



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**Eficiencia logística de Maersk en la apertura de mercados en Ecuador, caso
reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja.**

AUTORA:

Mendoza Guerra, Kiara Marisol

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado (a) en Comercio Exterior**

TUTOR:

Ing. Maria Josefina Alcívar Aviles, PhD.

Guayaquil, Ecuador

Al 02 del mes de septiembre del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Mendoza Guerra, Kiara Marisol**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Comercio Exterior.

TUTOR:

Ing. Maria Josefina Alcívar Aviles, PhD.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Dra.

Guayaquil, Al 02 del mes de septiembre del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mendoza Guerra, Kiara Marisol

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Eficiencia logística de Maersk en la apertura de mercados en Ecuador, caso reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja**, previo a la obtención del título de Licenciado/a en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Al 02 del mes de septiembre del año 2024

LA AUTORA:

Mendoza Guerra, Kiara Marisol



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, Mendoza Guerra, Kiara Marisol

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Eficiencia Logística de Maersk en la Apertura de Mercados en Ecuador, caso reubicación del Puerto de Guayaquil a Posorja**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Al 02 del mes de septiembre del año 2024

LA AUTORA:

Mendoza Guerra, Kiara Marisol



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Eficiencia logística de Maersk en la apertura de mercados en Ecuador, caso reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja**, presentado por la estudiante **Mendoza Guerra Kiara Marisol**, fue enviado al Sistema Antiplagio **COMPILATIO**, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 3%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

 **CERTIFICADO DE ANÁLISIS**
magister

KIARA.MENDOZA

3%
Textos sospechosos


2% Similitudes
0% similitudes entre comillas
1% entre las fuentes mencionadas

1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

< 1% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: KIARA.MENDOZA.docx	Depositante: María Josefina Alcívar Avilés	Número de palabras: 13.394
ID del documento: 1477bcc857116df713719a580a4546925b9eaf66	Fecha de depósito: 20/8/2024	Número de caracteres: 94.329
Tamaño del documento original: 582,61 kB	Tipo de carga: interface	
Autores: []	fecha de fin de análisis: 20/8/2024	

Ubicación de las similitudes en el documento:



Ing. María Josefina Alcívar Avilés, PhD.

TUTOR

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, cuya guía y fortaleza me han sostenido en cada paso de este camino. Sin su luz y su presencia constante, este logro no habría sido posible. A Él le debo la paciencia y la sabiduría para superar los desafíos que se presentaron a lo largo de esta travesía.

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo incondicional de aquellas personas que, de una manera u otra, han dejado huellas imborrables en mi vida.

Quiero dedicar este logro a mis padres, Félix Mendoza y Rosa Guerra, quienes con su amor, sacrificio y enseñanzas me han guiado siempre por el camino correcto. Gracias por su paciencia infinita, por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y por creer en mí cuando incluso yo dudaba. Cada página de esta tesis es un reflejo del esfuerzo que han realizado para que yo pueda alcanzar mis metas.

A mis hermanos, Félix y Kate Mendoza, quienes siempre han sido mi mayor fortaleza y apoyo incondicional. Su confianza en mí y su compañía en cada etapa de esta travesía han sido fundamentales para alcanzar este objetivo.

A mi familia, quienes con su amor y apoyo han sido un pilar esencial en mi vida, siempre recordándome la importancia de seguir adelante.

A Leonidas Drouet, por estar ahí en esos momentos donde perdía la fe en mí mismo. Tu apoyo y tus palabras de aliento me brindaron la fuerza necesaria para continuar y no rendirme.

A mis mejores amigas, Alina y Eunice, por estar ahí en cada momento, por sus palabras de ánimo, y por las risas que hicieron más llevadero el camino. Agradezco cada instante compartido.

A Julianna Navarro, mi primera amiga en la universidad, con quien compartí esta linda travesía. Tu compañía hizo este camino más fácil y tus palabras de aliento fueron un gran impulso.

A la familia Vásquez Yulán, quienes me dieron su firme apoyo en momentos de dificultad y no dudaron en apoyarme. A la señora Kathy, quien con sus palabras y fuerza me aconsejó seguir adelante. Sus palabras sabias y su cariño me brindaron la energía necesaria para continuar en los momentos más difíciles.

Un agradecimiento especial a mi tutor de tesis, por su guía y confianza en mi trabajo. Sus enseñanzas no solo me han ayudado a crecer como estudiante, sino también como persona. Su paciencia y dedicación han sido fundamentales en la culminación de este proyecto.

A mis amigos del trabajo quienes, con su apoyo y aliento durante cada clase virtual, me ayudaron a salir adelante y a no perder el enfoque en este objetivo.

Finalmente, quiero agradecer a la vida por las experiencias, los retos y las oportunidades que me han permitido llegar hasta aquí. Este logro es un homenaje a todos aquellos que han sido parte de mi historia y que, de alguna manera, han contribuido a la persona que soy hoy.

Este trabajo es para ustedes, con todo mi amor y gratitud.

Mendoza Guerra Kiara Marisol

DEDICATORIA

A mis padres, Félix Mendoza y Rosa Guerra, por ser mi fuerza y guía.

A mi madre quien con todo esfuerzo y amor me ha apoyado fundamentalmente en cada paso que doy, gracias por nunca dejarme caer.

A mi familia Guerra, principalmente mis abuelitos Papi Jhon y Mami Mery, los amo profundamente, por su amor incondicional y consejos sabios.

A mis hermanos, Kate y Félix, mi pilar fundamental en cada logro y meta que me propongo.

A mis abuelitos, Papi Félix y Mami Sol, quienes, aunque ya no están físicamente aquí, sé que desde el cielo siempre me acompañan desde el corazón.

Y a esa Kiara de hace 5 años, que tenía miedo y temor de no poder lograrlo. Esta tesis es para que nunca deje de soñar y crea siempre en sus sueños.

Este logro es para ustedes, con todo mi amor.

Mendoza Guerra Kiara Marisol



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Maria Josefina Alcívar Aviles, PhD.

TUTOR

Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, Dra.
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

Ing. Jaime Santillán Pesantes, Mgs.
OPONENTE

Tabla de contenido

Resumen.....	XIV
Abstract	XV
Introducción	2
Capítulo I: Proyecto de investigación	3
Antecedentes	3
Justificación.....	3
Planteamiento del Problema.....	4
Árbol del Problema	5
Formulación del Problema	5
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.	6
Delimitación del Tema.....	7
Limitaciones del Trabajo.....	8
Capítulo II: Fundamentación teórica de la investigación.....	9
Marco Teórico.....	9
Teorías sobre Eficiencia Logística	9
Teorías y Modelos Logísticos	10
Teoría de la Ventaja Comparativa.....	10
La Logística Internacional.....	10

Indicadores de Eficiencia Logística	11
Cadena de Suministro Global.....	12
Gestión de la Logística Interna	13
Aplicación de Tecnologías en la Logística Internacional	13
Marco Conceptual	13
Marco Legal	17
Regulaciones Aduaneras y Comerciales	19
Marco Metodológico.....	20
Capítulo III: Caracterización del Puerto de Posorja y sus usuarios	22
Análisis del Puerto de Posorja.....	22
Historia y Desarrollo del Puerto de Posorja.....	22
Ubicación Estratégica.....	22
Impacto Económico	24
Beneficios Sociales	29
Características Técnicas y Operativas del Puerto	30
Comparativa entre el Puerto de Posorja y el Puerto de Guayaquil	32
Competencia en el Mercado Logístico Ecuatoriano	33
Organigrama Administrativo del Puerto de Posorja	35
Capítulo IV: Análisis de Maersk.....	37
Análisis de la Economía y Política Local	38
Maersk.....	41
Servicios de Maersk:.....	42
Estrategias Logísticas de Maersk	42

Visión y Misión de Maersk	42
Estrategias de Expansión en América Latina y Ecuador	42
Innovaciones Logísticas Implementadas por Maersk	43
Tecnologías y Herramientas de Gestión Logística Utilizadas por Maersk	43
Análisis de la Cadena de Valor de Maersk	44
Modelos de Optimización Logística	45
Proceso de Maersk y Puerto de Posorja	46
Información General sobre Maersk y el Transporte Marítimo	46
Servicios Específicos de Maersk en Posorja, Ecuador.....	46
Entrevista con el Country Product Manager de Maersk del Ecuador	48
Análisis de la Entrevista.....	52
Comparación de Maersk con otras navieras de Posorja.....	52
Conclusiones	55
Recomendaciones.....	56
Referencias.....	57

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Delimitación del Tema</i>	7
Tabla 2 <i>Incoterms para cualquier modo de transporte</i>	16
Tabla 3 <i>Incoterms para transporte marítimo y vías navegables en interiores</i>	17
Tabla 4 <i>Regulaciones Aduaneras y Comerciales de Ecuador en la Actualidad (2024)</i>	19
Tabla 5 <i>Puerto de Posorja: Movimiento de Carga</i>	24
Tabla 6 <i>Puerto de Posorja: Generación de Empleo</i>	26
Tabla 7 <i>Puerto de Posorja: Aporte al PIB</i>	28
Tabla 8 <i>Comparativa entre puerto de Posorja y Guayaquil</i>	33
Tabla 9 <i>Principales empresas de Importaciones y Exportaciones en Ecuador</i>	34
Tabla 10 <i>Ecuador- Exportaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023</i>	38
Tabla 11 <i>Ecuador- Importaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023</i>	39
Tabla 12 <i>Ecuador Impacto de Balanza Comercial en el PIB 2018-2023 (en %)</i>	40
Tabla 13 <i>Ventajas y desventajas del Transporte Marítimo</i>	46
Tabla 14 <i>Tipos de Servicios y Soluciones</i>	46
Tabla 15 <i>Cuadro comparativo de Maersk vs. otras navieras en el Puerto de Posorja</i>	53

Índice de Figuras

Figura 1	Árbol del Problema.....	5
Figura 2	<i>Ubicación del Puerto de Posorja en Ecuador</i>	23
Figura 3	<i>Ubicación del Puerto de Posorja en la Provincia del Guayas</i>	23
Figura 4	<i>Puerto de Posorja: Movimiento de Carga (TEU's) 2018-2023</i>	25
Figura 5	<i>Puerto de Posorja: Movimiento de Carga (Variación Anual) 2018-2023</i> ..	26
Figura 6	<i>Puerto de Posorja: Generación de Empleos (Número de empleos) 2018-2023</i>	27
Figura 7	<i>Puerto de Posorja: Aporte al PIB (%) 2018-2022</i>	28
Figura 8	<i>Puerto de Posorja: Aporte al PIB (Variación Anual) 2019-2022</i>	29
Figura 9	<i>Características Técnicas del Puerto de Posorja Características Técnicas del Puerto de Posorja</i>	31
Figura 11	<i>Características Operativas del Puerto de Posorja</i>	32
Figura 12	<i>Organigrama de la organización portuaria de Posorja</i>	36
Figura 13	<i>Ecuador- Exportaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023</i>	38
Figura 14	<i>Ecuador- Importaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023</i>	39
Figura 15	<i>Ecuador Impacto de Balanza Comercial en el PIB 2018-2023 (en %)</i>	41
Figura 16	<i>Cadena de Valor de Maersk</i>	44
Figura 17	<i>Modelos de Optimización de Logística</i>	45
Figura 18	<i>Flujograma de servicio de logística marítimo de Maersk</i>	48

Resumen

Este estudio tiene como objetivo principal analizar y describir la eficiencia logística de Maersk en Ecuador, centrándose en las estrategias implementadas para la apertura de mercados y la reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja durante el período 2019-2024. La investigación se realizó mediante una metodología cualitativa que incluyó una revisión exhaustiva de la literatura, entrevistas a expertos en logística y análisis de datos operacionales. El análisis reveló que Maersk ha implementado exitosamente innovaciones logísticas que han mejorado significativamente la eficiencia de sus operaciones. Las innovaciones han permitido que la compañía se actualice en temas de digitales que han permitido que la logística incremente los resultados en utilidades y de esta manera el Puerto Posorja se ha visto beneficiado con los proyectos generados durante los últimos años, de la misma manera, la investigación también identificó varios desafíos, como la necesidad de una mayor inversión en infraestructura y la adaptación a nuevas regulaciones ambientales. Las principales conclusiones del estudio subrayan la importancia de continuar innovando y mejorando los procesos logísticos para mantener la competitividad en el mercado global. Se recomienda a futuros investigadores explorar la aplicación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la automatización en el sector logístico, y a las autoridades gubernamentales y empresariales, fomentar políticas y alianzas que apoyen el desarrollo sostenible de la infraestructura portuaria en Ecuador.

Palabras clave: eficiencia logística, estrategias innovadoras, puerto de Posorja, Maersk, transporte marítimo

Abstract

The main objective of this study is to analyze and describe Maersk's logistics efficiency in Ecuador, focusing on the strategies implemented for the opening of markets and the relocation of the port of Guayaquil to Posorja during the period 2019-2024. The research was conducted using a qualitative methodology that included a comprehensive literature review, interviews with logistics experts, and operational data analysis. The analysis revealed that Maersk has successfully implemented logistics innovations that have significantly improved the efficiency of its operations. The analysis revealed that Maersk has successfully implemented logistics innovations that have significantly improved the efficiency of its operations. The innovations have allowed the company to update digital issues that have allowed logistics to increase the results in profits and in this way the Port of Posorja has benefited from the projects generated in recent years, in the same way, the research also identified several challenges, such as the need for greater investment in infrastructure and adaptation to new environmental regulations. The main conclusions of the study highlight the importance of continuing to innovate and improve logistics processes to maintain competitiveness in the global market. It is recommended that future researchers explore the application of emerging technologies such as artificial intelligence and automation in the logistics sector, and that government and business authorities promote policies and alliances that support the sustainable development of port infrastructure in Ecuador.

Keywords: logistical efficiency, innovative strategies, Posorja port, Maersk, maritime transport

Introducción

El presente estudio se centra en la eficiencia logística y las estrategias implementadas por Maersk en el proceso de reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja, en el periodo comprendido entre 2019 y 2024. Este análisis es relevante debido a la importancia estratégica del transporte marítimo en Ecuador, un país cuya economía depende del comercio exterior. La modernización portuaria y la implementación de innovaciones logísticas se presentan como factores cruciales para mejorar la competitividad internacional del país.

La investigación se enmarca en un contexto en el que la eficiencia en la cadena de suministro es una prioridad para las empresas de logística. Estudios previos han subrayado la necesidad de infraestructuras portuarias modernas y servicios logísticos avanzados para facilitar el comercio y promover el crecimiento económico. En este contexto, el puerto de Posorja se presenta como un punto clave para analizar la aplicación de estas estrategias innovadoras por parte de Maersk. Los motivos detrás de este estudio incluyen la necesidad de entender cómo la reubicación del puerto puede afectar tanto la economía local como nacional, y de qué manera las innovaciones logísticas pueden mejorar las operaciones y servicios. Además, se busca identificar problemas, pero también beneficios aprovechables dentro del sector logístico en Ecuador, proporcionando recomendaciones tanto para los actores gubernamentales como para el sector privado.

En el desarrollo de esta investigación, el lector encontrará en el primer capítulo una presentación del marco teórico que fundamenta el estudio, seguido por una descripción detallada del puerto de Posorja y sus características principales. El tercer capítulo se enfocará en las estrategias logísticas innovadoras implementadas, mientras que el cuarto capítulo analizará en profundidad las operaciones específicas de Maersk en este contexto. Cada sección busca proporcionar una visión integral y actualizada del estado de la logística portuaria en Ecuador, concluyendo con recomendaciones prácticas y consideraciones para futuros estudios.

Capítulo I: Proyecto de investigación

Antecedentes

El puerto de Posorja, inaugurado en 2019, representa una de las inversiones más significativas en infraestructura portuaria en Ecuador en las últimas décadas. Este puerto, desarrollado por DP World, una empresa líder en operaciones portuarias a nivel mundial tiene como objetivo modernizar y optimizar las capacidades logísticas del país.

Una de las ventajas competitivas que ofrece el puerto es su panorama regional, tanto como su diseño para recibir buques post-panamax de gran calado, es por este motivo que ha sido crucial las inversiones extranjeras para poder diversificar las exportaciones en el Ecuador.

La incorporación de tecnología avanzada es otro de los pilares fundamentales de la operación del puerto. Sistemas automatizados de gestión portuaria, grúas de última generación y herramientas de control digital optimizan los procesos operativos, reduciendo los tiempos de espera y minimizando los costos logísticos. Esta eficiencia operativa, subrayada en estudios de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), sitúa a Posorja a la vanguardia de los puertos en América Latina.

Justificación

El presente estudio se enfoca en analizar la eficiencia logística en el marco del comercio internacional de Maersk en Ecuador, centrándose en las estrategias implementadas para la apertura de mercados y la reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja. La justificación de esta investigación radica en varios aspectos clave:

Relevancia Económica y Logística: Ecuador es un país con una economía que depende significativamente del comercio exterior, y los puertos juegan un papel crucial en esta dinámica (Solórzano, 2018). La reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja, según Correa (2021), representa un cambio estratégico importante que puede tener amplias repercusiones en la logística y la eficiencia del comercio internacional. Analizar cómo Maersk maneja esta transición es esencial para entender las mejores prácticas y los desafíos asociados.

Impacto en la Competitividad: La eficiencia logística, de acuerdo con Pérez (2018), es fundamental para la competitividad de cualquier empresa en el mercado global. Para Maersk, optimizar sus operaciones logísticas en Ecuador puede significar

una ventaja competitiva significativa. Este estudio tiene como objetivo identificar y evaluar las estrategias innovadoras que Maersk ha implementado, estableciendo una base para mejorar tanto la rentabilidad como la competitividad de la empresa y de otras compañías del sector.

Contribución Académica y Práctica: Desde una perspectiva académica, esta investigación contribuirá a ampliar la literatura existente en logística y comercio internacional, ofreciendo un análisis sobre la aplicación de estrategias logísticas innovadoras en el contexto de una reubicación portuaria. Los resultados obtenidos podrían también servir como referencia para otros puertos y empresas que enfrenten desafíos similares, impulsando el desarrollo de soluciones logísticas más eficientes y efectivas

Mejora de Procesos Logísticos: Un objetivo central de esta investigación es identificar los desafíos presentes en la cadena de suministro de Maersk en Ecuador. La coordinación entre los diferentes actores, la optimización de rutas de transporte, la gestión eficiente de inventarios y la visibilidad de la carga son elementos clave que, al ser optimizados, pueden llevar a una mejora sustancial en la eficiencia logística. El estudio ofrecerá recomendaciones prácticas fundamentadas en un análisis exhaustivo y basado en datos.

Planteamiento del Problema

Este análisis se enfoca en identificar la eficiencia logística dentro del comercio internacional de Maersk en Ecuador, con el objetivo de maximizar la rentabilidad a través de la optimización de sus operaciones logísticas. El desafío radica en identificar y resolver los problemas que afectan la eficiencia a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la recepción de la carga en origen hasta su entrega final en destino (Peralta, 2023). Una coordinación eficaz entre los distintos actores involucrados en el comercio exterior, como proveedores, transportistas, autoridades aduaneras y clientes, es fundamental. La falta de sincronización entre estos agentes puede generar retrasos, costos adicionales y problemas en la gestión de la carga, disminuyendo la eficiencia de la cadena logística (Montellanos, 2019).

Finalmente, la trazabilidad de la carga durante todo el proceso de transporte, lo que contribuye a una mayor eficiencia en las operaciones comerciales de forma mundial, pueden mejorarse mediante la incorporación de innovaciones, como sistemas de gestión de almacenes, seguimiento de carga en tiempo real y análisis predictivo. (Solórzano, 2018).

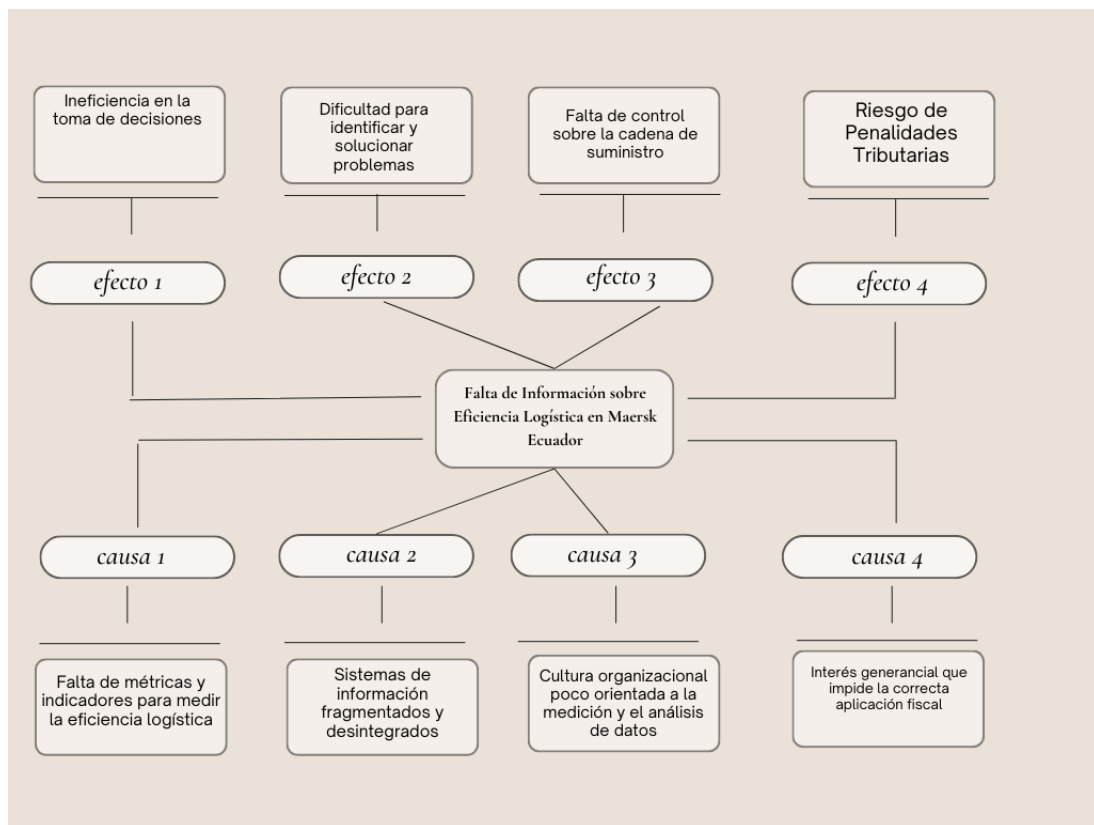
En síntesis, el desafío de la logística en el comercio exterior de Maersk en Ecuador radica en la necesidad de optimizar la coordinación, mejorar la gestión de rutas y transporte, simplificar los trámites aduaneros, optimizar la eficiencia de inventarios y aprovechar las tecnologías disponibles para mejorar la competitividad de la cadena de suministro.

Árbol del Problema

A continuación, se presenta el árbol del problema con los principales causas y efectos:

Figura 1

Árbol del Problema



Formulación del Problema

¿Cuál es la eficiencia logística en expansión: estudio de caso sobre las estrategias de Maersk para la apertura de mercados en Ecuador considerando la reubicación de puerto de Guayaquil a Posorja?

Indicadores:

Variable Independiente: Las estrategias de Maersk para la apertura de mercados en Ecuador considerando la reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja.

Variables Dependientes:

1. Fundamentación teórica de la investigación.
2. Caracterización del puerto Posorja y sus usuarios.
3. Estrategias innovadoras.
4. Operaciones logísticas.

Hipótesis Nula: La optimización de las operaciones logísticas de Maersk en Ecuador, mediante tecnologías avanzadas de gestión de carga, así como el perfeccionamiento de la infraestructura portuaria y de transporte, incrementará significativamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el comercio internacional.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el Fundamento teórica de la investigación?
- ¿Cómo se Caracteriza el puerto Posorja y sus usuarios?
- ¿Cuáles son las Estrategias logísticas innovadoras?
- ¿Como son las Operaciones logísticas de Maersk?

Objetivos

Objetivo general.

Analizar y describir la eficiencia logística en expansión: estudio de caso sobre las estrategias de Maersk para la apertura de mercados en Ecuador considerando la reubicación de puerto de Guayaquil a Posorja, 2019 – 2024

Objetivos específicos.

- Fundamentar teóricamente la investigación
- Describir las características del puerto Posorja y sus usuarios
- Describir las Estrategias logísticas innovadoras
- Describir las Operaciones logísticas innovadoras de Maersk

Delimitación del Tema

La investigación actual analizará la eficacia de Maersk en las estrategias de apertura de mercados implementadas en Ecuador, tomando en cuenta las siguientes limitaciones:

Aquí está la tabla con la delimitación del tema incluyendo la delimitación teórica:

Tabla 1

Delimitación del Tema

Dimensión	Delimitación
Espacial	<ul style="list-style-type: none">- La eficiencia de Maersk en Ecuador y Puerto Posorja- Se limitará a las estrategias y eficacia de la empresa en Ecuador.
Temporal	<ul style="list-style-type: none">- El período de análisis comprenderá los últimos 5 años, desde 2019 hasta 2024.- Se tomará en cuenta este período para capturar cambios significativos en las tácticas de la empresa y adaptaciones a las circunstancias locales a lo largo del tiempo.
Segmento	<ul style="list-style-type: none">- La investigación se enfocará en las estrategias y la eficiencia de la gestión de operaciones y logística de Maersk durante el cambio de puerto para sus operaciones durante la apertura de nuevos mercados en Ecuador.
Teórica	<ul style="list-style-type: none">- Fundamentos de la logística.- Conceptos de eficiencia logística.- Análisis del puerto de Posorja: historia, desarrollo, características técnicas y operativas.- Estrategias logísticas de Maersk: visión y misión, estrategias de expansión, innovaciones logísticas, tecnologías y herramientas de gestión logística.- Cadena de valor de Maersk: análisis, implementación de tecnologías avanzadas.- Factores externos que afectan la logística de Maersk en Ecuador: análisis de la economía y política local, regulaciones aduaneras y comerciales, competencia en el mercado logístico ecuatoriano.

Nota:

Limitaciones del Trabajo

En el desarrollo de esta tesis sobre la eficiencia logística de Maersk en la expansión de mercados en Ecuador, con especial énfasis en la reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja, se han identificado diversas limitaciones que podrían obstaculizar la investigación. A continuación, se describen los factores que podrían complicar el estudio:

1. **Acceso a Información Confidencial:** En el competitivo sector logístico y marítimo, muchas de las estrategias y datos operativos de Maersk son confidenciales. El acceso restringido a documentos internos, informes detallados y datos específicos sobre las operaciones logísticas puede limitar la profundidad del análisis. Para superar esta barrera, se recurrirá a fuentes de información pública, entrevistas con expertos del sector y colaboración con académicos y profesionales que puedan ofrecer perspectivas valiosas sin comprometer la confidencialidad
2. **Regulaciones Aduaneras:** Son complejas y significativas entre varios países y regiones. En el Ecuador, las regulaciones cambian con frecuencia, lo que resulta difícil realizar un análisis actualizado. Para lograr superar esta barrera, se obtendrá la información de páginas oficiales del gobierno y expertos en comercio exterior para obtener la información actualizada.
3. **Factores Externos no controlados:** Como ejemplo los cambios en la política global, crisis económicas o situaciones inesperadas como pandemias, puede influir significativamente en las operaciones logísticas y cadena de suministro. Situaciones fuera de control de la empresa y el alcance de la investigación. No obstante, se incluirá un análisis de riesgo que considere factores externos.
4. **Disponibilidad y Fiabilidad de fuentes secundarias:** La investigación depende en gran medida de fuentes secundarias, como informes industriales, estudios académicos y artículos de prensa. La disponibilidad y la fiabilidad de estas fuentes pueden variar, y algunas pueden no proporcionar la profundidad de información necesaria. Para contrarrestar esto, se adoptará un enfoque crítico en la selección y validación de fuentes, utilizando múltiples referencias para asegurar la precisión y la integridad de los datos recopilados.

Capítulo II: Fundamentación teórica de la investigación

Marco Teórico

Teorías sobre Eficiencia Logística

La eficiencia logística es el arte de optimizar todos los procesos que intervienen en la cadena de suministro, desde la obtención de insumos hasta la entrega final al consumidor, garantizando el máximo aprovechamiento de los recursos y minimizando costos, con el objetivo de minimizar costos, maximizar el uso de recursos, y asegurar la satisfacción del cliente (Castellanos, 2021).

La eficiencia logística implica optimizar los procesos y flujos logísticos para reducir desperdicios, tiempos de entrega, costos operativos y mejorar la calidad del servicio. Esto incluye aspectos, según Borjas (2020) como:

1. Gestión de Inventarios:

- Mantener niveles óptimos de inventario para mantener el equilibrio.
- Utilizar técnicas como el Justo a Tiempo (JIT) para sincronizar la producción y la demanda.

2. Transporte y Distribución:

- Seleccionar los modos de transporte más adecuados para balancear costos y efectividad en entregas.
- Perfeccionar rutas de transporte para reducir distancias recorridas y tiempos de tránsito.

3. Almacenamiento:

- Diseñar y gestionar almacenes de manera eficiente para facilitar el acceso rápido y la manipulación de mercancías.
- Implementar tecnologías de gestión de almacenes (WMS), incrementando la precisión y rapidez en la gestión de inventarios.

4. Procesos de Información y Comunicación:

- Utilizar sistemas de información para mejorar la trazabilidad en todo el proceso.
- Implementar tecnologías como el intercambio electrónico de datos (EDI) y sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM).

5. Relación con Proveedores y Clientes:

- Mantener o crear relaciones colaborativas con proveedores y clientes para mejorar la coordinación y planificación.
- Implementar prácticas de gestión de la demanda para alinear la producción con las necesidades del mercado.

6. Gestión de Riesgos:

- Identificar y mitigar riesgos logísticos como interrupciones en la cadena de suministro, fluctuaciones de demanda, y problemas de calidad.

Teorías y Modelos Logísticos

Teoría de la Ventaja Comparativa

La teoría de la ventaja comparativa, propuesta por David Ricardo en el siglo XIX, es un marco teórico que funciona para comprender los patrones y beneficios del comercio internacional en el contexto logístico (Marí, 2021). Según esta teoría, las naciones que producen insumos son más eficientes para reducir costos.

Como destaca Shan (2022), esta especialización permite a cada país aprovechar al máximo sus recursos y capacidades productivas, mejorando así su eficiencia operativa. En el contexto logístico, la teoría de la ventaja comparativa sugiere que los países deberían enfocarse en producir y exportar aquellos bienes en los que tienen una ventaja competitiva, ya sea debido a sus costos de transporte, infraestructura logística, fuerza laboral o acceso a materias primas. Por ejemplo, un país con puertos de primer nivel y tarifas de transporte competitivas podría especializarse en el comercio marítimo de productos a granel o materias primas.

La Logística Internacional

La logística internacional es un campo que se ocupa del flujo eficiente y efectivo de mercancías en todo el mundo. Esta disciplina contiene lo que son las actividades y procesos para satisfacer las necesidades del cliente. La logística internacional se refiere al transporte de mercancías y la gestión de información, la integración de tecnologías y la coordinación entre los actores que comercian en diferentes países.

Los componentes de la logística internacional según Balza y Cardona (2020) en su investigación estos son:

1. **Transporte Internacional:** Implica el traslado de mercancías a través de diversas formas de transporte, como el marítimo, aéreo, terrestre y ferroviario. El modo de transporte depende de factores como la naturaleza de los productos, el costo, el tiempo de tránsito y la accesibilidad a los mercados.
2. **Documentación y Cumplimiento Normativo:** El comercio internacional requiere, para la correcta gestión de transacciones, de documentación, como facturas comerciales, listas de empaque, certificados de origen y documentos de transporte. Además, de deben cumplir con las regulaciones aduaneras y comerciales de los países involucrados para evitar retrasos y penalizaciones.
3. **Distribución y Almacenamiento:** La logística se encarga de revisar y manejar los almacenajes y proporcionan visibilidad sobre el movimiento de mercancías para la distribución de destinos finales.
4. **Gestión de la Cadena de Suministro:** La integración y coordinación de todos los componentes de la cadena de suministro internacional es esencial para garantizar un flujo continuo de bienes. Esto implica colaborar con proveedores, transportistas, operadores logísticos y clientes en diferentes partes del mundo.
5. **Tecnología de la Información:** Las tecnologías avanzadas, como los sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM), los sistemas de gestión de transporte (TMS) y las plataformas de seguimiento y rastreo, son parte del funcionamiento de la logística internacional. Estas herramientas permiten una visibilidad y control sobre el movimiento de mercancías.

Indicadores de Eficiencia Logística

Para medir la eficiencia logística, las empresas utilizan varios indicadores clave de rendimiento (KPIs), estos son comentados por Novo (2018):

- **Costo Total Logístico:** Total de costos asociados con las actividades logísticas.
- **Tiempo de Ciclo del Pedido:** Duración desde el pedido de mercancías hasta la entrega final.
- **Calidad de atención al cliente:** Pedidos atendidos y entregados correctamente y a tiempo.
- **Revisión de inventario:** Analizar la frecuencia de la venta del inventario y reposición de este para cumplir su ciclo.

- **Precisión del Inventario:** Diferencia entre el inventario registrado y el real.
- **Utilización de la Capacidad de Transporte:** Porcentaje de capacidad utilizada en el transporte respecto a la capacidad total disponible.

Cadena de Suministro Global

La cadena de suministro global es un sistema de organizaciones y personas, en todo el mundo (Sánchez, et. al. 2021). Este sistema se extiende más allá de las fronteras nacionales y se puede entender como una red que incluye procesos de provisión, fabricación, distribución, venta a minoristas y clientes finales. La globalización ha ampliado el alcance y la complejidad de las cadenas de suministro, permitiendo a las empresas obtener materias primas y componentes de diversas partes del mundo y vender sus productos en mercados internacionales (Marinucci, 2021).

Otro componente es la **producción y fabricación internacional**, donde, como mencionan Hernández (2021), las empresas pueden establecer plantas de producción en diferentes ubicaciones geográficas para aprovechar ventajas como costos laborales más bajos, proximidad a mercados clave y beneficios fiscales. Esto requiere una coordinación estrecha entre las plantas de producción y otros componentes de la cadena de suministro para asegurar una operación sin problemas.

La **distribución internacional** es igualmente importante. Copelli (2018) comenta que la globalización implica la entrega de productos terminados a mercados internacionales. Esto puede involucrar la gestión de redes de distribución complejas que incluyen centros de distribución regionales y locales, así como la colaboración con operadores logísticos y transportistas internacionales.

Acerca de la **gestión de riesgos**, Proveda (2021) menciona que las empresas deben identificar y mitigar riesgos asociados con la dependencia de proveedores internacionales, fluctuaciones en los costos de transporte, cambios en las políticas comerciales y otros factores que pueden afectar la continuidad del suministro.

La **tecnología y la información** proporcionan herramientas necesarias a las empresas para la planificación, ejecución y monitoreo de las actividades. Las plataformas tecnológicas avanzadas permiten una visibilidad completa de la cadena de suministro, facilitando la toma de decisiones informada y la mejora continua de los procesos (Castellanos, 2021).

Gestión de la Logística Interna

Para Escudero (2020), este término se refiere a la planificación, implementación y control de los métodos logísticos en una organización, desde la recepción de insumos hasta la entrega de mercancías al cliente final. Aunque se centra en operaciones dentro de las fronteras de un país, la logística interna contribuye al funcionamiento de esta cadena en todo el mundo.

Un componente importante que también menciona Escudero (2020), dentro de la logística interna empresarial, es el de **gestión de inventarios**, que implica mantener niveles óptimos de stock para satisfacer la demanda sin incurrir en costos excesivos por exceso de inventario o desabastecimientos. Esto requiere un equilibrio cuidadoso entre la capacidad de almacenamiento y la gestión de reabastecimiento.

Aplicación de Tecnologías en la Logística Internacional

La aplicación de tecnologías en la logística internacional ha transformado radicalmente la forma en que se ejecutan las operaciones logísticas en el comercio internacional. Desde sistemas de gestión de almacenes (WMS) y sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM) hasta tecnologías de identificación por radiofrecuencia (RFID), Internet de las cosas (IoT) y análisis de datos avanzados, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están siendo cada vez más utilizadas para mejorar la visibilidad, la eficiencia y la automatización de los procesos logísticos (Laghari, et. al. 2021). Por ejemplo, la implementación de sistemas WMS hace que se optimice el almacenamiento y la distribución de productos de manera más eficiente, mientras que el uso de tecnologías RFID e IoT proporciona seguimiento y visibilidad de la cadena de suministro. Entonces, la aplicación de tecnologías en la logística internacional está impulsando la innovación y la mejora continua en la gestión de la cadena de suministro, permitiendo a las empresas y organizaciones adaptarse y competir en un entorno cada vez más globalizado y digitalizado (Moucha, 2021).

Marco Conceptual

El marco conceptual proporciona el fundamento teórico necesario para comprender y analizar los aspectos clave relacionados con la eficiencia logística en el contexto del comercio internacional de Maersk en Ecuador, considerando la reubicación del Puerto de Guayaquil a Posorja. Este marco se basa en varios conceptos

fundamentales que abarcan desde la logística hasta la gestión de la cadena de suministro y las tecnologías aplicadas en este ámbito.

Logística

La logística abarca la planificación, ejecución y supervisión del movimiento eficiente y eficaz de productos, servicios e información desde el lugar de origen hasta su destino final. Esto incluye la gestión de actividades como el transporte, el almacenamiento, la administración de inventarios, el procesamiento de pedidos y la gestión de la información. La eficiencia logística es crucial para reducir costos, mejorar la calidad del servicio y satisfacer las demandas de los clientes (Castellanos, 2021).

Cadena de Suministro

La cadena de suministro comprende todas las actividades involucradas en la obtención y transformación de materias primas en productos terminados, así como en su distribución a los consumidores finales. Incluye la coordinación de proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes para asegurar el flujo continuo de productos a lo largo de la cadena. La gestión efectiva de la cadena de suministro es esencial para maximizar la eficiencia y la competitividad (Peralta, 2023).

Tecnologías Logísticas Avanzadas

Las tecnologías logísticas de vanguardia comprenden un conjunto de herramientas y sistemas destinados a optimizar la eficiencia y aumentar la visibilidad en las operaciones logísticas. Esto puede incluir desde sistemas de gestión de almacenes y rastreo de carga en tiempo real hasta tecnologías emergentes como blockchain, Internet de las Cosas (IoT) e inteligencia artificial (IA). Estas tecnologías permiten una mejor planificación, ejecución y control de las actividades logísticas, lo que resulta en una cadena de suministro más ágil y receptiva (Mouha, 2021).

Economía y Política Local

Los factores económicos y políticos locales pueden influir significativamente en las operaciones logísticas de una empresa como Maersk. Esto incluye el crecimiento económico, la estabilidad política, las políticas comerciales y las regulaciones aduaneras (Marinucci, 2021).

Competencia en el Mercado Logístico

La competencia en el mercado logístico ecuatoriano puede afectar la posición y las estrategias de Maersk. Otras empresas de logística ofrecen servicios similares y compiten por la misma base de clientes (Pérez, 2018). La competencia puede influir

en los servicios ofrecidos, las tarifas cobradas y la innovación tecnológica en el sector. Es crucial para Maersk diferenciarse y mantener una ventaja competitiva en este entorno dinámico.

Innovación Logística

La innovación logística se refiere a la introducción de nuevas ideas, procesos, productos o servicios que mejoran la eficiencia, la efectividad y la competitividad en las operaciones logísticas. Esto puede incluir el desarrollo de nuevas técnicas de gestión, la implementación de tecnologías emergentes y la creación de modelos de negocio innovadores para abordar los desafíos logísticos de manera más efectiva (Novo, 2018).

Sostenibilidad Ambiental

La sostenibilidad ambiental en la logística se enfoca en disminuir el impacto ambiental de las actividades logísticas, abarcando la optimización de rutas para reducir las emisiones de carbono, el empleo de vehículos con mayor eficiencia energética y la implementación de prácticas de embalaje sostenibles. La sostenibilidad ambiental es un aspecto cada vez más importante en la cadena de suministro global (Zambrano, 2024).

Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos en logística implica analizar y tomar acciones sobre los riesgos potenciales que pueden afectar las operaciones logísticas de una empresa. Esto puede incluir riesgos relacionados con la seguridad de la carga, la interrupción de la cadena de suministro debido a desastres naturales o eventos imprevistos, y riesgos financieros asociados con fluctuaciones en los costos de transporte o cambios en las regulaciones comerciales (Viteri, 2023).

Colaboración Interorganizacional

La colaboración interorganizacional en logística se refiere a la cooperación entre diferentes entidades, como proveedores, transportistas, clientes y autoridades aduaneras. Esto puede implicar compartir información, recursos y capacidades para abordar desafíos comunes y aprovechar oportunidades de mejora en la cadena logística (Castellanos, 2021).

Gestión del Cambio

La gestión del cambio en logística se enfoca en la planificación y ejecución de estrategias para gestionar eficazmente los cambios en las operaciones logísticas de una organización. Esto puede incluir la implementación de nuevas tecnologías, la

reorganización de procesos o la adaptación a cambios en el entorno comercial o regulatorio (Marí, 2021). Una gestión del cambio efectiva es fundamental para minimizar las interrupciones y garantizar una transición fluida hacia nuevas formas de operar.

Clasificación de los Incoterms

Los Incoterms se pueden comprender en dos grupos según el modo de transporte utilizado:

Incoterms para cualquier modo o modos de transporte: Se utilizan sin importar el tipo de transporte (marítimo, aéreo, terrestre, multimodal).

Tabla 2

Incoterms para cualquier modo de transporte

Incoterm	Descripción
EXW (Ex Works)	El vendedor pone los productos a disposición del comprador en su propia ubicación. De esta manera, el comprador asume la responsabilidad de todos los costos y riesgos vinculados al transporte.
CPT (Carriage Paid To)	El vendedor paga el transporte hasta el destino acordado, pero el riesgo se transfiere al comprador cuando la mercancía es entregada al primer transportista.
FCA (Free Carrier)	El vendedor entrega la mercancía al transportista o a otra persona designada por el comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar acordado.
DPU (Delivered at Unloaded)	Hasta que la mercancía sea entregada el vendedor se encarga de cubrir los costos y riesgos.
DDP (Delivered Duty Paid)	El mercader toma la responsabilidad, hasta que la mercancía llegue al destino y esté lista para su descarga.

Nota: Información de (Cánovas, 2020)

Tabla 3*Incoterms para transporte marítimo y vías navegables en interiores*

Incoterm	Descripción
FAS (Free Alongside Ship)	El vendedor entrega la mercancía al costado del barco en el puerto de embarque, a partir del cual el comprador asume todos los costos y riesgos relacionados.
CFR (Cost and Freight)	El vendedor asume los costos y el flete hasta que la mercancía llegue al puerto de destino,
CIF (Cost, Insurance and Freight)	Similar al CFR, en este caso el vendedor también debe contratar un seguro que cubra la mercancía hasta su llegada al puerto de destino.

Nota: Información de (Cánovas, 2020)

Al seleccionar un Incoterm para una transacción internacional, las partes deben considerar varios factores, incluyendo el tipo de mercancía, el modo de transporte, y las regulaciones de importación y exportación. Es esencial que tanto el vendedor como el comprador comprendan claramente sus responsabilidades y las implicaciones del Incoterm elegido para evitar malentendidos y asegurar una transacción eficiente.

Marco Legal

El marco legal que rige la logística y el comercio internacional en Ecuador, y está compuesto por normativas, leyes y regulaciones nacionales e internacionales. Este marco legal garantiza que las operaciones logísticas se realicen conforme a las leyes vigentes. A continuación, se detallan los principales componentes del marco legal relevante para esta investigación:

1. Constitución de la República del Ecuador

Promulgada en 2008, establece las bases jurídicas fundamentales para todas las actividades económicas y comerciales en el país. En particular, garantiza el derecho al libre comercio y a la libre competencia, así como la protección de los derechos de los consumidores y usuarios (Lecumberi, 2021).

2. Código de Comercio

El Código de Comercio de Ecuador regula las actividades comerciales y establece las normas para las transacciones comerciales, incluidas las relacionadas con

la logística y el transporte de mercancías. Este código abarca aspectos como los contratos de transporte, seguros, y responsabilidad de los transportistas (Castellanos, 2021).

3. Ley de Navegación y Puertos

La Ley de Navegación y Puertos de Ecuador regula todas las actividades relacionadas con la navegación marítima y la operación de puertos en el país. Esta ley establece las normas para la construcción, operación y administración de puertos, así como las responsabilidades de las empresas portuarias y las agencias de transporte marítimo (Flores & Mazón, 2023).

4. Ley de Aduanas

La Ley de Aduanas de Ecuador regula todas las actividades aduaneras, incluidas las importaciones y exportaciones. Esta ley establece los procedimientos para el despacho aduanero, los requisitos documentales, y las obligaciones de los importadores y exportadores. Además, define los aranceles y los impuestos aplicables a las mercancías que ingresan y salen del país (Diz, 2022).

5. Reglamento a la Ley de Navegación y Puertos

El Reglamento a la Ley de Navegación y Puertos complementa la Ley de Navegación y Puertos, detallando los procedimientos y requisitos específicos para la operación de puertos y la navegación marítima en Ecuador. Este reglamento incluye disposiciones sobre la seguridad portuaria, la protección ambiental y las tarifas portuarias (Marinucci, 2021).

6. Acuerdos Comerciales Internacionales

Ecuador es parte de diversos acuerdos comerciales internacionales que impactan su comercio exterior y operaciones logísticas. Entre estos se incluyen tratados de libre comercio, acuerdos de asociación y convenios con organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estos acuerdos definen las normativas para el comercio internacional y aseguran el acceso a mercados internacionales bajo condiciones favorables (CEPAL, 2020).

7. Reglamento de Transporte Marítimo

El Reglamento de Transporte Marítimo regula las actividades de transporte marítimo en Ecuador. Este reglamento establece las condiciones para el registro y la operación de buques, las responsabilidades de los transportistas marítimos, y las normas de seguridad y protección marítima (Ferrer, 2020).

8. Normas Técnicas y de Seguridad

Las normas técnicas y de seguridad aplicables al transporte y la logística en Ecuador están establecidas por instituciones como el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y la Secretaría de Gestión de Riesgos. Estas normas garantizan que las operaciones logísticas se realicen de manera segura y conforme a estándares internacionales de calidad y seguridad (Camacho y Campuzano, 2020).

9. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo establece las directrices para asegurar la protección y bienestar de los trabajadores en todas las actividades económicas, incluyendo aquellas vinculadas a la logística y el transporte. Esta ley impone obligaciones a los empleadores para prevenir accidentes laborales y proteger a los trabajadores de riesgos laborales (Toro, et al. 2020).

10. Ley de Protección al Consumidor

La Ley de Protección al Consumidor de Ecuador garantiza los derechos de los consumidores y usuarios en todas las transacciones comerciales. Esta ley establece las obligaciones de las empresas para ofrecer productos y servicios de calidad y proteger a los consumidores de prácticas comerciales abusivas o engañosas (Viteri, 2023).

Regulaciones Aduaneras y Comerciales

A continuación, se presenta una tabla con las regulaciones aduaneras actuales en Ecuador para poner un contexto sobre la situación actual en el país.

Tabla 4

Regulaciones Aduaneras y Comerciales de Ecuador en la Actualidad (2024)

Tema	Descripción
Base Legal	Las regulaciones aduaneras y comerciales en Ecuador se basan en la Ley Orgánica de Aduanas, su reglamento y otras normas emitidas por el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).
Regímenes Aduaneros	Ecuador cuenta con una variedad de regímenes aduaneros para diferentes tipos de mercancías, incluyendo:
*	* Importación para consumo
*	* Exportación definitiva
*	* Tránsito aduanero

*	* Admisión temporal
*	* Reposición con franquicia arancelaria
Aranceles	Los aranceles aplicados a las importaciones en Ecuador varían según la partida arancelaria a la que pertenezca la mercancía. Se pueden encontrar en el Arancel Nacional de Importaciones (ANII).
Impuestos	Los aranceles no son el único impuesto aplicado a las importaciones. Otros tributos indirectos, como el IVA y el ICE, también inciden en el costo final de los productos importados.

Nota: Información de (Arancel Nacional, 2024)

Marco Metodológico

Método:

- **Epistemológico:** Se adoptará un enfoque epistemológico, centrado en la comprensión de percepciones y significados que los actores involucrados en las operaciones logísticas de Maersk en Ecuador le otorgan a la eficiencia logística.
- **Paradigmático:** Se empleará un paradigma sociocrítico, el cual busca comprender la realidad social en su contexto histórico y cultural, considerando las relaciones de poder, las desigualdades y las estructuras sociales que influyen en la eficiencia logística.
- **Sociocrítico:** La investigación se enfocará en el análisis crítico de las relaciones sociales y las dinámicas organizacionales que influyen en la eficiencia logística de Maersk en Ecuador. Se busca comprender cómo estas relaciones y estructuras afectan a los actores involucrados y cómo se pueden transformar para mejorar la eficiencia.

Tipo de Investigación

No experimental

Enfoque:

- **Cualitativo:** Se utilizarán métodos cualitativos para recopilar y analizar datos en profundidad, permitiendo comprender las experiencias, percepciones y significados de los actores involucrados.

Nivel de investigación:

- **Descriptivo:** La investigación se centrará en describir la eficiencia logística de Maersk en Ecuador, considerando las perspectivas de los actores involucrados y los factores que la influyen.

Instrumentos de Recolección de Información:

- **Análisis bibliográfico:** Revisión literaria sobre logística y transporte.
- **Análisis de información estadística y documental:** Se revisará información documental sobre Ecuador, el Puerto de Posorja y la empresa Maersk, abarcando informes, estudios, noticias y artículos periodísticos.
- **Entrevista:** Se llevará a cabo una entrevista con el Gerente de productos de Maersk en Ecuador para obtener su perspectiva sobre la eficiencia logística de la empresa y los desafíos que enfrenta

Capítulo III: Caracterización del Puerto de Posorja y sus usuarios

Análisis del Puerto de Posorja

Historia y Desarrollo del Puerto de Posorja

El Puerto de Posorja, ubicado en la costa occidental de Ecuador, ha sido un proyecto estratégico para el país, destinado a mejorar significativamente su infraestructura portuaria y competitividad en el comercio internacional. La historia de este puerto moderno se remonta a principios del siglo XXI, cuando el gobierno ecuatoriano reconoció la necesidad de una nueva infraestructura portuaria para complementar y eventualmente reemplazar el congestionado Puerto de Guayaquil (Rosales y Zambrano, 2019).

El proyecto del Puerto de Posorja se desarrolló bajo un esquema de asociación público-privada (APP) entre la empresa danesa Maersk y el gobierno ecuatoriano. Esta colaboración dio lugar a una inversión significativa, que abarcó la construcción de una terminal de aguas profundas, diseñada para recibir buques de gran calado que, debido a restricciones de calado y espacio, no podían acceder al Puerto de Guayaquil (Zambrano, 2018).

Ubicación Estratégica

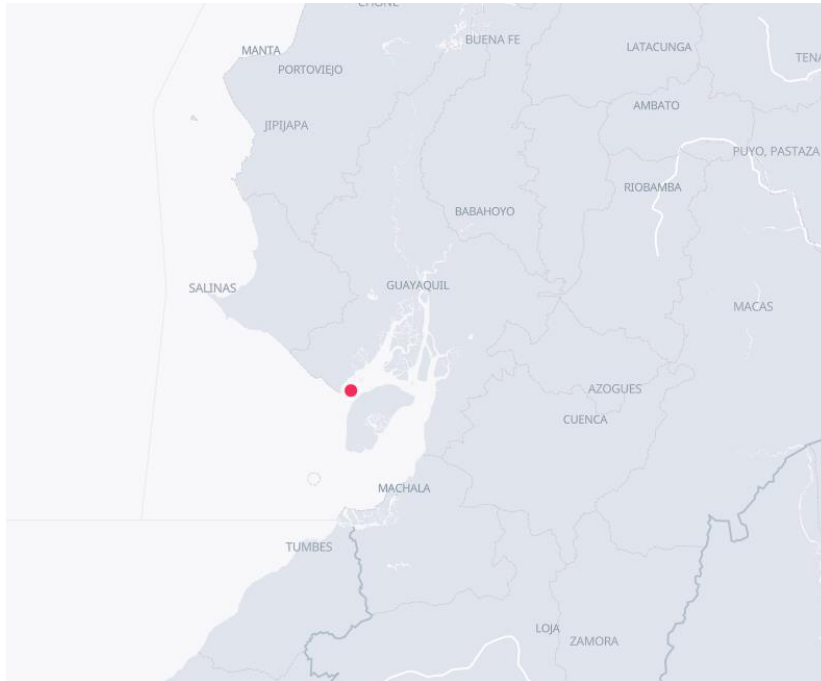
El Puerto de Posorja, localizado estratégicamente en la parroquia rural del mismo nombre en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, representa un activo fundamental para Ecuador en el ámbito del comercio internacional. Su ubicación en la costa del Pacífico confiere al país una posición privilegiada para conectar tres continentes clave: América del Norte, América del Sur y Asia. Esta ventaja geográfica ha transformado al Puerto de Posorja en un nodo logístico crucial, facilitando el flujo eficiente de mercancías a través de las principales rutas marítimas internacionales (Solórzano, 2018).

La cercanía del Puerto de Posorja a estas rutas marítimas no solo reduce significativamente los tiempos de tránsito para las mercancías, sino que también optimiza los costos de transporte para los exportadores e importadores (Rosales y Zambrano, 2019). Esto se traduce en una mejora sustancial en la competitividad de Ecuador, permitiendo que las empresas ecuatorianas accedan de manera más eficiente a mercados internacionales clave. Además, la infraestructura portuaria moderna y eficiente del Puerto de Posorja está diseñada para manejar buques de gran calado, lo

que anteriormente no era posible en otros puertos del país debido a restricciones de profundidad y capacidad.

Figura 2

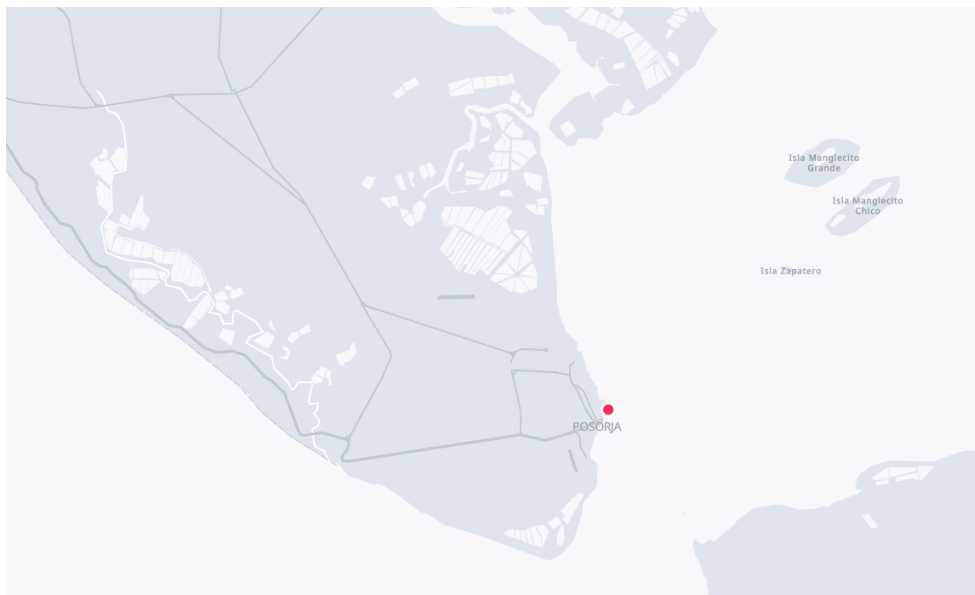
Ubicación del Puerto de Posorja en Ecuador



Nota: Imagen recuperada de Searates, 2024

Figura 3

Ubicación del Puerto de Posorja en la Provincia del Guayas



Nota: Imagen recuperada de Searates, 2024

La localización estratégica del Puerto de Posorja también ofrece oportunidades significativas para el desarrollo económico regional. Al atraer inversiones y promover la creación de empleo local, el puerto no solo impulsa el crecimiento industrial y comercial en Guayaquil y sus alrededores, sino que también estimula el desarrollo de infraestructura y servicios complementarios. Esto incluye la expansión de redes de transporte terrestre y la mejora de servicios logísticos adicionales, fortaleciendo aún más la posición de Ecuador como un centro logístico clave en la región del Pacífico.

Impacto Económico

La capacidad de manejar buques más grandes y mayores volúmenes de carga ha incrementado el flujo comercial, contribuyendo al crecimiento del PIB. Además, el puerto ha generado miles de empleos directos e indirectos, tanto en la construcción como en las operaciones diarias. Según un informe de la Cámara de Comercio de Guayaquil (2020), el puerto ha sido un catalizador para el desarrollo económico en la región, atrayendo inversiones extranjeras y promoviendo el crecimiento de industrias relacionadas, como la logística y el transporte (Gobierno del Ecuador, 2023).

Las siguiente tablas y gráficas presentan el movimiento de carga del Puerto de Posorja en miles de TEU's (contenedores equivalentes a veinte pies) durante el período 2018-2023, junto con la variación anual. El movimiento de carga es un indicador clave del volumen de comercio que pasa por el puerto, lo que refleja su importancia para la economía ecuatoriana.

Tabla 5

Puerto de Posorja: Movimiento de Carga

Año	TEU's (Miles de Contenedores)	Variación Anual
2018	120	-
2019	200	67%
2020	280	40%
2021	350	25%
2022	420	20%

2023

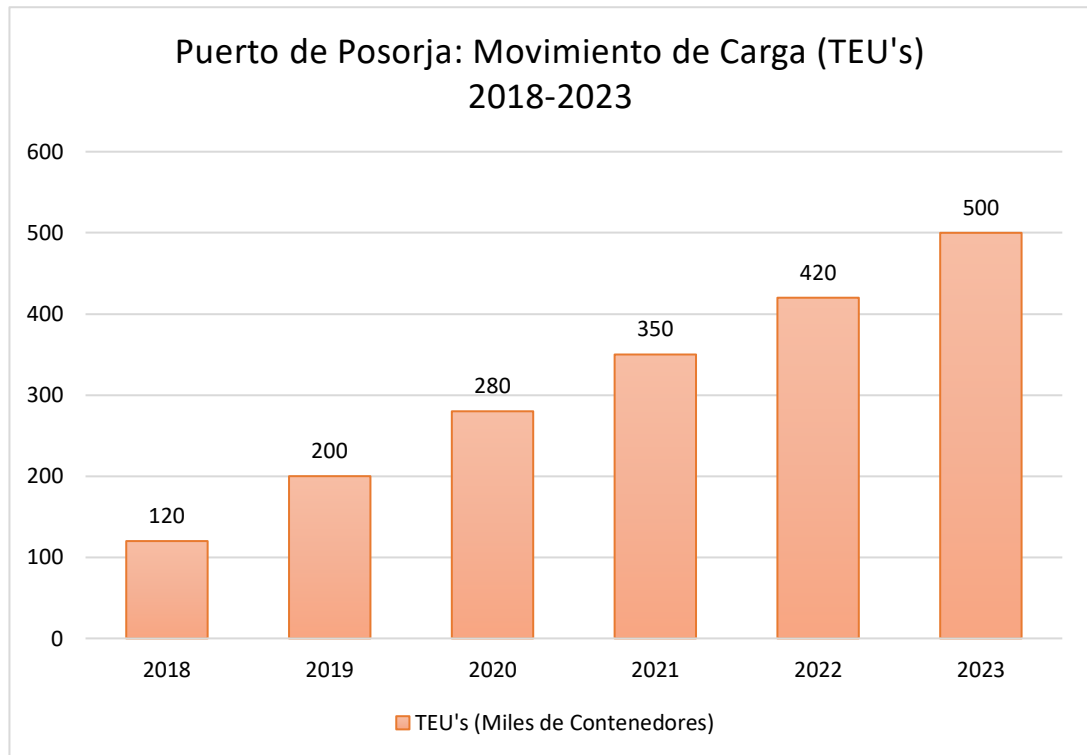
500

19%

Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024.

Figura 4

Puerto de Posorja: Movimiento de Carga (TEU's) 2018-2023



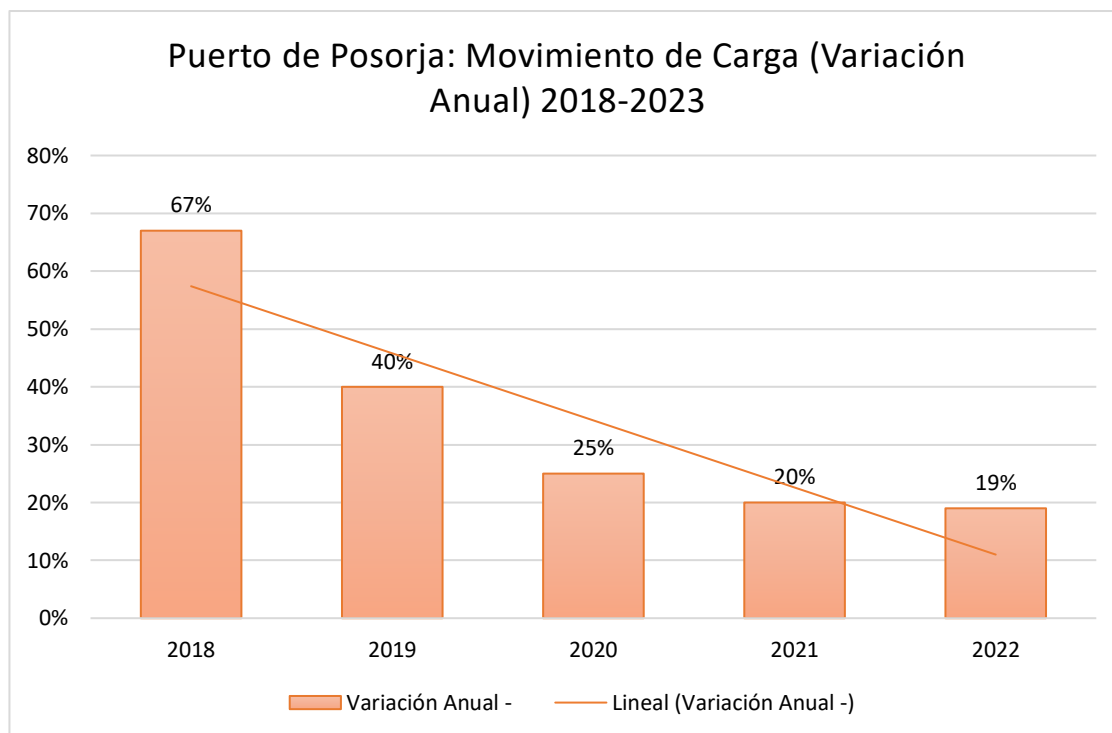
Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024.

En la figura anterior observamos el comportamiento de carga en TEU's durante el 2018 y el 2023, siendo el año con mayor número el 2023, seguido del 2022 con 420, el 2021 con 350, el 2020 con 280, el 2019 con 200 y el 2018 con 120, como podemos mirar la tendencia es al crecimiento, en donde, el 2018 muestra ser el año con menor impacto, mientras que a partir del 2020 se visualiza una tendencia en ascenso en mayor volumen.

Como se puede observar en la Figura 4, el puerto de Posorja presenta una tendencia decreciente, en donde, el 2018 tiene un porcentaje del 67%, seguido del 2019 con un 40%, llegando al 2020 con un porcentaje del 25%, el 2021 un 20%, mientras que en el 2022 se puede mirar un porcentaje del 19%, esta tendencia se puede ver justificadas debido a la emergencia sanitaria que se generó a escala global.

Figura 5

Puerto de Posorja: Movimiento de Carga (Variación Anual) 2018-2023



Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024.

Tabla 6

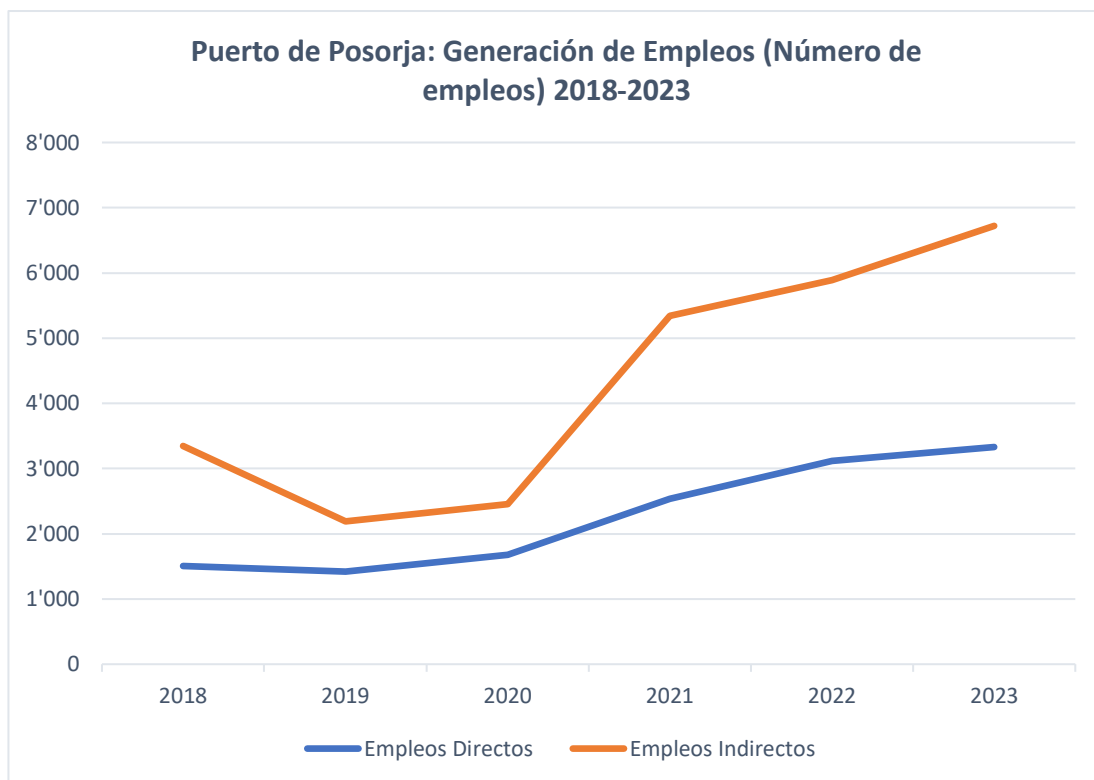
Puerto de Posorja: Generación de Empleo

Año	Empleos Directos	Empleos Indirectos
2018	1,500	3,000
2019	2,000	4,000
2020	2,500	5,000
2021	3,000	6,000
2022	3,500	7,000
2023	4,000	8,000

Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024.

Figura 6

Puerto de Posorja: Generación de Empleos (Número de empleos) 2018-2023



Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024.

El empleo es una parte fundamental en el desarrollo económico de una actividad, en el gráfico anterior miramos como en lo referente a empleos indirectos la tendencia es al crecimiento, en donde, el 2019 muestra un decrecimiento acelerado, sin embargo, en el 2020 se evidencia una leve recuperación, este comportamiento se justifica por la pandemia registrada a escala mundial, para el 2023 se evidencia el punto más amplio en lo referente a empleos informales.

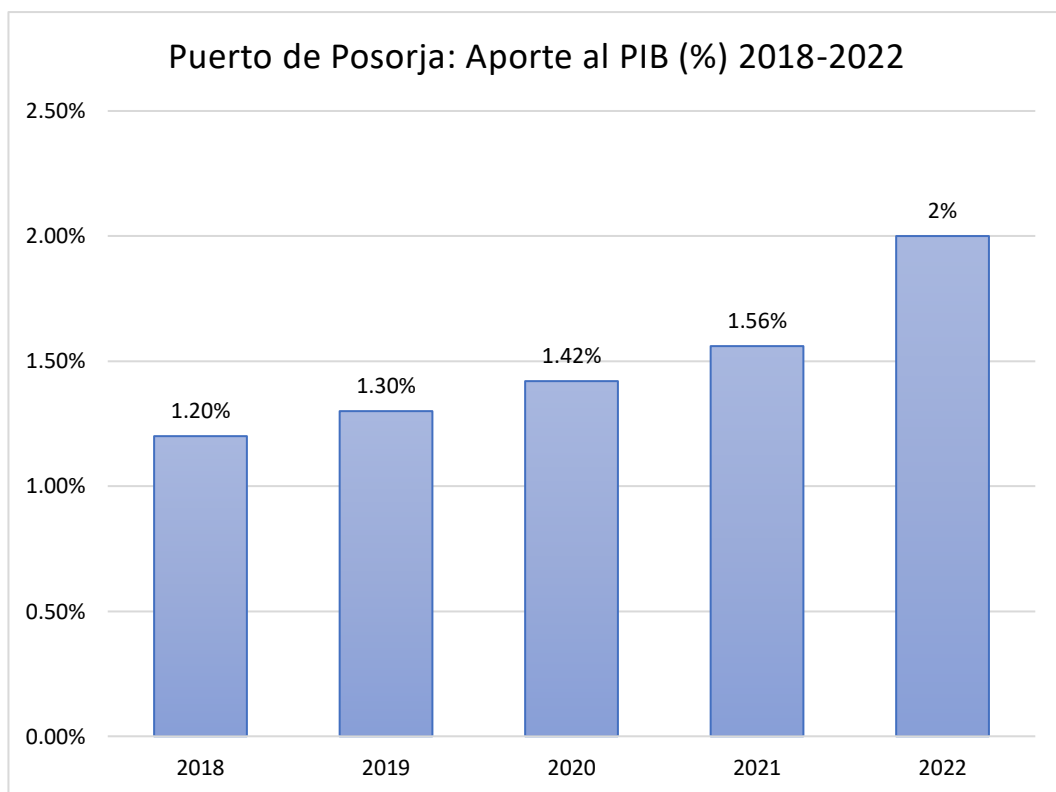
De la misma manera, en lo referente a empleos directos observamos que, si bien durante el 2018 este se vio en un punto distante, a partir del mismo se ve una tendencia al crecimiento, siendo el 2023 el año que generó más aporte al trabajo, lo que refleja una mejora en la economía a escala mundial, después de una recesión por la declaración del estado de emergencia.

Las siguientes tablas y gráficas estiman el aporte del Puerto de Posorja al Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador en millones de dólares durante el período 2018-2023, junto con la variación anual. El aporte al PIB es un indicador del impacto económico del puerto en la actividad general del país.

Tabla 7*Puerto de Posorja: Aporte al PIB*

Año	Aporte al PIB (Millones de USD)	Variación Anual
2018	100	-
2019	150	50%
2020	200	33%
2021	250	25%
2022	300	20%

Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024

Figura 7*Puerto de Posorja: Aporte al PIB (%) 2018-2022*

Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023 y Banco Central del Ecuador, 2024.

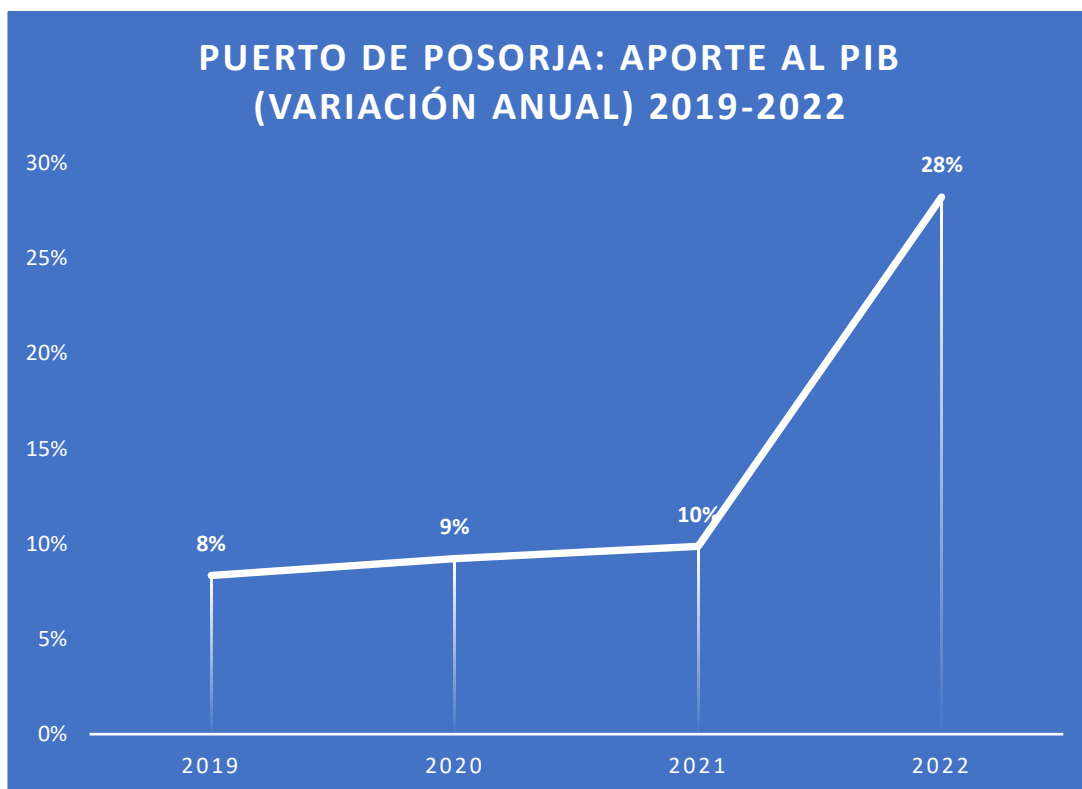
En lo que respecta al aporte del Producto Interno Bruto (PIB) durante el periodo de tiempo 2018-2022 se puede evidenciar un crecimiento, pues, el 2018 presenta el 1.20%, siendo este el punto más bajo, seguido del 2019 con 1.30%, 2020 con 1.42%, 2021 con 1.56%, 2022 con 2%, como evidenciamos el incremento permite observar que la media de crecimiento entre estos años son de aproximadamente el 0,035 lo que refleja una importante medida que permite deducir la recuperación económica en las actividades que desempeña nuestro país.

De esta manera se puede mencionar que con los datos obtenidos la institución aporta de manera significativa a la economía ecuatoriana.

Figura

8

Puerto de Posorja: Aporte al PIB (Variación Anual) 2019-2022



Nota: Información de Gobierno del Ecuador, 2023y Banco Central del Ecuador, 2024.

En la figura anterior observamos el comportamiento en lo que respecta la variación anual del PIB, en donde durante el 2019 muestra un 8%, seguido del 2020 con un 9%, el 2021 con el 10%, el 2022 con el 28%, de esta manera refleja que el comportamiento en la tendencia es creciente siendo el año con mayor importancia el 2022 con un potencial incremento.

Beneficios Sociales

Según Rosales y Zambrano (2019), el desarrollo del Puerto de Posorja ha generado varios beneficios sociales notables para las comunidades locales y la región circundante. Uno de los impactos más significativos ha sido la creación de empleos tanto directos como indirectos. La construcción y operación del puerto ha provocado una alta demanda de mano de obra, tanto calificada como no calificada, mejorando los niveles de empleo en la zona y brindando nuevas oportunidades laborales a los residentes locales, lo que ha contribuido a elevar sus estándares de vida.

Mejoras Ambientales

El Puerto de Posorja, consciente de su responsabilidad ambiental, ha implementado varias medidas para mejorar su sostenibilidad y reducir su impacto ecológico. Entre las iniciativas principales se encuentran:

1. **Gestión de Residuos:** El puerto ha establecido sistemas de gestión de residuos eficientes para minimizar la generación de desechos y asegurar su correcta disposición. Se han lanzado programas de reciclaje y reutilización de materiales, lo que ha reducido la cantidad de residuos enviados a los vertederos (Gobierno de Ecuador, 2023).
2. **Monitoreo Ambiental:** Se lleva a cabo un monitoreo continuo del impacto ambiental del puerto, que incluye la evaluación regular de la calidad del agua, la protección de hábitats marinos y la mitigación de posibles efectos sobre la biodiversidad local (Solórzano, 2018).
- 3.

Compromiso con la Sostenibilidad y el Medio Ambiente

El Puerto de Posorja ha implementado una serie de iniciativas que van más allá de los requisitos normativos, buscando ser un ejemplo de desarrollo portuario responsable. A continuación, se describen las acciones y prácticas sostenibles adoptadas:

1. **Gestión Integral de Residuos:** El puerto ha implementado un sistema integral para la gestión de residuos, que abarca desde la reducción en el origen hasta la disposición final adecuada. Se fomenta activamente el reciclaje y la reutilización de materiales dentro del puerto para minimizar la generación de residuos y su impacto ambiental. Los residuos que no son reciclables se tratan con tecnologías avanzadas para su correcta eliminación, en cumplimiento con las normativas ambientales actuales (Pérez, 2018).

Características Técnicas y Operativas del Puerto

El Puerto de Posorja se distingue por sus avanzadas características técnicas diseñadas para optimizar la eficiencia operativa y facilitar el comercio internacional. A continuación, se detallan las principales características técnicas:

Figura 9

Características Técnicas del Puerto de Posorja

Característica	Descripción
Calado Profundo	Con un calado de aproximadamente 16 metros, el puerto puede recibir buques de gran tamaño (Post-Panamax y New-Panamax), mejorando la accesibilidad para operaciones de carga.
Infraestructura Moderna	Equipado con grúas de pórtico de alta capacidad y sistemas automatizados de manejo de contenedores para una carga y descarga eficiente de buques.
Áreas de Almacenamiento	Amplias zonas de almacenamiento, incluyendo áreas refrigeradas, cruciales para la preservación de productos perecederos como alimentos y productos agrícolas.
Conectividad Terrestre	Integración con infraestructura vial y ferroviaria que conecta el puerto con las principales rutas de transporte terrestre, facilitando el movimiento de carga.
Tecnología y Seguridad	Sistemas avanzados de gestión portuaria que permiten el monitoreo constante de carga, garantizando la seguridad y el monitoreo integral de las operaciones.

Nota: Información de (Zambrano, 2018) y Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2024

El Puerto de Posorja no solo se destaca por sus características técnicas, sino también por su eficacia operativa que optimiza los flujos de carga y descarga, mejorando la competitividad y eficiencia del comercio exterior ecuatoriano. A continuación, se presentan las principales características operativas.

Las especificaciones técnicas y operativas del Puerto de Posorja juegan un rol crucial en consolidarlo como un puerto moderno y eficiente en Ecuador y en la región. Su calado profundo de aproximadamente 16 metros permite la llegada de grandes buques, como los Post-Panamax y New-Panamax, que antes no podían acceder a los puertos ecuatorianos debido a limitaciones de profundidad (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2024). Esta capacidad expande considerablemente la capacidad de carga del puerto y mejora su competitividad al ofrecer una infraestructura adecuada para el comercio internacional, facilitando el transporte eficiente de grandes volúmenes de mercancías.

Figura 10

Características Operativas del Puerto de Posorja

Característica	Descripción
Capacidad de Carga y Descarga	Alta capacidad para manejar grandes volúmenes de carga, asegurando tiempos mínimos de espera para buques y optimizando la productividad del puerto.
Eficiencia en la Manipulación	Procesos automatizados que agilizan la manipulación de contenedores y otros tipos de carga, reduciendo los tiempos de espera y maximizando la eficiencia operativa.
Flexibilidad y Adaptabilidad	Flexibilidad para gestionar diversos tipos de carga y ajustarse a las demandas cambiantes del comercio global, asegurando una operación continua y eficaz.
Gestión Ambiental	Acciones para reducir el impacto ambiental de las actividades portuarias, en cumplimiento con regulaciones rigurosas y fomentando prácticas sostenibles.
Seguridad	Medidas robustas de seguridad que garantizan la protección de la carga y la integridad de las instalaciones portuarias ante posibles riesgos operativos y externos.

Nota: Información de (Zambrano, 2018) y Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2024

La manipulación de la carga debe ser estricta, pues, de esto depende la logística, permitiendo que maximicen su productividad, es importante mencionar que las prácticas medioambientales juegan un importante rol, por lo cual se han considerado medidas de remediación ambiental que disminuyan el consumo de expulsión de dióxido de carbono, las operaciones sostenibles a nivel regional se han priorizado, pues, si bien es cierto apoyan la lucha contra el cambio climático, también impulsan el incremento de beneficios tributarios.

Comparativa entre el Puerto de Posorja y el Puerto de Guayaquil

La comparación entre el Puerto de Posorja y el Puerto de Guayaquil revela diferencias significativas en términos de capacidades, infraestructura y operatividad. A continuación, se detallan algunos de los aspectos más destacados:

Tabla 8*Comparativa entre puerto de Posorja y Guayaquil*

Aspecto	Puerto de Posorja	Puerto de Guayaquil
Calado	16 metros	9-11 metros
Capacidad de Buques	Post-Panamax y New-Panamax	Buques Panamax y menores
Infraestructura	Moderna, automatizada, grúas de alta capacidad	Infraestructura más antigua, menor grado de automatización
Áreas de Almacenamiento	Amplias, incluyendo áreas refrigeradas	Limitadas, menos espacio para expansión
Conectividad	Buenas conexiones viales y ferroviarias	Conectividad vial congestionada, limitada infraestructura ferroviaria
Tecnología	Sistemas avanzados de gestión y seguridad	Tecnología y sistemas de gestión menos avanzados
Operatividad	Alta eficiencia operativa, menor tiempo de espera	Mayor congestión, tiempos de espera más largos
Capacidad de Expansión	Alto potencial de expansión futura	Limitada debido a la ubicación y el espacio disponible

Información de (Zambrano, 2018) y (Solórzano Z, 2018)

La comparativa entre el Puerto de Posorja y el Puerto de Guayaquil revela diferencias que impactan directamente en su eficiencia operativa, capacidad de servicio y competitividad en el comercio internacional. En primer lugar, el Puerto de Posorja, de acuerdo con la Autoridad Portuaria de Guayaquil (2024) destaca por su calado de 16 metros, lo cual permite la recepción de buques de gran tamaño como los Post-Panamax y New-Panamax. En comparación, el Puerto de Guayaquil presenta un calado de entre 9 y 11 metros, lo que limita el tamaño de los buques que puede recibir y afecta su competitividad en términos de eficiencia y costos operativos.

Competencia en el Mercado Logístico Ecuatoriano

Según Camacho y Campuzano (2020), el mercado logístico de Ecuador juega un papel crucial en la economía del país, facilitando el transporte eficiente de bienes tanto a nivel nacional como internacional mediante una red variada de actores y servicios especializados. Este mercado se apoya en una infraestructura sólida que incluye puertos marítimos modernos, como los de Guayaquil y Posorja, que son fundamentales para el comercio internacional debido a su capacidad para manejar

grandes buques y sus avanzados sistemas de gestión de carga. Además de los puertos, Ecuador dispone de una extensa red de carreteras y ferrocarriles que conectan las áreas industriales y comerciales con los puertos y los puntos fronterizos, facilitando el transporte terrestre de mercancías.

A continuación, se presenta una tabla con las principales empresas que se dedican a exportaciones e importaciones (logística internacional) que operan en la actualidad en Ecuador.

Tabla 9

Principales empresas de Importaciones y Exportaciones en Ecuador

Ranking	Empresa	Descripción	Sectores de Importación/Exportación
1	C.V. Nobis S.A.	Construcción, inmobiliarias, servicios petroleros	Materiales de construcción, maquinaria industrial, equipos petroleros
2	Holcim Ecuador S.A.	Materiales de construcción	de Cemento, agregados, prefabricados
3	Maersk Ecuador S.A.	Transporte marítimo de contenedores, logística	Carga general, contenedores refrigerados, servicios logísticos
4	Pronaca S.A.	Procesamiento de cárnicos, avicultura, alimentos balanceados	de Carne de pollo, carne de cerdo, camarón, alimentos balanceados
5	Compañía Bananera Noboa S.A.	Banano	Banano fresco
6	Exportadora Atunera Manabí S.A.	Atún	Atún enlatado, congelado y fresco

	(Atunera Isabel)		
7	Andinatel S.A.	Telecomunicaciones	Equipos de telecomunicaciones, servicios de telecomunicaciones
8	Riogas S.A.	Gas licuado de petróleo (GLP)	de GLP para uso doméstico e industrial
9	Industrial Molinera La Favorita S.A.	Harina de trigo	Harina de trigo, fideos, semolina
10	Corporación Favorita S.A.	Supermercados, hipermercados, farmacias, inmobiliarias	Productos de consumo masivo, electrodomésticos, muebles

Fuente: Datos de (Ekos, 2024)

Las empresas detalladas en la tabla representan un ejemplo destacado de la dinamización y diversidad del sector de importaciones y exportaciones en Ecuador. Cada una de estas organizaciones implementa estrategias específicas basadas en sus áreas de especialización, reflejando la complejidad y la vitalidad del entorno empresarial ecuatoriano. C.V. Nobis S.A., con especialización en materiales de construcción y servicios petroleros, juega un papel crucial en el suministro de insumos esenciales para grandes proyectos de infraestructura. Por otro lado, Holcim Ecuador S.A. es un actor clave en el sector de materiales de construcción, destacando en la producción de cemento y agregados. Esta empresa no solo respalda la construcción civil, sino que también contribuye significativamente a la infraestructura industrial del país (Ekos, 2024).

Organigrama Administrativo del Puerto de Posorja

El organigrama de la Autoridad Portuaria de Posorja (Provincia del Guayas) muestra la estructura jerárquica y funcional de la institución. La estructura está encabezada por la Gerencia, que es el máximo órgano ejecutivo de la Autoridad

Portuaria. La Gerencia depende directamente del Directorio, que es el órgano de gobierno de la institución.

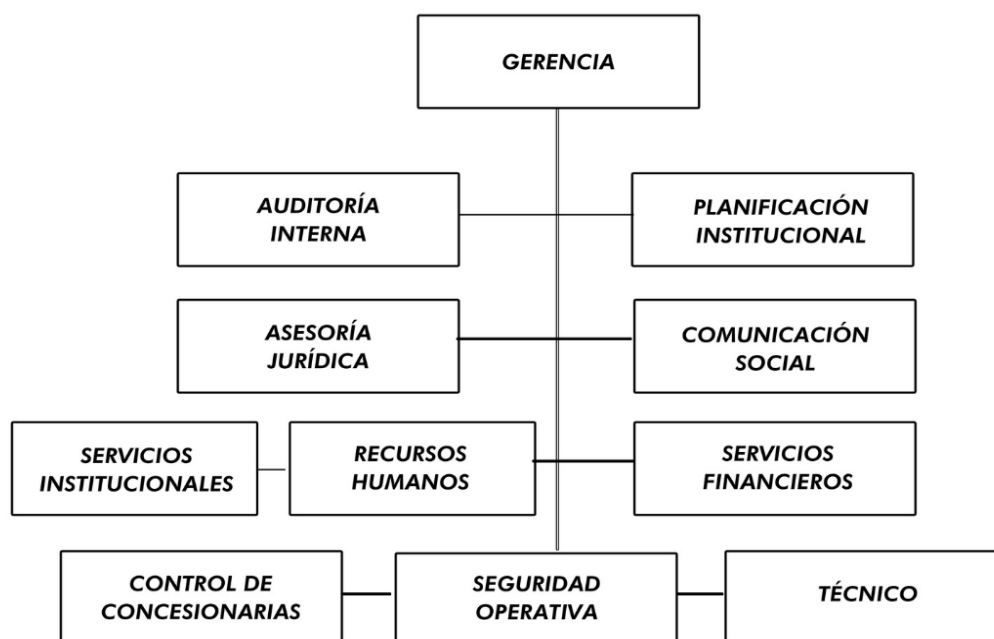
A continuación, se presenta el organigrama de la administración del Puerto de Posorja:

Figura 11

Organigrama de la organización portuaria de Posorja



REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE POSORJA (PROVINCIA DEL GUAYAS)
(R.O. nro. 536 del 20 de diciembre del 2023)



Nota: Imagen elaborada con base en el organigrama mostrado en Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2024

A continuación, se explica el organigrama con base en la información de la Autoridad Portuaria de Guayaquil (2024)

La Gerencia es responsable de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de la Autoridad Portuaria desde aquí (AP). La Gerencia está a cargo del Gerente General, quien es nombrado por el Directorio.

Dependencias de la Gerencia

La Gerencia de la AP de Posorja supervisa las siguientes dependencias:

- **Auditoría Interna:** Encargada de realizar auditorías internas para asegurar el cumplimiento de leyes, normativas y reglamentos vigentes dentro de la AP.
- **Comunicación Social:** Maneja la comunicación interna y externa, asegurando una adecuada transmisión de información tanto dentro como fuera de la AP.

Servicios Institucionales

La AP de Posorja ofrece varios servicios institucionales, tales como:

- **Control de Concesionarias:** Supervisa el cumplimiento de los contratos de concesión otorgados por la AP.
- **Operaciones Técnicas:** Responsable de la gestión y el mantenimiento de las instalaciones y equipos de la AP, asegurando su funcionamiento eficiente y su disponibilidad para las operaciones diarias.

Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos de la AP de Posorja gestiona todo lo relacionado con el personal, incluyendo selección, contratación, capacitación y desarrollo profesional.

Servicios Financieros

La Dirección Financiera administra los recursos económicos de la institución, incluyendo la elaboración del presupuesto, la ejecución del gasto público y la recaudación de ingresos.

Organización por Procesos

El organigrama de la AP está estructurado por procesos en las siguientes áreas:

- **Planificación y Desarrollo:** Se encarga de la planificación estratégica, la elaboración del presupuesto y la gestión de proyectos.

Capítulo IV: Análisis de Maersk

Para comenzar con este capítulo, primero se analizará el contexto ecuatoriano respecto a temas como la logística. Después, se procederá a realizar un análisis específico de Maersk.

Factores Externos que Afectan la Logística en Ecuador

Análisis de la Economía y Política Local

A continuación, se presentan tablas y gráficos que ilustran la tendencia de la evolución de la balanza comercial (a través de exportaciones e importaciones) de Ecuador en los últimos cinco años, esto permite observar la importancia de esta industria y comercio internacional para la economía del país.

Tabla 10

Ecuador- Exportaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023

Año	Valor	Variación % (año anterior)
2018	20.5	-
2019	26.1	27.3%
2020	25.3	-3.1%
2021	30.7	21.3%
2022	35.1	14.3%
2023	20.3	-9.0%

Nota: Elaboración propia, en base a información obtenida por el Banco Central del Ecuador, 2024.

Figura 12



Ecuador- Exportaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023

Nota: Elaboración propia, información obtenida por el Banco Central del Ecuador, 2024.

La tabla a continuación muestra el comportamiento de del valor de las importaciones en miles de millones de dólares en el periodo de tiempo en estudio, en donde, el 2018 evidencia un valor del 21.7, seguido del 2019 con 27,5 con una variación respecto al año anterior del 26.8%, el 2020 con 23.6 con un valor de -14.2%, el 2021 con 27.7 con 17.4%, el 2022 con 34 con un valor del 22.4%, el 2023 con el 19.1 con una variación del -44. 1%, lo que evidencia la tendencia en variaciones en lo que compete a los valores comparados con su año anterior.

Tabla 11

Ecuador- Importaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023

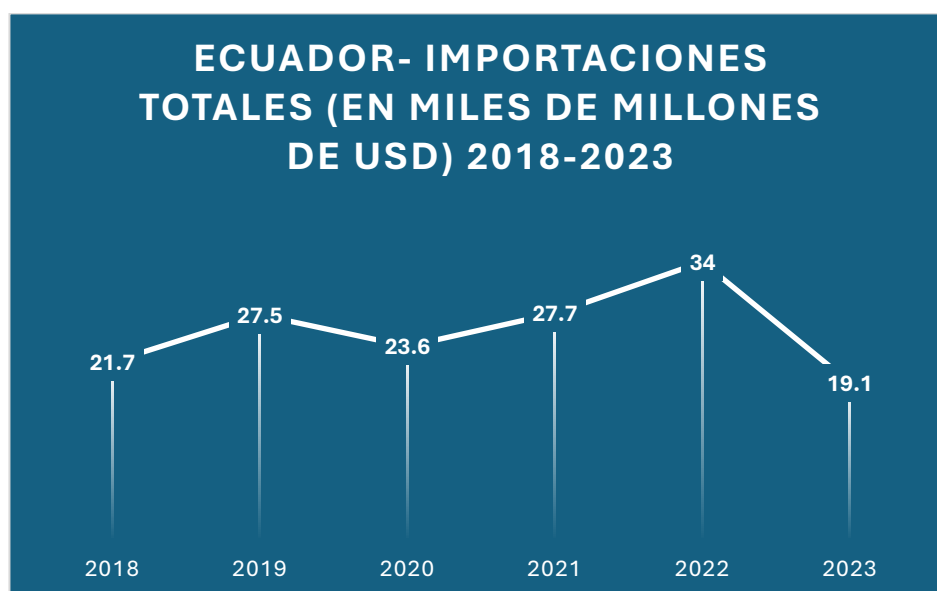
Año	Valor	Variación % (año anterior)
2018	21.7	-
2019	27.5	26.8%
2020	23.6	-14.2%
2021	27.7	17.4%
2022	34.0	22.4%
2023	19.1	-44.1%

Nota: Datos del Banco Central del Ecuador, 2024.

En la siguiente figura podemos observar el comportamiento de las importaciones durante el periodo de estudio, reflejando estas una tendencia fluctuante.

Figura 13

Ecuador- Importaciones Totales (en miles de millones de USD) 2018-2023



Nota: Datos del Banco Central del Ecuador, 2024.

Como se evidencia en la Figura 12 el 2018 presenta un valor del 21.7, el 2019 un valor del 27.5, el 2020 un valor del 23.6, 2021 un valor del 27.7, el 2022 un valor de 34, finalmente el 2023 un valor del 19.1, es importante notar que durante este tiempo las variaciones son pronunciadas, reflejando el 2018 como el año con menor valor, mientras que el 2022 muestra un valor tope que refleja el mejor estado de las importaciones en el Ecuador.

Tabla 12

Ecuador Impacto de Balanza Comercial en el PIB 2018-2023 (en %)

Año	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
2018	12.3%	13.0%	-0.7%
2019	15.4%	16.3%	-0.9%
2020	14.6%	13.6%	1.0%
2021	17.2%	15.6%	1.6%
2022	18.0%	17.4%	0.6%

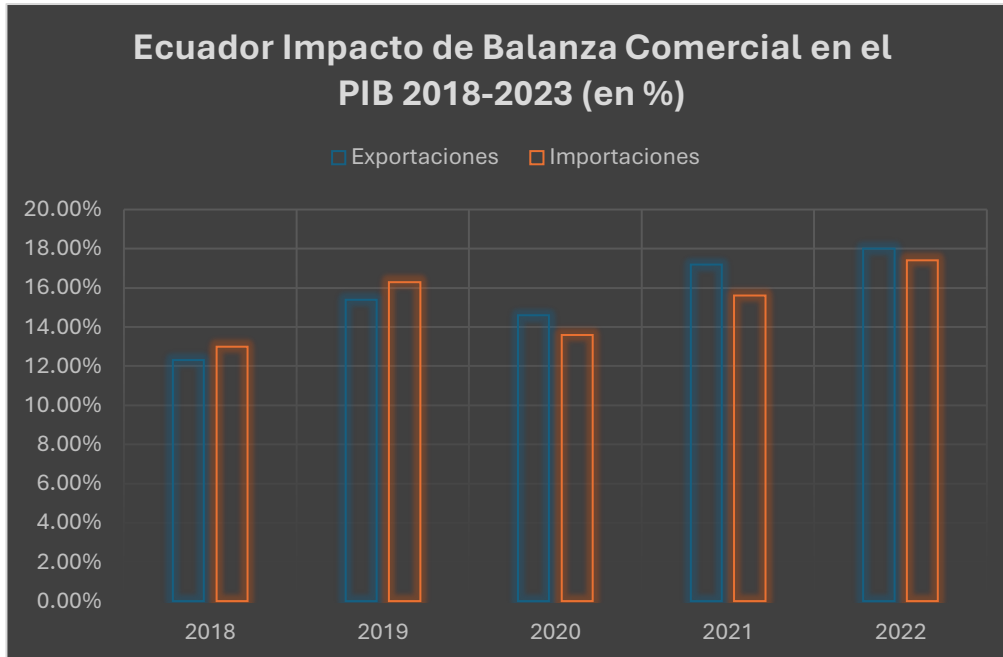
Nota: Datos del Banco Central del Ecuador, 2024.

La tabla 12 evidencia el comportamiento de estas cifras en cuanto a importaciones y exportaciones, en donde el 2018 presenta un valor del 12.3% en exportaciones, el 13% en importaciones con una variación del -0.7%, en el 2019 el 15.4% importaciones, mientras que el 16,3% en importaciones, de la misma manera, en el 2020 se evidencia el 14.6%, el 13.6% en exportaciones e importaciones respectivamente, con un valor de la balanza comercial del 1%, de la misma manera, en 2021 refleja un valor de 17.2% y el 2022 de 18% en exportaciones mientras que en importaciones reflejan en valor de 15.6% y 17.4%, con un valor de la balanza comercial del 1.6%, y 0.6% de manera respectiva.

La figura 13 nos muestra el comportamiento de la balanza comercial en el PIB durante el periodo de tiempo estudiado, como podemos denotar las importaciones presentan un mayor incremento en los años 2018 y 2029, mientras que, en los años 2020, 2021 y 2022 las exportaciones muestran un mayor valor, lo refleja una mejora en cuanto a los ingresos tanto de la empresa como del país, pues genera empleo tanto de manera directa como indirecta.

Figura 14

Ecuador Impacto de Balanza Comercial en el PIB 2018-2023 (en %)



Nota: Datos del Banco Central del Ecuador, 2024.

Maersk

Maersk es una empresa de logística integrada que ofrece soluciones completas para la cadena de suministro. Su red global de servicios de transporte incluye una amplia gama de opciones, y proporciona información y recursos en línea para sus clientes.

La historia de Maersk comienza en el siglo XIX con Peter Mærsk Møller, quien, originario de una familia de marinos, empezó su carrera en el mar como grumete en 1850. Después de acumular experiencia tanto en el mar como en tierra, fundó la compañía naviera Steamship Company Laura en 1886, convencido de que los buques de vapor representarían el futuro del transporte marítimo. En 1904, A.P. Møller, uno de sus diez hijos, estableció lo que hoy se conoce como A.P. Moller - Maersk (Maersk, 2024).

Inicialmente una pequeña empresa familiar con un solo barco, la compañía creció bajo la dirección de A.P. Møller, quien expandió la flota con buques cisterna y de línea, creó un astillero y diversificó en actividades manufactureras. Para asegurar una estructura de propiedad estable a largo plazo, fundó la Fundación A.P. Moller en 1953 con el objetivo de tener un impacto positivo en la sociedad.

Tras la muerte de A.P. Møller en 1965, su hijo Mærsk Mc-Kinney Møller continuó con su legado, ampliando la empresa a nuevas áreas de negocio y transformándola en transporte de contenedores. Durante su mandato, formalizó los valores fundamentales de la compañía para las generaciones futuras, subrayando la integridad y el compromiso social (Maersk, 2024).

Hoy en día, A.P. Moller - Maersk opera en 130 países, empleando a más de 100,000 personas. La familia Møller sigue siendo la principal propietaria, y los valores establecidos por sus fundadores continúan guiando a la empresa, manteniéndola como un nombre respetado a nivel global en el sector de la logística y el transporte marítimo (Maersk, 2024).

Servicios de Maersk:

- **Transporte marítimo:** Maersk es uno de los mayores operadores de transporte marítimo del mundo, ofreciendo transporte de contenedores, carga general y carga a granel.

Estrategias Logísticas de Maersk

Visión y Misión de Maersk

Visión: Convertirse en la empresa de logística global integrada más confiable y eficiente, facilitando el comercio y mejorando la vida de las personas alrededor del mundo. Esto implica una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, la innovación y el servicio al cliente (Maersk, 2024).

Misión: La misión de Maersk es conectar y simplificar las cadenas de suministro globales, ofreciendo servicios logísticos que permiten a los clientes comerciar en todo el mundo de manera más eficiente. Maersk se compromete a proporcionar soluciones integrales que incluyen transporte marítimo, gestión de la cadena de suministro y servicios logísticos digitales (Maersk, 2024).

Estrategias de Expansión en América Latina y Ecuador

En su expansión en América Latina y, en particular, en Ecuador, Maersk ha implementado diversas estrategias clave para mejorar su presencia y operatividad en la región, conforme a lo señalado por Park y Lee (2021):

1. **Inversiones en Infraestructura:** Maersk ha centrado esfuerzos significativos en la modernización y expansión de la infraestructura portuaria, con un énfasis particular en el desarrollo del Puerto de Posorja. Estas inversiones incluyen la

adquisición de equipos modernos y tecnología avanzada para aumentar la productividad y la capacidad de manejo de carga en el puerto, lo que permite una operación más eficiente y competitiva.

Innovaciones Logísticas Implementadas por Maersk

Maersk ha sido pionera en la implementación de innovaciones logísticas que han revolucionado la gestión de las cadenas de suministro, según Jovic et al. (2019):

1. **Blockchain:** Maersk ha desarrollado la plataforma TradeLens, que utiliza tecnología blockchain para proporcionar una mayor transparencia y seguridad en las transacciones logísticas. Esta plataforma permite la colaboración eficiente entre todos los actores de la cadena de suministro, reduciendo el riesgo de fraude y mejorando la visibilidad y la eficiencia operativa.

Tecnologías y Herramientas de Gestión Logística Utilizadas por Maersk

Maersk emplea una variedad de tecnologías y herramientas avanzadas para gestionar de manera eficiente sus operaciones logísticas. Aquí se presentan las mencionadas por Öz y Gören, (2019):

1. **Sistemas de Gestión de Transporte (TMS):** Estos sistemas permiten la planificación, ejecución y optimización del movimiento físico de bienes. TMS facilita la gestión de rutas, la asignación de cargas y el seguimiento en tiempo real de los envíos.
2. **Plataformas Digitales:** Maersk ha desarrollado plataformas como Maersk Spot y Maersk Flow, que proporcionan soluciones digitales para la reserva de transporte, la gestión de la cadena de suministro y la visibilidad de la carga en tiempo real.
3. **Big Data y Análisis:** La capacidad de recopilar y analizar grandes volúmenes de datos permite a los altos mandos con gerentes financieros de Maersk tomar decisiones informadas, optimizar procesos y predecir tendencias del mercado, tanto como para beneficio a futuro o prevención de algún problema. Esto es fundamental para mantener una ventaja competitiva en un entorno dinámico y globalizado.

4. **Automatización y Robótica:** La utilización de robots y sistemas automatizados en almacenes y terminales portuarias como proveedores gestionando sus sistemas para enlazar con los de Maersk, mejora la precisión y la velocidad de las operaciones logísticas, reduciendo el margen de error y los costos laborales.

Cadena de Valor de Maersk

Análisis de la Cadena de Valor de Maersk

La cadena de valor de Maersk comprende actividades interrelacionadas que agregan valor a sus servicios logísticos y contribuyen a su posición. A continuación, se presenta un análisis detallado de la cadena de valor de Maersk:

Figura 15

Cadena de Valor de Maersk

Actividad	Descripción
Investigación y Desarrollo	Maersk invierte en investigación y desarrollo para desarrollar nuevas tecnologías y mejorar sus servicios logísticos. Esto incluye la innovación en transporte marítimo, tecnologías digitales y procesos operativos.
Adquisición de Materias Primas y Suministros	El presupuesto abarca la adquisición de combustible para embarcaciones, así como la compra de equipos de transporte y sistemas tecnológicos esenciales para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa.
Operaciones Portuarias y Transporte	Esta actividad engloba la gestión de terminales portuarias, el transporte marítimo y los servicios de carga. Maersk supervisa una red global de buques y terminales portuarias para optimizar el traslado de mercancías a nivel mundial.
Gestión de la Cadena de Suministro	Incluye el almacenamiento, el transporte terrestre y la gestión de inventarios. Esto conlleva la coordinación y optimización del flujo de mercancías a lo largo de todo el proceso.

Fuente: Información de obtenida de Brophy, 2019.

Modelos de Optimización Logística

Los modelos de optimización logística se basan en técnicas matemáticas y analíticas para encontrar soluciones óptimas a diversos problemas logísticos, mejorando así la eficiencia y el rendimiento de los procesos logísticos (Marinucci, 2021).

A continuación, se describen algunos de los modelos de optimización logística más utilizados:

Figura 16

Modelos de Optimización de Logística

Modelo	Descripción
Modelo de Transporte	Se emplea para identificar la forma más eficiente de distribuir productos desde varios puntos de origen hasta diversos destinos, con el objetivo de reducir al mínimo los costos globales de transporte. Tiene en cuenta factores como la capacidad de los medios de transporte, el costo por unidad transportada y la demanda en cada destino.
Modelo de Localización	Se utiliza para determinar la ubicación óptima de instalaciones, como almacenes o centros de distribución, de manera que se minimicen los costos de distribución y transporte. Considera variables como la demanda de los clientes, los costos de transporte y los costos de establecimiento de nuevas instalaciones.
Modelo de Enrutamiento	El modelo de enrutamiento se utiliza para planificar las rutas óptimas para vehículos de transporte, minimizando los costos totales de transporte y logrando el objetivo principal cumplir con las capacidades de carga y los tiempos de entrega que requiera el cliente. Considera variables como las ubicaciones de recogida y entrega, las capacidades de los vehículos y las restricciones de tiempo.

Nota: Información de (Marinucci, 2021)

Proceso de Maersk y Puerto de Posorja

Información General sobre Maersk y el Transporte Marítimo

Maersk es una de las mayores empresas de transporte de contenedores del mundo, con la capacidad de transportar 12 millones de contenedores al año a destinos globales. El transporte marítimo es fundamental para el comercio mundial, representando más del 90 % del mismo debido a su economía y eficiencia en distancias largas.

Ventajas y Desventajas del Transporte Marítimo

A continuación, se presenta una tabla sobre las ventajas y desventajas del transporte marítimo según Maersk (2024):

Tabla 13

Ventajas y desventajas del Transporte Marítimo

Ventajas	Desventajas
- Económico en comparación con el transporte aéreo	- Mayor tiempo de tránsito comparado con el transporte aéreo
- Más barato en distancias largas	- Menos eficiente para envíos pequeños o urgentes
- Solución más eficiente en carbono	

Nota: Información de (Maersk, 2024)

Servicios Específicos de Maersk en Posorja, Ecuador

Maersk ofrece una variedad de servicios que facilitan la logística global desde Posorja, Ecuador, conectando negocios con más de 300 puertos alrededor del mundo. Aquí se detallan algunos de sus servicios clave:

Tabla 14

Tipos de Servicios y Soluciones

Servicio/Solución	Descripción
Maersk Spot	Reserva en línea con precio fijo y embarque garantizado, simplificando la gestión de envíos.

Maersk Go	Plataforma intuitiva para reserva, seguimiento y gestión de envíos, centralizando toda la operativa.
Contenedores de Calidad Premium	Ofrecen una protección adicional durante el transporte para asegurar la integridad de la carga.
Logística de Carga Refrigerada	Transporte seguro bajo cadena de frío para garantizar la calidad de productos perecederos.
Mercancías Especiales	Manejo especializado para cargas que requieren atención específica durante el transporte.
Mercancías Peligrosas	Cumplimiento riguroso de normativas para el transporte seguro de mercancías peligrosas.
Maersk ECO Delivery	Compromiso con la sostenibilidad mediante tecnologías para reducir las emisiones de carbono.

Nota: Información de (Maersk, 2024)

Maersk facilita la importación y exportación desde Posorja, aprovechando su red global y compromiso con la sostenibilidad. Con servicios que van desde la reserva en línea hasta soluciones avanzadas de logística de mercancías especiales, Maersk se posiciona como un socio clave para empresas que buscan optimizar sus cadenas de suministro globales.

Este formato combina la información detallada con la claridad de las tablas para presentar de manera efectiva los servicios de Maersk en Posorja, Ecuador. La logística marítima involucra la gestión integral de la cadena de suministro desde la recepción del pedido hasta la entrega final al cliente (Borjas, 2020)

El siguiente flujograma detalla el proceso que se lleva a cabo en el puerto de Posorja para las cargas y operaciones logísticas de la empresa Maersk.

Empieza con la recepción del pedido del cliente, seguido de la planificación detallada de los envíos, que incluye la reserva de contenedores y la preparación de la documentación necesaria para los trámites aduaneros.

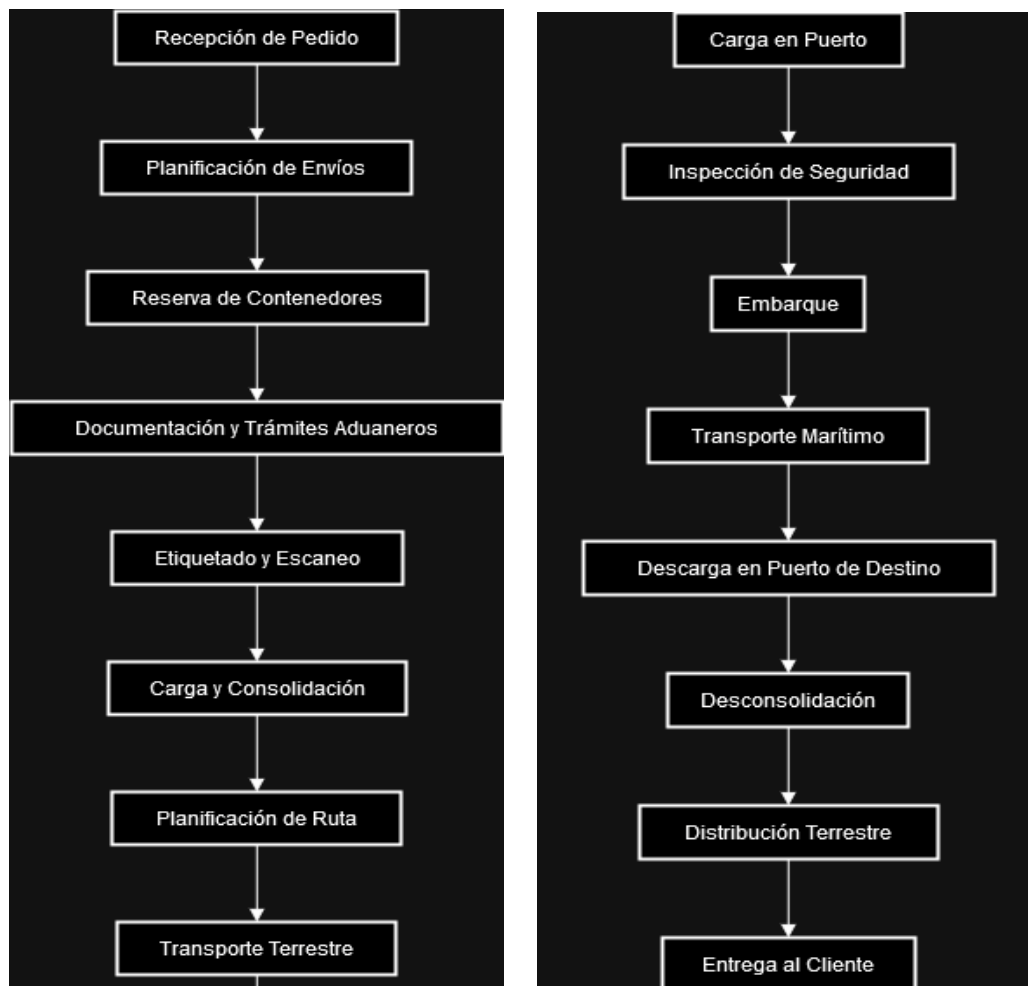
La planificación de rutas marítimas específicas logra la eficiencia en el transporte, seguido por el transporte terrestre hacia el puerto de embarque. En el puerto, se realiza la descarga de los contenedores con movimientos bajo estrictas normas de seguridad y calidad, cumpliendo los estándares internacionales.

El embarque marca el inicio del transporte marítimo, donde la carga viaja a través de los océanos hacia su destino final. Una vez en el puerto de destino, se procede con la descarga y desconsolidación de los contenedores, preparándolos para su distribución terrestre hacia el cliente. Finalmente, la carga es entregada con precisión y puntualidad, cumpliendo con los más altos estándares de servicio al cliente

El proceso cumple y certifica la eficiencia logística de los recursos utilizados, promoviendo la transparencia y seguridad de toda la cadena de suministros iniciando por la carga, reflejando así el compromiso de Maersk hacia sus clientes y proveedores.

Figura 17

Flujograma de servicio de logística marítimo de Maersk



Entrevista con el Country Product Manager de Maersk del Ecuador

A continuación, se presenta la entrevista con el experto en operaciones logísticas, capacitado en diferentes áreas como productos que ofrece la compañía

Maersk del Ecuador, específicamente servicio de consolidación de carga LCL, despacho aduanero en exportaciones e importaciones, almacenaje y distribución de carga.

El Country Product Manager de Maersk el Lic. Luis Fernando Freire con sus respectivas respuestas

1. ¿Cuál es el propósito principal de Maersk Ecuador en la actualidad y cómo se alinea con los objetivos globales de la compañía?

"Dentro de los últimos años, hubo un cambio de enfoque como tal, en los últimos cinco años por ser un poquito más específico, que es dejar de ser una naviera como tal, que es nuestra historia más allá de cien años de antigüedad, por así decirlo, es trascender ya en términos logísticos. Si bien existen los términos operador logístico, si lo podemos encasillar dentro de esa categoría, lo cual ha sido un paso bastante trascendental para Maersk desde cierto punto de vista.

Hoy por hoy hemos crecido en temas de la cartera de servicios como tales. En el último año, después de la pandemia, que fue un año bastante bueno de la perspectiva económica para el sector logístico, Maersk amplió su portafolio de productos o servicios adquiriendo ciertas empresas pequeñas si lo comparamos con la magnitud de lo que es Maersk a nivel global"

2. Con la inauguración del Puerto de Posorja, ¿cuáles son los principales objetivos estratégicos de Maersk para el futuro cercano en Ecuador?

" Hay un punto importante sobre el Posorja y creo que antes de contestar tu pregunta que ahora tenemos que ser muy claros, Posorja está dando un vuelco a la logística del país, porque prácticamente la concentración de los puertos y también de las compañías de transporte como tal porque realmente esto aqueja al servicio de transporte interno, entonces hoy por hoy tienes una extensión adicional un recorrido extra que es llegar hasta Posorja.

Entonces, por lo tanto, hay una nueva dinámica, hay una nueva rotación. Las utilidades también tienen que hacerse analizadas por parte de todos los actores. No solo los actores logísticos, sino también los clientes, donde si nosotros pretendemos mantener una armonía logística a nivel país todos tenemos que ser parte en esta en esta directriz porque el día no va a tener más de 24 horas ni lo vamos a reducir, por lo tanto

tenemos que todos incorporarnos para que exista y utilizar nuevamente la palabra la armonía logística y con armonía quiero llegar que sea algo conveniente para el cliente sea conveniente para los lugares donde tenemos que acudir como son los depósitos de contenedores y puertos por así mencionar."

3. ¿Cómo ha impactado la nueva infraestructura del Puerto de Posorja en las operaciones y la eficiencia de Maersk en Ecuador?

"La nueva infraestructura del Puerto de Posorja ha transformado nuestras operaciones, permitiéndonos manejar buques de mayor capacidad y mejorar nuestros tiempos de respuesta significativamente y con lo anterior mencionado coincidiría sobre la eficiencia implementada."

4. ¿Qué estrategias está implementando Maersk para fortalecer su posición como líder en transporte marítimo y logístico en la región?

"Uno de los puntos más importantes que ha tenido Maersk, por lo cual siempre ha llevado la bandera de ser la naviera más grande, hasta los últimos años, donde Maersk prácticamente decidió ya no mantenerse como el número uno a nivel de naviera sino más bien el más eficiente."

5. En términos de sostenibilidad y responsabilidad social, ¿qué iniciativas está desarrollando Maersk para reducir su huella ambiental y contribuir positivamente a las comunidades locales en Ecuador?

"A nivel macro, porque siempre viene de la directriz de nuestra matriz y revisa un poquito la pregunta anterior. Maersk al momento que decidió ya no crecer en flota marítima, en lo que sí se enfocó justamente en tener buques con reducción de carbono. estamos teniendo un hito nuevamente a nivel global y esto va de ahí traspasado pues en términos ya a nivel tierra, ya estamos en ciertos países utilizando vehículos con etanol, otros con otro tipo de combustibles como tal lamentablemente."

6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Maersk en el mercado ecuatoriano y cómo planean abordarlos?

"El primer punto de partida es el tema de la seguridad, y nuestros estándares de seguridad son sumamente altos y tienen que ser cumplidos a cabalidad absolutamente por todos los países indistinto del nivel de desarrollo que podamos tener entre uno y el otro entonces eso es un reto para los países de Latinoamérica ecuador con mayor acción por las razones que todos o motivos que nosotros bien conocemos y por lo tanto muchas veces quedamos un poco por fuera del mercado específicamente por tener tales estándares.

Son retos que tenemos, igual los luchamos, los sabemos confrontar y tenemos que ser muy selectivo, pero tenemos que saber cuál es el mercado en términos de clientes que realmente también reconocen este tipo de iniciativas o estándares que muchas veces buscan. Entonces es por esto por lo que las multinacionales son cuando llegan con Maersk con estos contratos increíblemente duraderos y muy robustos. "

7. ¿Cómo están adaptando sus servicios logísticos para responder a las demandas cambiantes de los clientes en Ecuador y la región?

"Yo tengo prácticamente ya seis años en el grupo, en la organización y efectivamente la logística va mutando y más allá de la logística porque es un término muy generalizado es el comportamiento de los clientes, vamos adaptando nuestros servicios para satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes, ofreciendo soluciones logísticas integradas y personalizadas que optimizan el transporte de sus mercancías.

La logística va a mutar, el tema es que dentro de estos cambios seamos todos partícipes y seamos coherentes con las realidades del país."

8. ¿Qué papel juega la innovación tecnológica en las operaciones de Maersk Ecuador y cómo están utilizando la digitalización para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente?

"Maersk es una empresa increíblemente digitalizada, no es cosa de ayer, es mucho más atrás, por eso tenemos un sin número de seguridad también al respecto. En Ecuador ya estamos en estos pasos próximos a entrar en términos del sistema en todo lo que se refiere al transporte terrestre, ya estamos en un proceso prácticamente por terminar y ahí deberíamos hacer el escalamiento así mismo con el mercado y o clientes y de ahí todas las herramientas que tenemos disponibles que si hoy por hoy

no han sido implementadas en Ecuador porque todavía no hemos tenido la oportunidad o un requerimiento específico que el cliente esté buscando, pero en ese tema de tecnología y sistemas y demás, Maersk te puede decir que está en busca."

9. ¿Cuál es su visión a largo plazo para Maersk Ecuador y cómo esperan contribuir al desarrollo económico y social del país en los próximos años?

"Ecuador es un país sumamente importante, increíblemente importante y realmente lo que nos pone en el mapa o en la brújula de Maersk donde da una multiplicación increíblemente robusta es el banano, partiendo de la cantidad de banano que Ecuador obviamente exporta, eso es un punto relevante y por eso que Ecuador es un país abro comillas si bien pequeño como territorio, pero con un potencial increíble por el tema de la nada seguido de lo que es el camarón y otros commodities adicionales.

Entonces, por lo tanto, MAERSK tiene muchos ojos, muchos objetivos y muchos retos con Ecuador. Vamos avanzando, pero también tenemos que ser cautos. Realmente la situación actual no nos facilita el desarrollo en nosotros cual queremos enfocarnos y empezar a crecer, es más nos frena justamente por precautelar nuestras operaciones, los retos están, el interés está de sobremanera, tenemos que ver cómo viene el comportamiento como país."

Análisis de la Entrevista

Las respuestas del gerente reflejan una visión estratégica y orientada hacia el futuro por parte de Maersk Ecuador. En relación con su propósito actual y futuro, el gerente subraya el compromiso de Maersk con la facilitación del comercio global y su alineación con la visión global de la empresa como líder en logística integrada. Esto conlleva un enfoque marcado en la eficiencia operativa y la expansión en el mercado ecuatoriano, aprovechando particularmente la infraestructura mejorada del Puerto de Posorja para optimizar operaciones y reforzar la competitividad de la empresa.

Comparación de Maersk con otras navieras de Posorja

En el mercado logístico del Puerto de Posorja, la competencia entre navieras internacionales es intensa, cada una ofreciendo servicios y características distintivas

para captar y satisfacer las demandas de comercio internacional Autoridad Portuaria de Guayaquil (2024).

Tabla 15

Cuadro comparativo de Maersk vs. otras navieras en el Puerto de Posorja

Característica	Maersk	CMA CGM	MSC
Servicios ofrecidos	Transporte marítimo, aéreo y terrestre, soluciones de cadena de suministro.	Transporte marítimo de contenedores, carga general y proyectos.	Transporte marítimo de contenedores, carga general y proyectos.
Red global	Amplia red global con presencia en más de 130 países.	Amplia red. Reconocida en más de 160 países.	Presencia en más de 155 países.
Experiencia	Más de 100 años de experiencia en la industria naviera.	Más de 90 años de experiencia en la industria naviera.	Más de 50 años de experiencia en la industria naviera.
Sostenibilidad	Comprometida con la reducción de su impacto ambiental.	Comprometida con la reducción de su impacto ambiental.	Comprometida con la reducción de su impacto ambiental.
Precios	Precios competitivos.	Precios competitivos.	Precios competitivos.
Atención al cliente	Proporciona un servicio al cliente de excelencia.	Brinda una experiencia de cliente excepcional	Ofrece un servicio personalizado y de primer nivel

Nota: Información de MSC, 2024, CMA-CG, Ecuador, 2024 y Maersk, 2024

Maersk se distingue por su amplia gama de servicios integrados, que abarcan transporte marítimo, aéreo y terrestre, así como soluciones de cadena de suministro. Esta oferta diversa le permite proporcionar una mayor flexibilidad y opciones a sus clientes en el Puerto de Posorja. Con una red global extensa y más de 100 años de experiencia en la industria naviera, Maersk garantiza eficiencia y fiabilidad en sus operaciones internacionales.

En este capítulo se ha realizado para analizar a Maersk como empresa logística y su eficiencia en la toma de decisiones para lograr objetivos claros en base al mercado ecuatoriano. Este análisis, en conjunto con los temas abordados a lo largo de la tesis, fortalece nuestra comprensión del estudio realizado para identificar la importancia de escoger un buen socio estratégico como Maersk y su unión con el puerto DP World en Posorja. Con ello, se concluye el último capítulo, consolidando la base sobre la cual se sostiene el trabajo realizado.

Conclusiones

En primer lugar, se ha fundamentado teóricamente la investigación, explorando los conceptos clave de la logística, con un énfasis en cómo la infraestructura portuaria y las innovaciones tecnológicas influyen en la eficiencia logística. Este marco teórico ha permitido contextualizar las estrategias de Maersk, proporcionando una base sólida para analizar la transición del puerto de Guayaquil a Posorja. La investigación subraya la relevancia de comprender estos fundamentos para evaluar correctamente el impacto de las decisiones estratégicas en la eficiencia operativa.

Actualmente el puerto de aguas profundas de Posorja tiene un 32 % de participación en el mercado, arrebatando en el 2024 el primer lugar en volumen de movimientos de carga marítima, parte del éxito se atribuye a la alianza estratégica con la empresa Maersk que maneja aproximadamente 387.000 TEU (unidad de medida de contenedores de 20 pies).

Se evidenció el importante impacto que tuvo el cambio de puerto de Guayaquil a Posorja, una decisión estratégica que ha mostrado un comportamiento competitivo en el mercado, pero Maersk como operador logístico ha sabido manejar las expectativas de sus clientes al demostrar su calidad de servicio, seguridad, operación logística y asegurando que su estrategia va alineada a lo que el cliente desea obtener.

Se ha identificado que la principal estrategia logística de la empresa Maersk para captar y retener a sus clientes se fundamenta en la adaptabilidad al mercado ecuatoriano, considerando que la compañía Maersk al ser una multinacional no deja de considerar relevante a Ecuador como mercado potencial para lograr posicionarse como operador logístico, dejando en claro que su objetivo principal es optimizar tiempos de respuesta, manejo de la cadena logística desde el punto inicial hasta la entrega final al cliente.

Maersk ha cambiado de estrategia de dejar ser una naviera, a ser un operador logístico integral tratando de posicionándose a nivel mundial como líder en manejo de Logística de Terceros (3PL) y lo ha logrado, esta estrategia no solo le ha permitido optimizar sus operaciones, sino también ofrecer un valor agregado que resuena profundamente con las necesidades y expectativas de su base de clientes, logrando atraer y fidelizar a sus clientes.

Recomendaciones

Se recomienda llevar a cabo investigaciones futuras que analicen el impacto a largo plazo de la transición del puerto de Guayaquil al puerto de Posorja en la economía local y nacional. Esto debería incluir una evaluación exhaustiva de los beneficios económicos y sociales derivados de la modernización portuaria.

Es crucial que el gobierno continúe apoyando la modernización de la infraestructura portuaria en Ecuador, asegurando la competitividad internacional y facilitando el comercio exterior. Inversiones en tecnología y seguridad deben ser prioridades para mantener la eficiencia y atraer nuevas inversiones.

Se recomienda que las autoridades portuarias trabajen en conjunto con empresas logísticas para establecer normativas que faciliten el comercio, como la reducción de procesos aduaneros y el perfeccionamiento de la infraestructura de transporte terrestre conectada a los puertos.

Las empresas logísticas y exportadores deben considerar adoptar tecnologías emergentes para mejorar la transparencia en la cadena de suministro. Inversiones en plataformas digitales y sistemas de monitoreo pueden optimizar la comisión de la carga y reducir costos.

Es recomendable que los productores y exportadores colaboren más estrechamente con empresas logísticas como Maersk para explorar soluciones de transporte multimodal y sostenibles, aprovechando las oportunidades que ofrece el puerto de Posorja para acceder a mercados internacionales de manera más eficiente y competitiva.

Referencias

- Arancel Nacional. (2024). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/arancel-nacional/>
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2024). Organigrama. <http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/organigrama-de-la-institucion/>
- Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2024). Puerto de Posorja cuenta con moderna señalización náutica. <http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/puerto-de-posorja-cuenta-con-moderna-senalizacion-nautica/>
- Banco Central del Ecuador. (2024). Estadísticas: <https://www.bce.fin.ec/>
- Borjas, J. (2020). Validez y confiabilidad en la recolección y análisis de datos bajo un enfoque cualitativo. *Trascender, contabilidad y gestión*, 5(15), 79-97. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S244863882020000300079&script=sci_arttext.
- Brophy, P. (2019). Blockchain and insurance: a review for operations and regulation. *Journal of financial regulation and compliance*, 28(2), 215-234. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFRC-09-2018-0127/full/html>.
- Cadena, J., & Chiles, G. (2022). Prefactibilidad del drenaje pluvial en la parroquia Posorja del cantón Guayaquil. Tesis Doctoral. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5568>.
- Camacho, E., & Campuzano, E. (2020). Las tasas para la obtención de documentos de control previo en Ecuador como medidas para restringir las importaciones. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 234-241. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475495>.
- Cánovas, A. (2020). anual de uso de las reglas Incoterms 2020. Marge Books. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=WSLfDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA76&dq=incoterms&ots=thBShNRugW&sig=nDTF2b28L3RWN2cDLPbVm22XHQ&redir_esc=y#v=onepage&q=incoterms&f=false.
- Castellanos, A. (2021). Logística comercial internacional. Universidad del Norte. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=261YEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=logistica&ots=FLveKrsx6E&sig=F75b8HAbaTye0hqhYBhcaCZ4f7U&redir_esc=y#v=onepage&q=logistica&f=false.

- Castro, M., Gallego, J., & Strobel, J. (2021). Logística portuaria del Atlántico: desarrollo comercial y estratégico para el departamento de Antioquia. *Revista CIES Escolme*, 12(1), 233-253. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/330>.
- CEPAL. (2020). Evaluación de los posibles efectos de un acuerdo comercial entre el Ecuador y los Estados Unidos. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/76a72302-09a1-4645-bba8-1d91f1f76f06/content>
- CMA CGM Ecuador. (2024). CMA CGM Ecuador. Obtenido de <https://www.cma-cgm.com/local/ecuador-agencies/about-us>
- Correa, J. (2021). Coeficiente de Correlación Intraclase: Aplicaciones para estimar la estabilidad temporal de un instrumento de medida. *Cienc. Psicol.* vol.15 no.2 Montevideo. <https://doi.org/10.22235/cp.v15i2.2318>.
- Diz, E. (2022). Gerencia de riesgo empresarial. Bogotá: Ediciones de la U. https://books.google.com.mx/books?id=XnugEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+gestion+de+riesgos&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiZipmNkbOGAxWQ6ckDHeMjBisQ6AF6BAgNEAI#v=onepage&q=libro%20gestion%20de%20riesgos&f=false.
- DP World. (2024). DP World. Obtenido de <https://www.dpworldposorja.com.ec/>
- Ekos. (2024). Ranking Empresarial 1.000. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/ranking-empresarial-1-000>
- Ferrer, G. (2020). Transporte marítimo y transporte aéreo internacionales en el contexto de la pandemia de la Covid-19. . *Revista Derecho y Salud*, 4(5), 143-156. <https://revistas.ubp.edu.ar/index.php/rdys/article/view/227>.
- Flores, A., & Mazón, E. (2023). Identificación de la problemática existente dentro del proceso de libre plática en línea en el puerto de Guayaquil. Tesis Doctoral. Guayaquil: Universidad Del Pacífico. <https://uprepositorio.upacifico.edu.ec/handle/123456789/921>.
- Gobierno de Ecuador. (2023). Autoridad Portuaria de Guayaquil: Informe Preliminar 2023. Guayaquil: Gobierno de Ecuador.

- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista cubana de medicina general integral*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21252021000300002&script=sci_arttext.
- Jovic, M., Filipovic, M., Tijan, E., & Jardas, M. (2019). A review of blockchain technology implementation in shipping industry. *Pomorstvo*, 33(2), 140-148. <https://hrcak.srce.hr/229259>.
- Lecumberi, M. (2021). Industrialización de la industria del acero y comercio exterior en el País Vasco: una revisión histórica. Tesis Doctoral. Sevilla, España: Universidad del País Vasco. <https://addi.ehu.es/handle/10810/51885>.
- Maersk. (2024). Maersk. <https://www.maersk.com/es-mx/>
- Marí, E. (2021). Estrategia Comercial: Una revisión sobre las acciones argentinas sobre la industria del acero durante el período 2015-2019. Tesis doctoral. Buenos Aires, Argentina: Centro Educativo de las Fuerzas Armadas. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1996>.
- Marinucci, E. (2021). Logística y transporte internacional: la disrupción ante el COVID-19. . *Revista integración y cooperación internacional*, 32(1), 6-21. https://www.researchgate.net/profile/Elsa-Marinucci/publication/348020233_Logistica_y_transporte_internacional/links/603019d94585158939b7a36c/Logistica-y-transporte-internacional.pdf.
- Montellanos, M. (2019). Propuesta de mejora en la operatividad logística de las importaciones en los países de la región andina de una agencia de carga.
- Moucha, R. (2021). Internet of things (IoT). . *Journal of Data Analysis and Information Processing*, 9(2), 77-101. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=108574>.
- Mouha, R. (2021). Internet of things (IoT). *Journal of Data Analysis and Information Processing*, 9(2), 77-101. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=108574>.

- Novo, O. (2018). Blockchain meets IoT: An architecture for scalable access management in IoT. *IEEE internet of things journal*, 5(2), 1184-1195. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8306880>.
- Öz, S., & Gören, H. (2019). Application of blockchain technology in the supply chain management process: Case studies. *Journal of International Trade, Journal of International Trade, Logistics and Law*, 5(1), 21-27. <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/112>.
- Park, A., & Lee, J. (2021). The effect of blockchain technology on supply chain sustainability performances. *Sustainability*, 13(4), 1726. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1726>.
- Peralta, V. (2023). Proceso logístico de exportación de pulpa de mango con genibre . (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2023.).
- Pérez, J. (2018). Estudio de factibilidad para el establecimiento de una exportadora de banano en Guayaquil, Ecuador, para su comercialización en Alemania. (Doctoral dissertation, Zamorano: Escuela Agrícola Panamericana, 2018.).
- Rosales, A., & Zambrano, J. (2019). Proyección del impacto por costos de transporte de contenedores desde puerto de Posorja a Guayaquil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (8), 22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8772467>.
- Searates. (2024). Searates by OP World. Obtenido de Posorja Port: https://www.searates.com/es/port/posorja_ec
- Solórzano, Z. (2018). Proyección del impacto por costo de transporte de contenedores desde Puerto de Posorja a Guayaquil. (Doctoral dissertation).
- Toro, J., Rodríguez, R., & Sánchez, F. (2020). Normativa en seguridad y salud ocupacional en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 12(S (1)), 497-503. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1887>.
- Viteri, A. (2023). Análisis de los factores claves del comercio internacional entre Ecuador y sus socios comerciales mediante un enfoque gravitacional. Tesis Doctoral. Ecuador: Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano.

<https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/a9e89281-d4b5-4672-aeba-b85df082967f/content>.

Zambrano, J. (2018). Proyección del impacto por costo de transporte de contenedores desde Puerto de Posorja a Guayaquil . Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil.

<http://204.199.82.243:8080/bitstream/handle/123456789/134/PROYECTO-DEL-IMPACTO-POR-COSTO-DE-TRANSPORTE-DE-CONTENEDORES-DESDE-PUERTO-DE-POSORJA-A-GUAYAQUIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Zambrano, R. (2024). Implementación de procesos logísticos y modelo de abastecimiento en un supermercado de la parroquia Posorja. Universidad Politécnica Salesiana. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27415>.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mendoza Guerra, Kiara Marisol**, con C.C: # 0932035512 autora del trabajo de titulación: **Eficiencia logística de Maersk en la apertura de mercados en Ecuador, caso reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, Al 02 del mes de septiembre del año 2024

Nombre: **Mendoza Guerra, Kiara Marisol**

C.C: 0932035512



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Eficiencia logística de Maersk en la apertura de mercados en Ecuador, caso reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja		
AUTOR(ES)	Mendoza Guerra, Kiara Marisol		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. María Josefina Alcívar Aviles, PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de septiembre de año 2024	No. DE PÁGINAS:	60
ÁREAS TEMÁTICAS:	Operaciones logísticas, Análisis de estrategias de Maersk del Ecuador.		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	eficiencia logística, estrategias innovadoras, puerto de Posorja, Maersk, transporte marítimo		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Este estudio tiene como objetivo principal analizar y describir la eficiencia logística de Maersk en Ecuador, centrándose en las estrategias implementadas para la apertura de mercados y la reubicación del puerto de Guayaquil a Posorja durante el período 2019-2024. La investigación se realizó mediante una metodología cualitativa que incluyó una revisión exhaustiva de la literatura, entrevistas a expertos en logística y análisis de datos operacionales. El análisis reveló que Maersk ha implementado exitosamente innovaciones logísticas que han mejorado significativamente la eficiencia de sus operaciones. Las innovaciones han permitido que la compañía se actualice en temas de digitales que han permitido que la logística incremente los resultados en utilidades y de esta manera el Puerto Posorja se ha visto beneficiado con los proyectos generados durante los últimos años, de la misma manera, la investigación también identificó varios desafíos, como la necesidad de una mayor inversión en infraestructura y la adaptación a nuevas regulaciones ambientales. Las principales conclusiones del estudio subrayan la importancia de continuar innovando y mejorando los procesos logísticos para mantener la competitividad en el mercado global. Se recomienda a futuros investigadores explorar la aplicación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la automatización en el sector logístico, y a las autoridades gubernamentales y empresariales, fomentar políticas y alianzas que apoyen el desarrollo sostenible de la infraestructura portuaria en Ecuador.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593979874639	E-mail: kiafe21@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.		
	Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129		
	E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			