégicas**

Una alianza puede ser vista como un pacto de cooperación entre empresas, que se inicia de forma voluntaria y que implica el intercambio, la compartición o el desarrollo conjunto de alguna actividad significativa. Es un esquema que puede abarcar aportes de las diversas partes en lo que respecta a capital, tecnología o activos específicos (Gulati y Singh, 1998).

Según Marshall, Nguyen y Bryant (2005), una alianza estratégica se define como una relación entre organizaciones en la que las partes mantienen un cierto nivel de autonomía, pero son interdependientes en gran medida. Esta dirige los recursos de dos o más empresas hacia un compromiso específico, manteniendo, en cierta medida, cierta independencia en su propiedad. En otras palabras, es un sistema interorganizacional semiautónomo que mantiene relaciones fundamentales con las empresas que le han dado origen y que, por lo tanto, requiere una consideración cuidadosa de cuestiones relacionadas con su gobierno, como posibles conflictos de intereses, la construcción de confianza y la determinación de objetivos conjuntos, entre otros.

Hay numerosas razones por las que una empresa podría decidir formar una alianza estratégica. Algunas de ellas son:

Mejoramiento de las finanzas en el corto plazo. Las compañías que desean obtener beneficios financieros de manera rápida tienen la posibilidad de emplear los recursos de otras firmas para fortalecer su posición en el mercado a corto plazo.

Suprimir los obstáculos de ingreso. Las compañías con falta de capital pueden unirse a las que han realizado inversiones en mercados particulares para lograr un acceso más rápido y económico.

Lograr una visión empresarial más clara. Puede ser que las compañías no tengan conocimiento del desempeño de un modelo de negocio específico. Las compañías tienen la opción de utilizar

alianzas estratégicas para examinar escenarios que les faciliten la toma de decisiones futuras, en vez de elaborar y financiar un modelo por su cuenta.

Distribuir el riesgo financiero. En caso de que una compañía no tenga éxito, es común que las dos partes asuman el peso financiero. Este acuerdo de alianza brinda ayuda recíproca, lo que disminuye el peligro individual.

#### **7.1.4. Importancia de las alianzas estratégicas en el desarrollo económico**

En el contexto presente, caracterizado por la incertidumbre y el rápido avance tecnológico, Las compañías sufren una presión continua. para innovar y adaptarse de manera ágil Manzanilla (2024) sostiene que, las coaliciones estratégicas aparecen como un instrumento esencial para contrarrestar Estas presiones posibilitan que las organizaciones acceder a recursos externos, disminuir gastos y dividir riesgos.

En términos generales, se podría afirmar que existen varios motivos para la formación de alianzas; sin embargo, En resumen: la colaboración disminuye costes y riesgos, optimiza los recursos que hay disponibles y abre mercados; así pues, es una llave para el triunfo de la empresa. En la creación de coaliciones estratégicas. Hay tanto riesgos como beneficios. La competitividad es el elemento esencial que hace posible la constitución y la sostenibilidad de la alianza. No puede imaginarse una alianza sin beneficios. competitivas en el medio y largo plazo. A veces, las alianzas estratégicas se presentan, como una magnífica opción para las PYMES debido a la capacidad de disminuir gastos y sacar provecho del nivel de adaptabilidad en situaciones cambiantes.

#### **7.1.5. Aplicación de las APP en el sector portuario**

Los puertos modernos requieren una constante actualización de sus instalaciones, digitalización de procesos, gestión eficiente de cargas y conectividad intermodal. Estas exigencias hacen que la inversión estatal, por sí sola, resulte insuficiente. En este contexto, las APP han emergido como una solución eficaz y sostenible. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023), las APP bien diseñadas permiten impulsar proyectos de infraestructura portuaria con mayor rapidez, calidad y control financiero.

En Europa y Asia, la participación del sector privado en la administración de puertos ha contribuido al desarrollo de smart ports como los de Rotterdam, Hamburgo, Singapur y Busan,

que han logrado consolidarse como centros logísticos de clase mundial gracias a inversiones conjuntas en infraestructura, innovación tecnológica, automatización de operaciones y sostenibilidad ambiental (Notteboom y Rodrigue, 2022).

En América Latina, casos como el Puerto de Santos (Brasil) y el Puerto de Callao (Perú) evidencian cómo las alianzas público-privadas pueden ser instrumentos clave para reducir la congestión, atraer navieras internacionales y fortalecer el comercio exterior. No obstante, los retos asociados a la transparencia, la estabilidad jurídica y la capacidad institucional siguen siendo desafíos para superar (CEPAL, 2023).

#### **7.1.6. Modernización portuaria mediante inversión privada**

La modernidad, según la definición que ofrece Echeverría (2008), supone una ruptura con la tradición. En el caso de Giddens, esa división se debe a la falta de continuidad en el proceso mismo de la Modernidad, que hace que no exista una conexión entre lo nuevo y lo viejo. Siguiendo con la misma línea, Echeverría sostiene que esta ruptura se debe a tres elementos: el avance de la ciencia y la tecnología; la secularización; y el surgimiento del sujeto. Ahora se desarrollarán algunos elementos importantes de sus propuestas.

Modernización es un procedimiento que, si se lleva a cabo de la manera adecuada, puede aumentar la eficiencia en la administración de los mismos organismos estatales. Las metas fundamentales de la modernización son equilibrar las demandas de la política macroeconómica y adecuar las políticas financieras y económicas.

Hoy en día, modernización portuaria implica la modificación de la estructura institucional del negocio portuario y un aumento en el involucramiento del sector privado en la financiación y explotación de los servicios, terminales e instalaciones portuarias. Por consiguiente, su resultado es la modificación de la relación entre el sector privado y el público.

#### **7.1.7. Privatización y Regulación Del Sector Portuario.**

Privatización es un proceso en el que las actividades realizadas por el sector público se transfieren al sector privado. Este método posibilita la intervención de los actores no gubernamentales en la financiación y a la provisión de múltiples servicios, incluyendo cada vez más financiación y una mayor oferta de servicios asistenciales que implican modificaciones en las tareas y obligaciones

tanto públicas como privadas. Según (Valdivieso, 2001) Las siguientes razones se han mencionado para implementar un programa de privatizaciones: optimizar la eficiencia, mejorar las cuentas públicas, reducir el poder de los sindicatos, reemplazar al sector público por el privado en la toma de decisiones en los mercados de bienes y servicios, instaurar el capitalismo popular, aumentar la identificación de los trabajadores con la empresa a través de la propiedad de acciones y redistribuir la renta y riqueza social.

La modernización y la privatización buscan crear un ambiente que responda más eficazmente a las señales del mercado. Para ello, los gobiernos de los países están buscando establecer bases para involucrar al sector privado en puertos estatales con el propósito de incrementar el valor de los bienes que transitan por sus instalaciones, estableciendo así una disciplina comercial en la actividad portuaria.

El gobierno ecuatoriano no ha estado ajeno a este modelo latinoamericano de los años 90, aunque debido a la rapidez inicial con la que se desarrollaron los puertos, esta velocidad no se ha mantenido, lo que ha provocado un atraso en el desarrollo portuario y hace necesario avanzar en dicho proceso.

Para ello, es fundamental retomar los principios fundamentales de la modernización portuaria: las modificaciones estructurales en los puertos, en términos de infraestructura y de marcos legales y normativos, basadas en modelos operativos recientes con énfasis en lo comercial y económico.

Las transformaciones generan una evolución continua y el sector privado involucra la participación de numerosos usuarios. Los propósitos fundamentales serán: la transición de la fragmentación a la integración, del proteccionismo a los mecanismos de mercado, de la ineficiencia a la productividad, de las metas políticas a las económicas. El resultado final será pasar de una perspectiva individual a un enfoque colectivo.

### **La situación portuaria en Esmeraldas**

El puerto de Esmeraldas, ubicado en la costa noroccidental de Ecuador, es una infraestructura de alto valor estratégico para el país, especialmente por su cercanía a mercados del Pacífico y su potencial de conexión con corredores logísticos de la región andina. Sin embargo, en los últimos años ha atravesado una crisis estructural caracterizada por baja operatividad, débil competitividad, infraestructura deteriorada y escasa capacidad para atraer inversiones

Aunque se han implementado iniciativas como el dragado del canal de acceso para facilitar la entrada de buques de mayor calado, estas acciones han sido insuficientes. La falta de una visión estratégica integral, así como la ausencia de alianzas público-privadas sostenidas, ha limitado el desarrollo del puerto frente a competidores como Guayaquil, Manta o Posorja, puertos que han logrado establecer relaciones estables con operadores logísticos globales (Ecuavisa, 2024).

A esto se suma la carencia de mantenimiento preventivo y correctivo, la desconexión con cadenas logísticas, la falta de promoción internacional, y una débil articulación con actores territoriales como gobiernos locales, universidades o cámaras de comercio (Mendoza, 2025). Todo esto ha generado pérdidas económicas, desempleo local y migración de navieras, profundizando la brecha entre Esmeraldas y otros nodos portuarios del país (La Hora, 2021).

#### **7.1.8. Rol de las APP en el fortalecimiento del desarrollo territorial portuario**

La implementación de alianzas estratégicas entre lo público y lo privado no solo impacta en la eficiencia operativa del puerto, sino que también puede dinamizar el desarrollo territorial en sentido amplio. Los puertos bien gestionados se convierten en motores de desarrollo local, generando empleo directo e indirecto, fortaleciendo cadenas de valor, atrayendo inversión extranjera directa y elevando la calidad de vida de sus zonas de influencia (IAPH, 2023).

En este sentido, la gestión adecuada de una APP para el puerto de Esmeraldas debe ir más allá de una concesión logística. Debe contemplar:

- Inversión en infraestructura crítica (muelles, patios, accesos viales y ferroviarios)
- Transformación digital de procesos portuarios (sistemas TOS, blockchain, IoT)
- Capacitación técnica del talento humano local

#### **7.2. Antecedentes**

Diversos estudios coinciden en que para que una alianza público-privada tenga éxito es necesario que existan condiciones estructurales y funcionales bien establecidas. Entre los factores críticos de éxito destacan (Hodge y Greve, 2022; OECD, 2023):

- Marco legal sólido y estable, que brinde seguridad jurídica a los inversionistas y mecanismos de control al Estado.
- Capacidad institucional de las entidades públicas, especialmente en temas de regulación, supervisión y fiscalización del cumplimiento contractual.
- Distribución equitativa de riesgos, que contemple externalidades económicas, tecnológicas, ambientales y sociales.
- Transparencia y rendición de cuentas, tanto en la fase de licitación como en la ejecución del proyecto.
- Mecanismos de resolución de conflictos, que permitan mantener relaciones colaborativas en escenarios adversos.

En el caso ecuatoriano, estos factores deben ir acompañados por una voluntad política sólida, una visión de largo plazo del desarrollo portuario y un enfoque que reconozca las particularidades culturales, sociales y económicas del territorio de Esmeraldas.

Ollague (2016) desarrolló una investigación orientada a analizar la viabilidad de un modelo empresarial de alianzas público-privadas (APP), gestionado a través de los municipios, para impulsar el desarrollo socioeconómico en la provincia de El Oro, Ecuador. El estudio se enmarcó en un enfoque no experimental y se apoyó en la aplicación de encuestas a 440 líderes de opinión y entrevistas a autoridades locales, con el fin de recopilar información relevante sobre la gestión de las APP a nivel territorial.

Para el análisis de los datos se emplearon técnicas estadísticas multivariadas, entre ellas el coeficiente Rho de Spearman, el análisis de componentes principales, la prueba chi-cuadrado de independencia y el coeficiente Alfa de Cronbach. Como resultado, se diseñó un modelo empresarial basado en alianzas estratégicas interinstitucionales orientadas a la ejecución de proyectos de inversión, concluyéndose que su implementación es factible y que posee una aplicabilidad amplia para la generación de desarrollo y prosperidad local.

Por otro lado, Quintero Ramos, Almanza-Vides y Pimienta Gómez (2021) analizan el rol del transporte marítimo como eje estratégico del comercio exterior y su contribución al fortalecimiento de las economías en un contexto globalizado. El estudio tuvo como objetivo determinar las

estrategias necesarias para potenciar la competitividad internacional de los puertos marítimos, considerando su función como nodos clave del intercambio de mercancías entre países.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, utilizando el método inductivo-interpretativo. La población se definió mediante la saturación teórica de categorías, aplicándose una muestra intencional a trabajadores con mayor experiencia en el área administrativa de la Sociedad Portuaria de la Península S.A., Puerto Nuevo, Bahía Portete (Colombia). Entre los principales resultados se identificó que la falta de infraestructura adecuada, así como la ausencia de indicadores para evaluar la calidad, eficiencia, uso de tecnología y utilidad operativa, constituyen limitantes significativas para el posicionamiento competitivo de los puertos. El estudio concluye que resulta prioritario modernizar la infraestructura portuaria y diversificar el uso de tecnologías en los procesos administrativos y operativos, a fin de responder a las exigencias del comercio internacional actual.

Las terminales portuarias enfrentan una dualidad de objetivos, ya que, por un lado, cumplen una función de interés público al facilitar de manera eficiente el comercio entre regiones y, por otro, responden a una lógica privada orientada a la rentabilidad mediante una gestión eficiente de sus activos. En este contexto, Musso, Parola y Ferrari (2012) analizan cómo distintos países y regiones han buscado equilibrar los intereses públicos y privados de los diversos actores que intervienen en la actividad portuaria, dando lugar a una diversidad de modelos de gobernanza portuaria. Los autores evidencian que estos modelos reflejan diferentes estrategias orientadas a mejorar el rendimiento y la competitividad de los puertos, y concluyen que varios supuestos de los modelos tradicionales de gobernanza portuaria requieren ser replanteados frente a las nuevas dinámicas del comercio internacional.

Botero Chica (2017) presenta una revisión de la literatura sobre el surgimiento y evolución de las Alianzas Público-Privadas (APP) entre 1980 y 2016, con el propósito de identificar la génesis del concepto, sus ventajas, obstáculos y modalidades de aplicación. El autor expone experiencias exitosas de uso de esquemas financieros basados en APP y realiza comparaciones entre los mecanismos implementados en América Latina y Colombia, así como los proyectos programados bajo esta modalidad.

En la parte final del artículo, se formulan recomendaciones orientadas a proyectos incluidos en los Planes de Desarrollo de Medellín y Antioquia que podrían ejecutarse mediante APP, aportando

elementos de análisis para el diseño y gestión de alianzas estratégicas entre el sector público y privado. Este antecedente contribuye a comprender la evolución teórica y práctica de las APP en el contexto latinoamericano y su potencial aplicación como herramienta de desarrollo territorial.

Devlin y Moguillansky (2009) analizan el papel de las alianzas público-privadas (APP) como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo, destacando que son pocos los países en desarrollo que han logrado reducir de manera sostenida la brecha de ingresos con las economías avanzadas sin una acción proactiva del Estado. Los autores identifican dos factores clave para este proceso: la formulación e implementación de estrategias de transformación productiva de mediano y largo plazo, y la construcción de alianzas público-privadas sólidas, adaptadas a las condiciones institucionales y sociales de cada país.

El estudio examina las modalidades de operación de este tipo de alianzas en diez países extrarregionales considerados exitosos por haber alcanzado procesos de convergencia con los países desarrollados o por haber tenido un mejor desempeño que América Latina y el Caribe, pese a contar con dotaciones de recursos similares. Los resultados evidencian que, en la región latinoamericana, la colaboración público-privada es aún incipiente o inexistente, lo que limita las posibilidades de una inserción internacional dinámica. En este sentido, los autores plantean la necesidad de reflexionar sobre la construcción de alianzas propias que sustenten estrategias nacionales orientadas a la creación de “tigres latinoamericanos”.

### **Marco Legal y Regulatorio**

La gestión de alianzas estratégicas entre los sectores público y privado en el contexto del desarrollo portuario del Ecuador y específicamente del Puerto de Esmeraldas se encuentra respaldada por un conjunto normativo que establece principios, incentivos y procedimientos destinados a fomentar la inversión, la eficiencia y la sostenibilidad en infraestructura logística. A continuación, se detalla el marco legal más relevante:

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

La Constitución de la República del Ecuador (2008) actualizada en 2021 reconoce expresamente la posibilidad de que el Estado, sin renunciar a su rol rector, establezca mecanismos de cooperación con el sector privado para el desarrollo de infraestructura y servicios públicos. En su artículo 316, se establece que “el Estado podrá delegar la gestión de servicios públicos y la explotación de

sectores estratégicos a empresas mixtas o privadas, bajo principios de eficiencia, responsabilidad y rendición de cuentas” (Asamblea Nacional, 2008). Esta disposición abre la puerta a la formación de alianzas público-privadas (APP), incluso en sectores estratégicos como el portuario, con el objetivo de potenciar la inversión y mejorar los servicios logísticos y de conectividad internacional.

### **Ley Orgánica de Incentivos para las Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera**

Esta ley, promulgada en 2015, constituye la base normativa especializada para las APP en el Ecuador. Su objetivo principal es establecer un régimen jurídico que regule, fomente y promueva la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura y servicios públicos mediante asociaciones con entidades del Estado (Asamblea Nacional, 2015). En el caso de los puertos, esta ley permite estructurar proyectos de inversión con reglas claras, incentivos tributarios (como exoneraciones de impuestos a la renta y aranceles), así como garantías jurídicas que disminuyen el riesgo para los inversionistas.

Uno de los aportes claves de esta ley es la creación del Comité Interinstitucional de Asociaciones Público-Privadas, encargado de calificar, priorizar y aprobar los proyectos propuestos bajo esta modalidad. Así, el desarrollo portuario de Esmeraldas podría ser objeto de proyectos APP que faciliten su modernización y expansión, bajo un modelo de gestión conjunta y sostenibilidad.

### **LOIAPP vinculada con el desarrollo de Autoridad Portuaria de Esmeraldas**

El puerto comercial de Esmeraldas ha sido priorizado dentro de los proyectos APP del Ecuador. El este plan abarca la ejecución del dragado para aumentar el calado operativo, la ampliación del muelle y la modernización de su equipamiento e infraestructura. La aplicación de la LOIAPP permitirá viabilizar este proyecto mediante inversión extranjera directa, asegurando un marco de seguridad jurídica e incentivos tributarios. En aspectos de gestión, la colaboración entre el público y privado implica la asignación al sector privado de la edificación y operación, bajo acuerdos que presentan indicadores de rendimientos. Mediante APE y el Ministerio de transporte y obras públicas el Estado ejerce la función de regular y supervisar que se esté cumpliendo de manera correcta la operatividad en el puerto comercial.

### **Reglamento de la Ley de Asociaciones Público-Privadas**

El Reglamento a la Ley APP (Decreto Ejecutivo No. 788, 2023) detalla los procedimientos para la formulación, evaluación, contratación y seguimiento de los proyectos de APP. Este documento normativo establece fases específicas como la presentación de iniciativas privadas, la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos, la licitación pública o contratación directa, así como los mecanismos de control y fiscalización.

Además, el reglamento determina los derechos y obligaciones de cada parte dentro de la alianza, incluyendo temas como la transferencia de riesgos, el reparto de utilidades, la solución de controversias y la extinción anticipada de los contratos

### **Vinculación del Reglamento con APE**

Su aplicación en el Puerto de Esmeraldas permitiría una gestión eficiente de los recursos, con reglas predecibles tanto para las instituciones públicas como para los actores privados interesados.

## **8. Marco Metodológico**

### **8.1. Delimitación Espacio-Temporal**

La presente investigación se desarrolló en el puerto comercial de Esmeraldas, ubicado en la provincia de Esmeraldas, en la región costera noroccidental del Ecuador. Este puerto constituye un eje logístico clave para la conectividad marítima del país, especialmente por su cercanía con mercados del Pacífico. No obstante, enfrenta actualmente limitaciones significativas en términos de operatividad, competitividad e integración con el sector productivo y logístico nacional (Apolinario, Rodríguez y Segarra, 2025).

Abarcando también su entorno logístico inmediato, es decir, los actores públicos y privados que participan directa o indirectamente en las actividades portuarias: operadores logísticos, exportadores, importadores, autoridades locales, entidades públicas y organizaciones empresariales.

En cuanto a la delimitación temporal, la investigación tomó como periodo de referencia los años 2022 a 2025, debido a que en este lapso se han evidenciado cambios relevantes en la gestión del puerto, intentos de implementación de proyectos de modernización como el dragado del canal, y se han publicado diagnósticos institucionales recientes (Cabascango y Rivas, 2022; Desarrollo Portuario, 2024). Además, es en este periodo donde se ha profundizado la problemática relacionada con la falta de alianzas estratégicas, la migración de navieras y la pérdida de competitividad frente a otros puertos del país.

Esta delimitación espacio-temporal permitió contextualizar adecuadamente la investigación dentro del enfoque metodológico cualitativo-descriptivo, el cual busca analizar, desde un punto de vista integral, las condiciones actuales del puerto de Esmeraldas y las posibilidades de implementación de alianzas estratégicas público-privadas como mecanismo para su desarrollo.

### **8.2. Método y Enfoque de la Investigación**

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, debido a que su objetivo principal es comprender, interpretar y analizar los factores que inciden en la falta de alianzas estratégicas públicas y privadas en el puerto de Esmeraldas, así como identificar oportunidades y condiciones

para su establecimiento futuro. Este enfoque permite abordar el fenómeno desde una perspectiva integral, considerando el contexto económico, político, institucional y territorial en el que se desarrolla el problema

### **8.3. Diseño de la Investigación**

En este estudio, centrado en la gestión de alianzas estratégicas públicas y privadas para el desarrollo portuario de Esmeraldas, adoptó un diseño cualitativo, no experimental, transversal, exploratorio-descriptivo y documental, lo cual se justifica por la naturaleza del fenómeno abordado.

### **8.4. Tipo y enfoque de investigación**

El presente estudio se enmarcó en el enfoque cualitativo, porque se realizará entrevistas y revisión documental, el cual se fundamenta en la comprensión profunda de realidades complejas desde una perspectiva interpretativa. El problema planteado trata sobre la ausencia o debilidad de alianzas público-privadas en el puerto de Esmeraldas requiere ser abordado desde un enfoque que permita comprender las relaciones entre actores, políticas institucionales, estructuras operativas, contexto económico y dinámicas sociales. Como señala Flick (2022), el enfoque cualitativo es adecuado cuando se busca explorar fenómenos desde la perspectiva de sus participantes, considerando el contexto como un factor clave en su interpretación.

El estudio se clasifica como de tipo exploratorio y descriptivo:

Exploratorio, porque aborda un problema que, si bien es de relevancia estratégica para la economía ecuatoriana, no ha sido suficientemente investigado en el contexto específico del puerto de Esmeraldas. Busca, por tanto, identificar causas, efectos, condiciones y oportunidades vinculadas a la creación de alianzas público-privadas.

Descriptivo, porque permite caracterizar la situación actual del puerto en cuanto a infraestructura, gestión, actores institucionales y relaciones estratégicas, proporcionando una visión ordenada y comprensible del estado del fenómeno.

## **Diseño no experimental y transversal**

Este estudio utilizó un diseño no experimental, dado que no se manipulan intencionalmente las variables. En cambio, se observa el fenómeno tal como ocurre en su contexto real, sin intervenir en él, tal como lo recomienda Hernández, Fernández y Baptista (2022) para investigaciones de tipo interpretativo.

Asimismo, el diseño fue transversal, ya que la recolección y el análisis de datos se llevaron a cabo en un único momento del tiempo, específicamente entre los años 2022 y 2025, periodo clave en el cual se han desarrollado eventos relevantes como intentos de modernización del puerto, informes técnicos recientes, y una mayor discusión pública sobre la situación portuaria de Esmeraldas.

### **9. Población-muestra**

La población acerca de la investigación fue compuesta por los participantes estratégicos relacionados con el desarrollo portuario de Esmeraldas, provenientes del sector público y privado esto incluyen la Autoridad Portuaria de Esmeraldas, las operadoras logísticas que participan en la planificación del transporte marítimo y del comercio internacional, y las instituciones públicas relacionadas con el desarrollo económico territorial, son organizaciones que participan en la formación y fortalecimiento de alianzas estratégicas tanto en el sector público como en el privado.

La muestra estuvo compuesta por el actual gerente de APE, cuya funcionalidad le proporciona un entendimiento directo sobre la planificación, implementación y valoración de las alianzas estratégicas públicas y privadas en el sector portuario, también por un representante de una empresa privada de operación logística, que proporcionara cual es la perspectiva corporativa acerca de la relación con el puerto comercial, un representante de la cámara de comercio de la ciudad de Esmeraldas este nos brindará su opinión de lo que ofrece la visión pública en cuanto al progreso económico portuario. La elección de estos actores importantes se basa en criterios de importancia institucional, representatividad y acceso a datos relevante, garantizando así la validez y fiabilidad de los datos recolectados

## 10. Resultados

Con respecto al primer objetivo de la investigación. Las alianzas estratégicas permiten trabajar conjuntamente entre el sector público y el privado, satisface una necesidad fundamental: la de alcanzar objetivos que serían difíciles de obtener sin la cooperación cercana entre sectores. Esta perspectiva posibilita la integración de las habilidades y fortalezas complementarias de los sectores privado, público y social, lo que impulsa acciones más efectivas y sostenibles (Codespa , 2025).

Las APP no solo favorecen al Estado a través de la realización de obras de infraestructura, sino que además crean posibilidades profesionales y laborales en campos esenciales como la gestión y dirección de proyectos, la evaluación y formulación de proyectos, el sector legal y la contratación pública. Se destaca, en particular, la relevancia de dirigir proyectos bajo metodologías estandarizadas, como las que propone el Project Management Institute. Estas aumentan las posibilidades de éxito en iniciativas públicas y privadas (Mayorga Adum, 2016).

Según la información brindada por la representante de atención al cliente de APE (Simbaña , 2025). En cuanto a alianzas estratégicas público privado, APP. Eso lo está manejando la Secretaría de inversiones pública privada, ya que ellos están iniciando el proceso de APP para autoridad portuaria con un proyecto de diseño, financiación, construcción, mantenimiento y operación de la terminal multipropósito del puerto comercial de esmeraldas (Secretaría de Inversiones Público Privadas, 2025).

Sobre los convenios de cooperación, pues mencionó que están cooperando con las entidades que se afectaron por el sismo. “Les estamos dando espacios para que hagan sus oficinas aquí”. Otros convenios en sí, el de Biopal, para que maneje todo lo que es graneles líquidos. Y ese es en cuanto a la operacional. “Tenemos el convenio con salsa, con salsa que ellos son una zona de apoyo logístico a APE”. Actualmente maneja muy poquita carga, pero son los que más han apoyado, pues podría decir que Zalsa y Biopal son los que han contribuido más al puerto en cuanto actividades operacionales (Simbaña , 2025).

Referente al segundo objetivo. La entrevista evidencia que las alianzas público-privadas (APP) constituyen un mecanismo jurídico clave para la administración eficiente de los activos del Estado de tal manera que mediante una alianza público – privadas, invita a que operadores portuarios muestren interés en invertir en proyectos portuarios durante el tiempo de delegación, para lo cual significará que existan mejoras en sus instalaciones lo que permitirá entrar en competitividad con los puertos del mundo y hacerlo rentable tanto para el Estado como para el privado (Duque , 2025).

A través de este modelo cooperativo, los operadores portuarios privados pueden participar gracias al sector público, ya que estos contribuyen con su inversión, experiencia técnica y habilidad operativa durante el tiempo de delegación. De esta forma se producen avances en la infraestructura de los puertos, en la modernización de los equipos y en la optimización de los procesos logísticos. Estos elementos impactan directamente en el aumento de la productividad portuaria y en la disminución del tiempo operativo (Duque , 2025).

Desde el punto de vista operativo, la persona entrevistada señala que en el Puerto de Esmeraldas están operando solo barcos de graneles líquidos y son aceites de soya, aceites de girasol, aceite de palma. En cuanto a la eficiencia, estamos al 100% en eficiencia y eficacia. La operatividad del puerto no se ha parado en este caso en lo que es las operaciones de los barcos de grande líquido. “En cuanto al desempeño estamos al 100% trabajando en esa área nada más”. Por el momento “estamos esperando ahorita un barco que traiga un producto que es este granel sólido” (Simbaña , 2025).

La representante de atención al cliente también mencionó que tienen las operadoras portuarias, que son las que nos dan apoyo logístico en ciertos servicios a APE. “Tenemos ciertas instituciones que hemos participado con ellos en conjunto para la promoción de APP” (Simbaña , 2025). En cumplimiento con el tercer objetivo de la investigación. Los hallazgos de la entrevista muestran que captar inversión privada en el Puerto Comercial de Esmeraldas depende sobre todo de la estabilidad contractual y de normas claras. Si una empresa nota que los contratos o permisos están cambiando de manera continua, no se compromete. Es necesario formar alianzas entre el sector público y el privado que atiendan las verdaderas necesidades del puerto: equipamiento que asegure un servicio competitivo, dragado sostenido y mejoramiento del muelle

Ahora bien garantizar la seguridad jurídica de la concesión del Puerto Comercial de Esmeraldas, cuyo mecanismo permita que con todas las inversiones que vaya a realizar el sector privado en

repotenciarlo, fortalezcan las relaciones comerciales entre exportadores, importadores, empresas, navieras y empresas de almacenamiento y de esta forma vean en Esmeraldas un puerto confiable para sus negocios, porque definitivamente al sector privado le beneficia cargar y descargar primero, en el puerto más cercano y segundo, en el que le brinde un buen servicio.

Para finalizar, el análisis de la evolución del número de buques muestra una relación directa entre el dragado y el incremento temporal del tráfico marítimo, así como una tendencia decreciente en los años recientes, acentuada por la pandemia y la falta de continuidad en las inversiones.

## **11. Discusión**

Los resultados evidencian que las alianzas estratégicas vigentes en el Puerto Comercial de Esmeraldas son limitadas, fragmentadas y predominantemente operativas, concentrándose en convenios específicos con actores privados como ZALSA y BIOPAL, así como acuerdos de cooperación coyunturales con instituciones públicas afectadas por eventos externos, como el sismo. Si bien estas alianzas han permitido mantener un nivel mínimo de funcionamiento, no constituyen aún una estrategia integral de alianzas público-privadas (APP) orientada al desarrollo portuario de largo plazo.

Este hallazgo coincide con lo señalado por Devlin y Moguillansky (2009), quienes sostienen que en América Latina las APP suelen presentarse de forma incipiente o parcial, sin integrarse plenamente a estrategias nacionales o territoriales de desarrollo productivo. En el caso de Esmeraldas, la ausencia de una APP consolidada refleja precisamente esta debilidad estructural, donde las alianzas existentes no responden a una visión estratégica sino a necesidades operativas inmediatas.

Asimismo, los resultados guardan relación con el estudio de Ollague (2016), quien identificó que la viabilidad de modelos APP a nivel territorial depende de una articulación interinstitucional clara, liderazgo público y capacidad de gestión local. La evidencia empírica del presente estudio muestra que, si bien existe un proceso incipiente liderado por la Secretaría de Inversiones Público-Privadas, este aún no se traduce en una alianza formalmente estructurada que transforme la operatividad y competitividad del puerto.

Por tanto, los resultados confirman los antecedentes teóricos que señalan que la simple existencia de convenios o cooperación puntual no equivale a una APP efectiva, y que la falta de una estrategia integral limita el aprovechamiento del potencial portuario de Esmeraldas.

Los hallazgos revelan que las alianzas actuales tienen una influencia limitada pero focalizada en la eficiencia operativa del puerto. Si bien la operatividad en el manejo de graneles líquidos alcanza niveles óptimos de eficiencia, esta eficiencia se circunscribe únicamente a un tipo de carga y a un segmento específico de la actividad portuaria, lo cual evidencia una especialización forzada más que una competitividad integral.

Este resultado es consistente con los planteamientos de Quintero Ramos, Almanza-Vides y Pimienta Gómez (2021), quienes identifican que la falta de diversificación operativa, infraestructura adecuada y adopción tecnológica limita el posicionamiento competitivo de los puertos en el comercio internacional. En Esmeraldas, la eficiencia observada no responde a un proceso de modernización estructural, sino al esfuerzo operativo de actores privados en ausencia de inversiones estratégicas de mayor alcance.

Del mismo modo, los resultados dialogan con lo expuesto por Musso, Parola y Ferrari (2012) respecto a la dualidad público-privada en la gestión portuaria. Aunque el sector privado aporta eficiencia técnica y operativa, la falta de un modelo de gobernanza portuaria equilibrado impide que estos beneficios se expandan al conjunto del sistema portuario. En este sentido, la eficiencia observada en Esmeraldas no logra generar un efecto multiplicador sobre otras áreas como contenedores, graneles sólidos o carga general.

Finalmente, los hallazgos refuerzan lo señalado por la OECD (2023) y Notteboom y Rodrigue (2022), quienes destacan que las APP bien estructuradas permiten mejorar productividad, reducir tiempos operativos y atraer nuevas navieras. La ausencia de estas condiciones en Esmeraldas explica por qué la eficiencia actual no se traduce en mayor competitividad ni en recuperación sostenida del tráfico marítimo.

Los resultados del estudio ponen en evidencia que la seguridad jurídica, la estabilidad contractual y la continuidad de las inversiones son factores determinantes para la atracción de inversión privada en el Puerto Comercial de Esmeraldas. La percepción de inestabilidad normativa y la

discontinuidad de proyectos, como el dragado, afectan directamente la confianza del sector privado y limitan el establecimiento de alianzas estratégicas sostenibles.

Este hallazgo coincide plenamente con los factores críticos de éxito identificados por Hodge y Greve (2022) y la OECD (2023), quienes subrayan que la transparencia, la distribución equitativa de riesgos y los mecanismos claros de resolución de conflictos son condiciones indispensables para el éxito de las APP. La ausencia de estos elementos en el contexto del puerto de Esmeraldas explica la dificultad para consolidar alianzas de largo plazo.

Asimismo, los resultados empíricos confirman lo planteado por Botero Chica (2017), quien destaca que, en América Latina, muchas APP fracasan o no se concretan debido a debilidades institucionales y falta de planificación estratégica. En Esmeraldas, la relación entre el dragado y el aumento temporal del tráfico marítimo demuestra que las inversiones aisladas generan efectos transitorios, pero no sostenibles en el tiempo.

En este sentido, los hallazgos del estudio abren líneas claras para futuras investigaciones, orientadas a:

- El análisis de modelos de gobernanza portuaria comparados aplicables al contexto ecuatoriano.
- La evaluación del impacto socioeconómico territorial de una APP portuaria en Esmeraldas.
- El estudio de mecanismos institucionales que fortalezcan la confianza entre el Estado y el sector privado.

En conjunto, los resultados confirman que el desarrollo portuario de Esmeraldas requiere pasar de una lógica operativa de corto plazo a una estrategia estructural de alianzas público-privadas, coherente con los antecedentes teóricos y empíricos revisados.

## 12. Conclusiones

- La presente investigación permitió analizar la gestión de las alianzas estratégicas público-privadas en el Puerto Comercial de Esmeraldas, evidenciando su incidencia en el nivel de operatividad, eficiencia y competitividad portuaria. A partir del análisis teórico, los antecedentes y los resultados obtenidos mediante entrevistas y revisión documental, se identificaron limitaciones estructurales en la articulación entre los sectores público y privado, así como oportunidades estratégicas para fortalecer el desarrollo portuario y el crecimiento económico territorial de la ciudad de Esmeraldas.
- Mientras que las alianzas existentes han permitido alcanzar niveles adecuados de eficiencia operativa únicamente en actividades específicas, como el manejo de graneles líquidos, pero su impacto es limitado debido a la ausencia de una APP formal que impulse la modernización de infraestructura, la diversificación operativa y la mejora sostenida del desempeño portuario.
- Se concluye que el Puerto Comercial de Esmeraldas mantiene alianzas limitadas y de carácter operativo con algunos actores públicos y privados; sin embargo, estas no constituyen una alianza público-privada estructurada ni responden a una estrategia integral de desarrollo portuario, lo que restringe la capacidad del puerto para atraer inversión, diversificar su carga y fortalecer su competitividad.

### 13. Recomendaciones

- Se recomienda a la Autoridad Portuaria de Esmeraldas y a las entidades gubernamentales competentes priorizar la estructuración e implementación de una alianza público-privada formal, que permita atraer inversión privada de largo plazo para la modernización integral del puerto, incluyendo infraestructura, equipamiento, mantenimiento del dragado y diversificación de los servicios portuarios.
- Es necesario fortalecer el marco institucional y la seguridad jurídica de los proyectos portuarios, garantizando estabilidad normativa, contratos claros y mecanismos efectivos de supervisión y resolución de conflictos, con el fin de generar confianza en los inversionistas y operadores logísticos interesados en participar en el desarrollo del Puerto Comercial de Esmeraldas.
- Se recomienda promover una estrategia de articulación territorial, que integre al puerto con gobiernos locales, cámaras de comercio, universidades y actores del sector productivo, orientada al desarrollo del talento humano, la innovación en la gestión portuaria y el fortalecimiento del impacto económico y social del puerto en la ciudad de Esmeraldas.

## 14. Bibliografía

- Bichou, K., Wang, J., y Chen, X. (2022). Smart Port Design and Implementation Strategies: An Integrated Approach. *Journal of Maritime Economics y Logistics*, 24(1), 44–62.
- Botero Chica, C. A., (2017). IMPORTANCIA Y PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS EN EL MUNDO, LATINOAMÉRICA Y COLOMBIA. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 9(17), 133-159.
- Cabascango, L., y Rivas, M. (2022). Diagnóstico de la infraestructura portuaria de Esmeraldas. *Revista de Comercio y Logística*, 19(2), 75–88.
- CEPAL. (2023). Perspectivas del desarrollo portuario en América Latina. <https://www.cepal.org>
- Desarrollo Portuario. (2024). Informe de competitividad portuaria en Ecuador. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- Devlin, R., & Mognillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo*. **Revista CEPAL**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ecuavisa. (2024). Navieras migran a otros puertos por falta de operatividad en Esmeraldas. <https://www.ecuavisa.com>
- Echeverría, B. (2008). Un concepto de modernidad. *ContraHistorias. La otra mirada del clío*, (11), 7-18.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hodge, G., y Greve, C. (2022). Public-Private Partnerships: Governance and Decision-Making. *Public Management Review*, 24(3), 301–320.
- IAPH. (2023). Smart Port Barometer Report 2023. International Association of Ports and Harbors. <https://www.iaphworldports.org>
- La Hora. (2021). Puerto de Esmeraldas enfrenta crisis operativa y desempleo local. <https://www.lahora.com.ec>
- Mendoza, J. (2025). Ausencia de alianzas estratégicas y su impacto en el puerto de Esmeraldas. *Revista de Desarrollo Local*, 5(1), 34–49.

- Notteboom, T., y Rodrigue, J. P. (2022). Port Governance in an Era of Globalization: Rethinking Public-Private Partnerships. *Maritime Policy & Management*, 49(2), 113–132.
- OECD. (2023). Public-Private Partnerships for Infrastructure: A Policy Framework. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org>
- World Bank. (2023). Ports of the Future: Embracing Innovation and Partnerships. <https://www.worldbank.org>.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea Nacional. (2015). Ley Orgánica de Incentivos para las Asociaciones Público-Privadas y la Inversión Extranjera. Registro Oficial Suplemento No. 652. <https://www.registroficial.gob.ec>
- Decreto Ejecutivo No. 582. (2015). Reglamento General a la Ley Orgánica de Incentivos para las APP. Presidencia de la República del Ecuador.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. <https://www.produccion.gob.ec>
- Apolinario, R., Rodriguez, M., & Segarra, H. (2025). Esmeraldas y su proyección de Puerto Internacional. En *La Gestión de la Logística y el Transporte Internacional en el Ecuador* (pág. 160). <https://www.google.com.ec/search?hl=en&gbpv=1&dq=Ubicacion+del+puerto+de+esmeraldas+ecuador>
- Cabascango, T., & Rivas, C. (2022). Factores que inciden en la concesión del. En M. C. Rivas, & C. Vera, *La hora de exportar con herramientas inteligentes* (pág. 86). Guayaquil.
- CEUPE. (2025, Julio 3). CEUPE . Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/alianza-estrategica.html>
- Del Prado, L. (2005). Alianzas estratégicas. *Boletín de lecturas Sociales y Económicas*. En M. Y. Yoshino, *Strategic Alliances* (pág. 21). Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36945831/delprado8-8-libre.pdf?1426134413=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBoletin\\_de\\_Lecturas\\_Sociales\\_y\\_Economica.pdf&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36945831/delprado8-8-libre.pdf?1426134413=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBoletin_de_Lecturas_Sociales_y_Economica.pdf&)

Expires=1751558333&Signature=BKb8ORE63QE0by-  
uh9EOZq3G79XowC3917k9mXIK0e9clI2YKs

- Manzanilla, V. H. (2024). Alianzas estratégicas de empresas: qué son, ejemplos y tipos. Obtenido de Metodoegm: <https://metodoegm.com/emprendimiento/alianzas-estrategicas-de-empresas/#:~:text=Qu%C3%A9%20son%20las%20alianzas%20estrat%C3%A9gicas%20entre%20empresas,-%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20palabra%20que%20son%20un,de%20lograr%20un%20beneficio%20mutuo>
- Marshall, R., Nguyen, T. V., & Bryan, S. E. (2005). A dynamic model of trust development and knowledge sharing in strategic alliances. *Journal of General Management*, 31, 41-57.
- Mendoza, M. (2025, Enero 31). Forbes ec. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/negocios/tres-proyectos-portuarios-portafolio-alianzas-publico-privadas>.
- Musso, E., Parola, F., & Ferrari, C. (2012). *Modelos de gestión portuaria* [Artículo]. *Papeles de Economía Española*, (131). Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS).
- Ollague Valarezo, J. K. (2017). *Modelo empresarial de alianza público-privada a través de los municipios para impulsar el desarrollo socioeconómico*. **Revista Cumbres**, 3(2), 9–16.
- Quintero Ramos, M., Almanza-Vides, K., & Pimienta Gómez, S. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 250-271.

## 15. Anexos

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Esmeraldas, 20 de octubre de 2025.

Mgt. Julio Paillacho  
DOCENTE DE LA PUCESE

De mi consideración.

Estimado docente el motivo de la presente es para solicitar a usted de la manera más comedida pueda realizar la revisión y validación del instrumento que utilizaré en el desarrollo de mi proyecto de investigación titulado “Gestión de Alianzas Estratégicas Públicas y Privadas para el Desarrollo Portuario de Esmeraldas” cuyos objetivos detallo a continuación.

Objetivo general:

Analizar la gestión de alianzas públicas y privadas para el desarrollo portuario de la ciudad de Esmeraldas

Objetivos específicos:

- Reconocer las alianzas que mantiene el puerto comercial de Esmeraldas con los sectores público y privado.
- Describir la influencia de alianzas público-privadas en la eficiencia operativa del Puerto Comercial de Esmeraldas.
- Resumir los principales hallazgos obtenidos que podrían servir de base para futuras investigaciones.

La metodología para la aplicación de estos instrumentos es mediante entrevistas

Esperando contar con su valioso aporte en este proceso, expreso desde ya mis sentimientos de agradecimiento y consideración.

Atentamente

Kenya Odalis Rodríguez Méndez Estudiante de la  
carrera de Negocios Internacionales

## Instrucciones

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador/a:

Entrevistado/a:

Esta entrevista es parte de una investigación académica que busca obtener información relevante en cuanto a la administración de alianzas estratégicas público-privadas en el puerto comercial de Esmeraldas, la información que Ud. brinde será tratada de manera confidencial únicamente para el ámbito académico y a la vez esto permitirá obtener información verídica en cuanto al sector portuario.

1. Desde Autoridad Portuaria de Esmeraldas, ¿cuántos acuerdos o convenios de cooperación se han establecido en los años recientes con el sector privado o público y cuáles de estos cree que son más significativos para el progreso del puerto comercial?
2. ¿Quiénes son los actores públicos y privados que participan hoy en día en las alianzas estratégicas del puerto comercial de Esmeraldas, y qué contribución fundamental ha hecho cada uno a las operaciones portuarias?
3. ¿En qué zonas del puerto se enfocarían las mejoras y qué clase de inversión o participación privada se prevé que se incluya a través de la futura alianza?
4. ¿Existen estrategias que permitan optimizar la eficiencia operativa del puerto, especialmente en el movimiento de mercancías y en la reducción de los tiempos de carga y descarga?
5. ¿Qué acciones considera necesarias para promover la inversión privada en el puerto de Esmeraldas mediante alianzas?
6. ¿En qué zonas del puerto se enfocarían las mejoras y qué clase de inversión o participación privada se prevé que se incluya a través de una futura alianza público-privada?
7. ¿Existe algún detalle adicional que considere relevante resaltar para entender la situación de las alianzas entre el sector público y privado en el puerto de Esmeraldas?




ÍTE M	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Medio que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X			X		
2	X		X			X	X			X		contribución hacia métricas tangibles (dinero, tecnología, operación)
3		X	X			X	X				X	
4	X		X			X	X			X		
5	X		X			X	X			X		
6		X	X			X	X				X	
7	X		x			x	x			X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>										<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario											X	La Pregunta 3 y la Pregunta 6 son casi idénticas. La Pregunta 3 se refiere a "la futura alianza", y la Pregunta 6 a "una futura alianza público-privada". Deben fusionarse o eliminarse.  Ausencia de Contexto Legal: Falta una pregunta que aborde el marco normativo o los mecanismos de contratación para estas alianzas (ej. Ley de Alianzas Público-Privadas de Ecuador).
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		



Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia	X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir	X		



VALIDEZ	
<b>APLICABLE:</b>	<b>NO APLICABLE</b>
<b>APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:</b>	X
Validado por:	Julio Paillacho
C.I:	0401632955
Firma:	 Firmado electrónicamente por: <b>JULIO ALEXANDER PAILLACHO PEREZ</b> <small>Validar únicamente con FirmaEC</small>
Fecha:	10-11-2025



Esmeraldas, 20 de octubre de 2025.

Mgt. Francisco Mila  
DOCENTE DE LA PUCESE

De mi consideración.

Estimado docente el motivo de la presente es para solicitar a usted de la manera más comedida pueda realizar la revisión y validación del instrumento que utilizaré en el desarrollo de mi proyecto de investigación titulado “Gestión de Alianzas Estratégicas Públicas y Privadas para el Desarrollo Portuario de Esmeraldas” cuyos objetivos detallo a continuación.

Objetivo general:

Analizar la gestión de alianzas públicas y privadas para el desarrollo portuario de la ciudad de Esmeraldas

Objetivos específicos:

- Reconocer las alianzas que mantiene el puerto comercial de Esmeraldas con los sectores público y privado.
- Describir la influencia de alianzas público-privadas en la eficiencia operativa del Puerto Comercial de Esmeraldas.
- Resumir los principales hallazgos obtenidos que podrían servir de base para futuras investigaciones.

La metodología para la aplicación de estos instrumentos es mediante entrevistas

Esperando contar con su valioso aporte en este proceso, expreso desde ya mis sentimientos de agradecimiento y consideración.

Atentamente

Kenya Odalis Rodríguez Méndez  
Estudiante de la carrera de Negocios Internacionales



## Instrucciones

Fecha:

Hora:

Lugar:

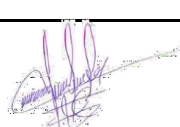
Entrevistador/a:

Entrevistado/a:

Esta entrevista es parte de una investigación académica que busca obtener información relevante en cuanto a la administración de alianzas estratégicas público-privadas en el puerto comercial de Esmeraldas, la información que Ud. brinde será tratada de manera confidencial únicamente para el ámbito académico y a la vez esto permitirá obtener información verídica en cuanto al sector portuario.

1. Desde Autoridad Portuaria de Esmeraldas, ¿cuántos acuerdos o convenios de cooperación se han establecido en los años recientes con el sector privado o público y cuáles de estos cree que son más significativos para el progreso del puerto comercial?
2. ¿Quiénes son los actores públicos y privados que participan hoy en día en las alianzas estratégicas del puerto comercial de Esmeraldas, y qué contribución fundamental ha hecho cada uno a las operaciones portuarias?
3. ¿En qué zonas del puerto se enfocarían las mejoras y qué clase de inversión o participación privada se prevé que se incluya a través de la futura alianza?
4. ¿Existen estrategias que permitan optimizar la eficiencia operativa del puerto, especialmente en el movimiento de mercancías y en la reducción de los tiempos de carga y descarga?
5. ¿Qué acciones considera necesarias para promover la inversión privada en el puerto de Esmeraldas mediante alianzas?
6. ¿En qué zonas del puerto se enfocarían las mejoras y qué clase de inversión o participación privada se prevé que se incluya a través de una futura alianza público-privada?
7. ¿Existe algún detalle adicional que considere relevante resaltar para entender la situación de las alianzas entre el sector público y privado en el puerto de Esmeraldas?



ÍTE M	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES		
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende				
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1	X		X			X	X		X				
2	X		X			X	X		X				
3	X		X			X	X		X				
4	X		X			X	X		X				
5	X		X			X	X		X				
6	X		X			X	X		X				
7	X		X			X	X		X				
<b>ASPECTOS GENERALES</b>									<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>		
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X				
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X				
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia									X				
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir									X				
<b>VALIDEZ</b>													
<b>APLICABLE:</b>									<b>NO APLICABLE:</b>				
<b>APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:</b>													
Validado por:		Francisco Mila											
C.I:		0802472969											
Firma:													
Fecha:		7-11-2025											



### Instrucciones

Fecha:

Hora:

Lugar:

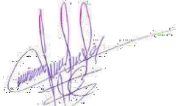
Entrevistador/a:

Entrevistado/a:

La presente entrevista es con fines académicos informativos por lo cual la información que brinde se manejará de manera confidencial, su aporte es muy importante para comprender de manera clara sobre los procedimientos relacionados con el puerto, su aporte permitirá identificar con facilidad las oportunidades y mejoras que tiene el puerto comercial de Esmeraldas.

1. De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta actualmente APE en cuanto a su operatividad?
2. ¿De qué forma influyen en el desarrollo portuario las alianzas público-privadas?
3. ¿En qué debe mejorar APE para optimizar sus operaciones logísticas?
4. ¿Qué factores considera importantes para atraer la inversión privada en el puerto comercial de Esmeraldas?
5. ¿Alguna sugerencia para fortalecer la cooperación entre APE y el sector privado?



ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	X		X			X	X		X		
2	X		X			X	X		X		
3	X		X			X	X		X		
4	X		X			X	X		X		
5	X		X			X	X		X		
<b>ASPECTOS GENERALES</b>									<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario									X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación									X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia									X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems a añadir									X		
<b>VALIDEZ</b>											<b>X</b>
<b>APLICABLE:</b>					<b>NO APLICABLE:</b>						
<b>APLICABLE ATENDIENDO LAS OBSERVACIONES:</b>											
Validado por:		Francisco Mila									
C.I:		0802472969									
Firma:											
Fecha:		7-11-2025									

Fotografías



## Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Alianzas públicas y privadas	Es el proceso mediante el cual se diseñan, implementan y evalúan mecanismos de cooperación entre instituciones públicas y actores privados, orientados a cumplir objetivos comunes en infraestructura, servicios o desarrollo económico (Hodge & Greve, 2022).	Se refiere a las acciones implementadas o ausentes en el puerto de Esmeraldas para promover, formalizar y sostener alianzas público-privadas que contribuyan a su operatividad y crecimiento durante el período 2022–2025.	Alianzas del puerto comercial de Esmeraldas con los sectores público y privado.	Tipos de actores involucrados (públicos-privados) Número de convenios o alianzas firmadas	Entrevista	Gerente de Autoridad Portuaria de Esmeraldas  Ing. Iordan Duque
			Influencia de alianzas público-privadas en el desarrollo comercial de APE.	Inversión total de las alianzas, volumen de carga movilizada, reducción de tiempo de carga y descarga, incremento en ingresos comerciales del puerto.	Revisión documental  Entrevistas	Normativas legales vigentes sobre APP en Ecuador  Informes institucionales, estadísticas de carga y descarga y bases de datos oficiales

			Principales hallazgos obtenido para futuras investigaciones.	Numero de hallazgos identificados, y recomendaciones para futuras investigaciones.		
--	--	--	--	--	--	--

# Fotografias

