

Estrategias de los agentes marítimos ante los nuevos escenarios globales

Fernando González Laxe¹

Resumen

Los agentes marítimo-portuarios operan en un contexto muy complejo, respondiendo a muchas variables, bajo una competencia internacional cada día más intensa y dentro de un entorno económico en el que predomina la incertidumbre. La actividad marítima tiende a una mayor oferta de flota y con un coste de transporte bastante volátil.

En este contexto, los agentes marítimo-portuarios se han ido adaptando a las nuevas situaciones, bien para dar pasos al frente, bien para resistir. La consolidación de una oferta de transporte ha sido uno de los objetivos perseguidos por los mencionados agentes a la vez que ampliaban sus nuevas metas: la fiabilidad de los servicios, la racionalización de las ofertas, el posicionamiento en nuevos mercados, etcétera. En dichas dinámicas, emerge la consolidación de intereses comunes y estrategias de cooperación entre los agentes. Al mismo tiempo, se plasma una pugna entre los distintos operadores en la búsqueda de incrementar su cuota de mercado y rentabilizar sus costes de explotación.

Palabras clave: transporte marítimo; compañías navieras; terminales de operadores; redes logísticas.

Clasificación JEL: F01, L92, R41.

Abstract

Port maritime agents operate in a very complex context responding to many variables; under increasingly intense international competition and within an economic environment dominated by uncertainty. Maritime activity shows a trend towards a greater fleet supply and with volatile transport cost.

In this context maritime port agents have been adapting to new situations either to take steps forward or to resist. The consolidation of a transport offer has been one of the objectives pursued by the agents while expanding their new goals: reliability of services, rationalization of offers, positioning in the markets, etc. In these dynamics, the consolidation of common interest and cooperation strategic between the agents emerges. And at the same time, there is a struggle between the different operators in the search to increase their maritime share and make their operating cost profitable.

¹ Catedrático Emérito de Economía Aplicada. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Coruña-España. Correo electrónico: f.laxe@udc.es.

Keywords: *maritime shipping; stakeholders; shipping lines; containerization; international business policy.*

Fecha de recepción: 25 de octubre 2024.

Fecha de aceptación: 28 de noviembre 2024.

Introducción

En los últimos tiempos se han conformado intensos procesos de internacionalización de las redes empresariales marítimo-portuarias [González-Laxe, 2007; Guerrero y Rodrigue, 2014; Haralambides, 2017; Notteboom y Rodrigue, 2023; Yap y Yang, 2024], que incluyen, siguiendo una noción amplia del tema, tres segmentos: el mar, la tierra, y las funciones operativas en el puerto; esto es, las relacionadas con la logística. En función de las mismas, cobran cuerpo las líneas navieras, los operadores portuarios y los proveedores logísticos que brindan servicios tanto a naves, barcos, almacenaje de mercancías, traslado y manejo de la carga en tierra, en calidad de intermediarios. Su nivel de internacionalización es desigual, en la medida que es el resultante de su expansión, de su integración y de su compatibilidad o incompatibilidad con el desempeño de las instituciones locales y regionales.

Se considera que las líneas marítimas y los operadores de terminales son las unidades de gestión más globalizadas; en tanto que los proveedores logísticos muestran una dualidad, al combinar unos que tienen un alcance más local (o a lo sumo, regional) con aquellos otros que forman parte de las cadenas globales de suministro. De esta forma, cada fachada marítima o región costera cuenta con una estructura muy diferente a las demás; con ello, sus expectativas de futuro son más disímiles a la hora de afrontar una salida a las crisis o una diferente integración de cara a próximos escenarios.

En la medida que la globalización acentúa la competencia y la rivalidad entre agentes, resulta lógico pensar que las sendas estratégicas empresariales reflejan distintas bases operativas, diferentes niveles de internacionalización y desiguales grados de cobertura en lo tocante a los segmentos de negocio y a los servicios de oferta.

Este trabajo aborda tres hipótesis. En primer lugar, cómo se articulan las estrategias de los agentes marítimos en su adaptación a la competencia internacional. En segundo lugar, cuáles son las formas de activación de las estrategias de cooperación empresariales y, finalmente, cómo se manifiestan los resultados a partir de las pugnas entre las estrategias que definen los agentes y sus capacidades de presión.

Los cambios y las adaptaciones de los desarrollos marítimo-portuarios

Los últimos años constatan intensas transformaciones y adecuaciones permanentes, de tal modo que hoy día la mayoría de ellas se encuentra en constante mutación y adaptación. La primera hace referencia a la mayor liberalización de los fletes marítimos, como consecuencia de las dinámicas de las fases económicas que presionan a la baja los costes. O sea, la existencia de una fuerte competencia entre líneas navieras por captar cargas, hace que las ofertas de fletes y servicios sean más bajas. Dichas dinámicas están asociadas con

la fuerte necesidad de invertir y con la expansión del ciclo económico. La segunda menciona las mayores ofertas de bienes exportables que requieren mayor número de buques, aumento de la capacidad de las embarcaciones y diversidad de flotas adaptadas a las condiciones de los bienes transportados. La tercera se relaciona con las tendencias encaminadas a la optimización de los rendimientos de las flotas, en términos de acceso a la carga, a las rutas y a los puertos. Se insiste, en consecuencia, en las diferentes capacidades operativas de los puertos y en el tamaño de las naves que pueden llegar a atender las distintas instalaciones portuarias [Culliname y Khanna,1999]. La cuarta se vincula con los cambios en la organización portuaria, relacionada con la disponibilidad de infraestructura e instalaciones para acoger contenedores, barcos y terminales. Se asiste a una profunda expansión e internacionalización portuaria en la gestión de los puertos. Esto es, anteriormente los puertos estaban en manos de entidades o empresas públicas; en la actualidad, predominan aquéllos en los que existen contratos con operadores de terminales o con empresas de servicios que efectúan las diversas tareas marítimo-portuarias.

Bajo dichos parámetros se consolida un modelo circular en los tocante a los ciclos marítimos. Dicho esquema circular se expresa de la siguiente manera:

- a) Los fletes caen y se reducen los incentivos para incrementar la capacidad de la flota.
- b) Disminuye la demanda de buques, aumenta la capacidad de desguaces y los fletes siguen bajos.
- c) La flota crece muy lentamente y la demanda lo hace con mayor rapidez.
- d) La demanda excede a la oferta; esto es, a la capacidad de la flota, y el tonelaje es escaso.
- e) Los fletes aumentan y la demanda sigue excediendo a la oferta.
- f) Aumenta la cartera de pedidos de los buques.
- g) Existe un exceso de optimismo y los pedidos de buques pueden llegar a ser excesivos.
- h) Se estabiliza la demanda y es superada por la oferta.
- i) Aparecen signos de oferta; esto es, tonelaje excedente.
- j) Los fletes caen y se reducen los incentivos para incrementar la capacidad de la flota.

Los últimos datos de los fletes así lo expresan. El índice compuesto de Drewry marca a comienzos de octubre de 2023, una razón de 1.390 \$/Teu, para ir subiendo hasta 3.964 \$/Teu, el 25 de enero de 2024; descender a 2.706 \$/Teu, el 25 de abril de 2024; volver a subir a 5.901 \$/Teu el 11 de julio de 2024; y, de nuevo, retroceder a 3.216 \$/Teu el 17 de octubre de 2024. Este ejercicio es muy parejo para las rutas Shanghái-Róterdam; Shanghái-Los Ángeles; Shanghái-Nueva York o Shanghái-Génova, subrayando la primera un pico de 8.267 \$/Teu el 18 de julio y una sima de 1.027 \$/Teu el 5 de octubre de 2023; la segunda, un pico el 4 de julio de 2024 con 7.4272 \$/Teu; la tercera con un flete más alto el 18 de julio 2024, con 9.612 \$/Teu; y, en la cuarta, el flete más elevado se produjo el 18 de julio de 2024, con 7.727 \$/Teu.

En este sentido, el comportamiento de los agentes económicos se puede sintetizar en cuatro ejes: a) los relativos a la optimización de las capacidades de la flota; b) los relacionados con la conformación de las alianzas marítimas estratégicas; c) aquellos vinculados con la internacionalización y expansión de los operadores portuarios; y d) los derivados de la conformación de cadenas logísticas globales.

El primero, relacionado con la optimización de las capacidades de la flota, se entiende como un “*input* compartible”; esto es, a disposición de varias líneas navieras [González-Vigil *et al.*, 2015]. Se admite, de facto, la compatibilidad entre varias líneas navieras de cara a establecer acuerdos operacionales consistentes en alquilar espacios para una travesía de la nave (*slot chartering*) y a compartir el acondicionamiento de las naves (*vessel sharing*) para ciertas frecuencias. Ampliando este concepto, se vislumbran nuevas opciones. Por un lado, la constitución de los consorcios; por otra parte, la puesta en práctica de alianzas de líneas navieras. En ambos casos, se busca lograr compromisos para colaborar en la coordinación de las capacidades de la flota, en las decisiones relativas a las inversiones, en las compras conjuntas al compartir los riesgos de ambas; en suma, se buscan las mayores economías de escala posibles, en espacios geográficos más amplios y con capacidad para atender a las rutas con mayores frecuencias y mejorando los índices de calidad [Bergantino y Veenstra, 2002].

Tales operaciones se efectúan al mantener la propia identidad de cada línea naviera, ya que las alianzas marítimas son puntuales para cada etapa histórica, aunque pueden llegar a preservar un interés y marcar su objetivo en la conformación de una red empresarial marítimo-portuaria en función de la evaluación de su costo-beneficio por parte de cada integrante de las alianzas estratégicas suscritas.

El segundo eje estimula la conformación de las alianzas marítimas estratégicas, en la medida que se busca obtener beneficios potenciales derivados de dichas ententes empresariales. Los resultados de las mismas no sólo contribuyen a mejorar la frecuencia y la calidad de los servicios, sino que los ahorros estimados también se suman a la compatibilización de rutas. Ello no quiere decir que se reduzca la competencia; ni que los propios integrantes de las alianzas marítimas dejen de competir entre sí; ni que algunas líneas marítimas se abstengan y que se apuesten por el *free-riding*. De ahí, que se pueda concluir que, en ocasiones, las externalidades por interconexión y el ahorro en costes medios pueden no llegar a compensar los costos de coordinación; cabiendo, pues, la opción de defección o de recurrir a otras alternativas que aseguren mejor el control, para maximizar beneficios y racionalizar costos [González-Vigil *et al.*, 2015]. Por eso, la actual dinámica de las sucesivas fusiones y adquisiciones de empresas navieras se ha convertido en una práctica muy habitual en estos últimos años. Se busca un objetivo de tamaño, de cobertura de mercado, de desarrollo del potencial de crecimiento, de mayores economías de escala y de incrementar el poder económico [Slack *et al.*, 2002]. En términos más específicos, las metas se concentran en garantizar un acceso instantáneo a los mercados; a las capacidades instaladas, y a las redes de transporte y distribución. Tales apuestas han sido en los últimos años más relevantes que las propias inversiones nuevas (los denominados

proyectos Greenfield). Las consecuencias derivadas de las nuevas alianzas marítimas estratégicas entre las líneas navieras coadyuvan a consolidar nuevos poderes económicos, aumentando su capacidad de negociación y adquiriendo más poder en el segmento-mar, frente al resto de los segmentos, de puerto y de tierra.

A comienzos del 2015, de las 17 primeras navieras de portacontenedores (que suponían el 82 % de la capacidad mundial), 16 están agrupadas en una de las cuatro alianzas marítimas existentes en dicho año; con lo que es fácil colegir que dichas uniones refuerzan su poder y subrayan el liderazgo. La crisis económica ha acentuado dicha tendencia; al día de hoy, a finales del 2024, existen cooperaciones a largo plazo muy sólidas producto de esa combinación dinámica de fusiones empresariales y constitución de alianzas; o sea, en 2024, coexisten tres alianzas marítimas: la 2M (formada por MSC y Maersk); la Ocean Alliance (integrada por CMA/CGM; Cosco y Evergreen); y la Alliance (formada por ONE; Hapag-Lloyd, Yang-Ming y Hyundai MM). La primera, agrupa a las dos primeras empresas navieras mundiales; la segunda integra a la tercera empresa del *ranking* (la francesa CMA/CGM) con empresas chinas y taiwanesas; y la tercera alianza la forman japoneses (ONE) junto a una alemana (Hapag-Lloyd), una taiwanesa (Yang Ming) y una coreana (HMM). En suma, las 10 empresas integrantes de dichas tres alianzas representan 84.4 % de la cuota de mercado expresado en Teus; o sea, en capacidad de oferta desplegada; las cinco primeras, el 64.8 %; y las tres primeras (MSC, Maersk y CMA/CGM) el 46.8 % del total (cuadro 1).

Cuadro 1. Evolución de las alianzas marítimas

2008	2015	2018	2024	Febrero de 2025
Maersk. msc. The New World Alliance: HMM, MOL, APL/NOL Grand Alliance: NYK, Hapag-Lloyd, OOCL, MISC CKYH: K-Line, Yang Ming, Cosco, Hanjin Evergreen CMA/CGM UASC CSCL ZIM	2M: integrada por Maersk y MSC G-6: formada por HMM, MOL, APL/NOL, NYK, Hapag-Lloyd, OOCL CKYK: sustentada por K-Line, Yang Ming, Cosco, Hanjin, Evergreen CMA/CGM UASC CSCL ZIM	2M: integrada por Maersk y MSC The Alliance: formada por ONE, Hapag-Lloyd, Yang Ming Ocean Alliance: sustentada por CMA/CGM, Cosco/ooCL, Evergreen. HMM ZIM	2M: integrada por Maersk y MSC Ocean Alliance: formada por CMA/CGM, Cosco/ooCL, Evergreen The Alliance: Sustentada por HMM, ONE, Hapag-Lloyd, Yang Ming ZIM	Corporación Gemini: integrada por Maersk y Hapag-Lloyd Premier Alliance: formada por ONE, HMM, Yang Ming y colaboración de MSC Ocean Alliance: sustentada por CMA/CGM, Cosco/ooCL, Evergreen ZIM

Fuente: elaboración propia.

El tercer eje es el relativo a la internacionalización de los operadores portuarios. Ellos han seguido un camino muy similar a las empresas incluidas en el segmento-mar, pero a diferencia de éstas, han necesitado un “estímulo” de las políticas públicas. En la medida que los gobiernos han ido facilitando la incorporación de la iniciativa privada en los servicios portuarios, resulta más fácil identificar a los agentes empresariales protagonistas. Se asiste a una expansión internacional de los operadores portuarios a través de una integración horizontal (mayor alcance global), pero que, poco a poco, se apuesta por una integración vertical (vinculando el segmento-mar con el segmento-tierra), dirigida bien por operadores, bien por medio de alianzas entre las líneas navieras [Dragomir, 2011]. La consecuencia más visible es la constatación de una pérdida de monopolio estatal en el campo de las operaciones portuarias y su reemplazo por nuevos agentes privados, mediante concesiones otorgadas por medio de licitaciones internacionales. Tales apuestas son abordadas teniendo en consideración la mayor competitividad portuaria y la exigencia de una productividad más alta.

Esas dinámicas incluyen actuaciones referidas a las condiciones de acceso a las redes externas de los puertos y, sobre todo, se comprometen a poner a disposición de los agentes todas las garantías de manejo y de acceso a la carga. La apuesta por la iniciativa privada ha supuesto la implementación de nuevas concesiones portuarias, que pueden dar lugar al nacimiento de *joint-ventures* con empresas locales o la simple ubicación/localización de operadores portuarios internacionales en aquellos puertos de relevante interés estratégico.

La resultante de estas dinámicas es que determinados países han logrado proyectarse internacionalmente (son notorios los casos de Dubai Ports World o Port of Singapur); y, al mismo tiempo, han conformado redes marítimas portuarias de alcance global o regional que llegan a compensar el gran poder que alcanzaban las líneas navieras. Incluso, los puertos podrían presentar una tarjeta de servicios y costos menos onerosos, con lo cual quizá sean más atractivos [Notteboom y Rodrigue, 2011].

Finalmente, el cuarto eje es la resultante de las dinámicas anteriores: la conformación de una cadena de suministro global, como consecuencia de la complementariedad de las líneas navieras y de los operadores portuarios. La amplia panoplia de oportunidades y de contratos específicos entre agentes permite la interacción empresarial en el puerto y en torno al puerto, con diferentes alcances geográficos, donde ambos agentes cooperan y rivalizan.

Detrás de ellos puede existir una presencia de entidades financieras y de accionistas de otras actividades. De ahí la globalización de las estrategias y el fuerte contenido económico-financiero de las actividades marítimo-portuarias. Se trata, pues, de consolidar un negocio, que une los segmentos-mar y los segmentos-puertos con los soportes logísticos y de transporte; y con acceso a los *hinterlands* y a las regiones/entornos regionales más dinámicos.

Un paso más es esta dinámica de globalización marítimo-portuaria es la conformación de las fachadas marítimas y la regionalización marítima y económica. Notteboom y Rodrigue [2005] plantearon, primeramente, el análisis sobre la base de un proceso basado en la expansión del *hinterland* (*hinterland-based regionalization*). Es decir, no basada en el puerto, sino en la competitividad derivada de poder contrastar el segmento-tierra, que permitiera conectar los centros de producción y de transporte con una visión exterior del puerto. Dicho concepto fue ampliado, posteriormente, por Ducruet [2009] al considerar que el enfoque debería fundamentarse en una “región portuaria” (*port-region*); entendido como concepto multifacético, comprendiendo no solamente el perímetro del puerto y el de su *hinterland*; sino, también, al conjunto del sistema de relaciones interportuarias, resultantes de poder combinar tanto la proximidad geográfica como las interdependencias funcionales que se establecen entre los puertos pertenecientes a una costa-fachada o región. Es decir, el planteamiento no se limita en exclusiva al *hinterland*, sino que la región en cuestión representa un mercado (marítimo y terrestre) en el cual el puerto desempeña una función gravitacional, tanto en relación con los puertos de la región como en sus relaciones con otras regiones-fachadas portuarias. Más tarde, Rodrigue y Notteboom [2010], incorporan el ámbito marítimo a la explicación actual

(*foreland-based regionalization*) y afirman que es preciso reconciliar tanto las características operacionales de los *hinterlands* como los del *foreland*; en la medida que las líneas navieras deben tener en consideración la red de puertos conectados, así como sintonizar con los sistemas de puertos de una región y los centros de distribución de la carga en tierra. Es preciso articular una estrategia conjunta y su tesis se fundamenta en una visión regional multipolar, muy alienada con la multiplicación de orígenes y destinos de la carga; así como por la existencia yuxtapuesta de diferentes jerarquías portuarias, reveladoras de las distintas estrategias de las empresas, puertos y países.

En suma, las reformas portuarias fueron utilizadas por los operadores portuarios más dinámicos empresarialmente para proyectarse de manera internacional, ya sea en países desarrollados, ya sea en naciones emergentes, conformando redes empresariales de alcance global. Dichas apuestas contrabalanceaban la primitiva expansión de las líneas navieras que habían actuado, hasta el momento, como los principales vínculos entre los diferentes puertos del planeta. En este sentido, la actitud predominante de los operadores portuarios fue la de la integración horizontal en el segmento-puerto, gestionando las terminales de contenedores y la mayor parte de los servicios básicos a las embarcaciones y a las cargas. Esta expansión iniciada a finales de los años ochenta se multiplicó a partir de los años noventa con los ejemplos de Hutchison Port Holding (HPH), Port of Singapore (PSA) y Stevedoring Services of America (SSA Marine); y, recientemente, con la conformación de los denominados megaoperadores portuarios (HPH, PSA, APM Terminals, DPW, Cosco-Pacific, TIL-MSK (*terminal investment limited*)) [Parola, 2014; Notteboom y Rodrigue, 2023].

Las líneas navieras reaccionan ampliando sus empresas a través de fuertes inversiones dedicadas a encargos de buques de mayor tamaño. Logran ampliar las capacidades de las flotas y, con los recursos financieros obtenidos, incrementan las inversiones en las terminales de contenedores; desplegando una integración vertical desde el segmento-mar al segmento-puerto [Kollia y Pallis, 2024]. Esto significa una apuesta para no perder el poder de negociación desde la perspectiva marítima frente a las expectativas puerto-tierra, medida a través de las rutas y la carga. [Soppé *et al.*, 2009].

No es de extrañar, por tanto, que las líneas navieras comenzaran a establecer divisiones portuarias internas o a desarrollar empresas relacionadas dentro del conglomerado, especializándose en las operaciones portuarias. Así, tenemos los casos de Maersk/APMT; MSC/TIL; CMA-CGM/CMA-CGM Terminal; Cosco/Cosco Pacific; China Shipping/China Shipping Terminal Development Co., junto a otros ejemplos, como las líneas navieras globales (Evergreen) o antes, con ejemplos como APL o Hanjin, cuyos operadores portuarios actúan en varios puertos mundiales [Van de Voorde y Vanellander, 2014].

La pugna está centrada en el segmento-puerto, donde tanto operadores portuarios como las líneas navieras reaccionan de manera iterativa y combinada; al punto que, en la actualidad, pueden llegar a ser complementarios. No porque las combinaciones estén determinadas y sean finitas, en función de las posibilidades de concesión de terminales; sino porque también son factibles los nuevos contratos y acuerdos con operadores locales/regionales. De esta forma, el mundo marítimo-portuario está lleno de

interdependencias e interrelaciones entre las líneas navieras y los operadores portuarios; tanto en lo que afecta a espacios geográficos, como a las redes empresariales.

Las consecuencias de las transformaciones: los primeros resultados

Observando las reacciones de los operadores portuarios globales, tendríamos seis comportamientos. El primero, una mayor competencia internacional, dada la mayor globalización de la producción y del comercio. El segundo, la emergencia de una dinámica de regionalización, como respuesta a las diversas estructuras espaciales. El tercero, los nuevos requisitos de infraestructuras y especialización portuaria discriminan los puertos, dadas las exigencias que requieren los barcos de mayor tamaño, los espacios para el manejo y el almacenaje, los servicios que se ofrecen, la eficiencia y la seguridad portuaria, las conexiones internas y externas, etcétera. El cuarto comportamiento es el referido al cambiante poder de negociación entre los integrantes de las cadenas logísticas, conforme a la consolidación de los operadores portuarios y las líneas navieras. La quinta reacción es el establecimiento de unas jerarquías portuarias ante los patrones de distribución de la carga, así como la definición de los nuevos sistemas *hub & spoke* mundiales y regionales. Finalmente, en sexto lugar, emergen las disímiles apuestas institucionales en lo que afectan a las inversiones, a las regulaciones, a los requisitos de seguridad y a las políticas medioambientales.

Las preocupaciones de las líneas navieras se circunscriben a no perder el transporte marítimo y a intentar cubrir los tres segmentos: mar, puerto y tierra, con el propósito de contar con la base de la carga que les permita asegurar la primacía de la logística [Panayides y Culliname, 2012]. Los operadores portuarios globales, por su parte, no desean ser únicamente gestores de los nodos geográficos; sino que desean ampliar sus radios de negocios, tanto en lo concerniente a las naves como a la carga, agregando valor a sus servicios y así poder contribuir a convertirse en una pieza clave de las articulaciones de las cadenas de suministros globales [Ducruet y Rousset, 2020] y del propio sistema marítimo [País *et al.*, 2012].

Así las cosas, se acentúa la rivalidad; se revaloriza el atractivo de las ventajas competitivas; y el valor estratégico de los puertos adquiere una nueva dimensión. En este sentido, se contemplan distintas situaciones relacionadas con la conflictividad. Unas vinculadas con las relaciones institucionales, donde se tienen en cuenta no solamente los aspectos que tienen que ver con la financiación; sino con los aspectos reguladores; de ordenación territorial y uso del dominio público; las cuestiones medioambientales; y las relacionadas con la compatibilidad con los diferentes escenarios institucionales y de gobernanza imperantes en otros países. Otros aspectos a subrayar son los derivados de la conflictividad empresarial, pues bajo la misma tienen cabida los distintos posicionamientos de las empresas o consorcios que bajo diversas estrategias pueden llegar a desempeñar presiones de fuerte intensidad en la defensa de intereses en ocasiones contrapuestos, generando una gran conflictividad con difícil gestión.

Otras visiones de la realidad son aquellas que hacen mención no sólo a la intensa competencia, sino a la necesaria cooperación entre las empresas de los tres segmentos. Se incrementan los consorcios, los acuerdos y las alianzas interempresariales. Se facilita el acceso a la carga. Se admite una competencia imperfecta, dado que todos los agentes aceptan que sus negocios están orientados a ganar cuota de mercado y apostar por desarrollos desequilibrados geográficamente. Se admiten situaciones de conflicto de naturaleza muy diferentes con roles incompatibles y/o con expectativas diversas. Es decir, el actual sistema marítimo-portuario se sitúa ante un escenario de disputa; en la medida que todos los agentes desean aprovechar el menor resquicio para ganar posiciones de dominio en unas circunstancias cada vez más abiertas, competitivas y en situación de competencia imperfecta [Bichou y Bell, 2007].

Meermans *et al.* [2010] lo resumen al subrayar que la verdadera competencia se produce en torno a las cargas, más que en los nodos y que en las redes, en la medida que es más fácil obtener unas economías de escala y de aglomeración más palpables. Estos investigadores lo razonan con base en que ciertos agentes, como los proveedores logísticos, pueden aprovecharse de “rentas monopólicas” y de situaciones de abuso dominante en función de las facilidades obtenidas para el desempeño de sus actividades por parte de determinadas políticas gubernamentales.

Los últimos acontecimientos ponen de manifiesto cuatro importantes resultados. El primero de ellos hace referencia a la mayor concentración empresarial en lo tocante a las empresas navieras, destacando en esta tendencia no sólo el cambio de líder mundial sino la mayor divergencia entre las estrategias de las propias empresas. Si en 2019, Maersk lideraba el *ranking* de armadores; ahora, en 2024 es MSC quien encabeza la cuota de mercado. Igualmente, es reseñable la mayor actividad de CMA/CGM frente a los demás rivales; y, por último, es notable la representación de las tres o las cinco primeras en el total mundial en lo tocante a la capacidad de carga ofertada (MSC, Maersk y CMA/CGM suman el 46.7 %; y se llega al 64 % si le agregamos Cosco y Hapag-Lloyd) (cuadro 2).

Cuadro 2. Capacidad de carga ofertada por las navieras. *Ranking* mundial de las principales navieras (se expresan en miles de Teus)

Situación a 10 septiembre de 2019				Situación a 16 octubre de 2024			
Naviera	Teus	%Mercado	Buques	Naviera	Teus	%Mercado	Buques
Maersk	4.180	17.9	712	MSC	6.117	20.0	861
MSC	3.599	15.4	557	Maersk	4.395	14.3	716
Cosco	2.971	12.7	483	CMA/CGM	3.793	12.4	643
CMA/CGM	2.706	11.6	511	Cosco	3.279	10.7	508
Hapag-Lloyd	1.684	7.2	234	Hapag-Lloyd	2.249	7.3	292
ONE	1.578	6.8	219	ONE	1.938	6.3	246
Evergreen	1.311	5.6	208	Evergreen	1.712	5.6	220
Yan Ming	640	2.7	98	Hyundai M.M.	879	2.9	78
Hyundai M.M.	401	1.7	65	ZIM	753	2.5	129
PIL	386	1.7	119	Yang Ming	695	2.3	93
ZIM	291	1.2	64	Wan Hai	532	1.7	124

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Alphaliner y Drewry [2024].

- a) *Recuperación de los beneficios de las navieras.* El segundo hito es que los principales armadores de líneas regulares recuperan los beneficios en sus cuentas de resultados. En el segundo trimestre de 2024, su margen medio superó el 20 %, cifra que sólo se había alcanzado en los años previos a la pandemia. En cualquier caso, la rentabilidad media de las mayores navieras pasa del 11.4 % en el cuarto trimestre del 2023, a superar el 25 % en el segundo trimestre del 2024. Se pone de manifiesto que las navieras se han beneficiado, en primer lugar, del aumento del comercio internacional, de los altos fletes, de los adelantos de las compras para evitar problemas de entregas y abastecimiento, y del cambio de patrón en las importaciones, que han pasado de “*just in time*” al nuevo de “*just in case*”.

Tanto el aumento de los fletes como el cambio de modelo impuesto en las cadenas de distribución, motivado por los nuevos acontecimientos derivados de la guerra de los hutíes en el Mar Rojo, hace que las navieras deseen hacerse con la mayor parte de las ofertas existentes en el mercado, contribuyendo a reforzar sus estrategias de expansión y consolidación [Yap y Yang, 2024] (cuadro 3).

Cuadro 3. Margen operativo de las navieras

Naviera	3er Trimestre 2023 (%)	4º Trimestre 2023 (%)	1er Trimestre 2024 (%)	2º Trimestre 2024 (%)
Evergreen	12.0	6.8	17.7	30.7
Wan Hai	-0.5	-5.1	8.1	29.5
HMM	1.2	0.7	18.1	26.9
Yang Ming	-3.8	0.1	18.0	26.9
ZIM	-16.7	-4.1	10.7	25.2
Cosco Group	15.8	4.5	17.6	24.9
ONE	1.5	-7.4	5.8	15.8
Hapag-Lloyd	5.1	-6.1	8.3	9.8
Maersk	-0.3	-12.8	-0.2	5.6

Nota: Nota: MSC y CMA/CGM no hacen públicas sus cuentas.

Fuente: Alphaliner y Drewry [2024].

- b) *Fortalecimiento de la posición dominante de los operadores.* En tercer lugar, se produce un fortalecimiento de las posiciones de los grandes operadores globales de terminales. Los siete primeros concentran más del 40.9 % del mundo, equivalente a la movilización de cerca de 350 millones de Teus. En términos de *ranking*, los dos operadores chinos (Cosco y China Merchant) ocupan las primeras posiciones; aunque a niveles globales destacan tanto psa como apm Terminal, y Hutchison Port Holding. No hay duda, asimismo, que en el nuevo posicionamiento internacional se debe tener en consideración las recientes estrategias expansivas de TIL (MSC) y de Dubai Ports World (cuadro 4).

Cuadro 4. Mayores operadores de terminales mundiales (datos de 2023)

Operador	Nacionalidad	Principales puertos	Facturación (millones \$)	Volumen carga (millones de Teus)	Beneficio operativo (millones \$)
DP World	Dubai	Jebel-Ali, Londres, Amberes	6.399	81-5	
PSA Int.	Singapur	Singapur, Amberes, Panamá	5.233	94.8	1.320
Hutchison Port	Hong Kong	Hong Kong, Yantian, Felixstowe	5.230	82.1	1.195
APM Terminal	Dinamarca	Róterdam, Los Ángeles, Mumbai	3.844	85.6	980
TIL (MSC)	Italia-Suiza	Róterdam, Nueva York, Ningbo		42.3	
ICTSI	Filipinas	Manila	2.388	12.7	512
HHLA	Alemania	Bremen, Hamburgo, La Spezia	1.317	5.9	87
Cosco Sh.	China	Singapur, Xiamen, El Pireo	1.454	135.8	132
China Merchant	China	Hong Kong Róterdam Singapur	1.471	137.4	425

Nota: DP World no informa de los beneficios de explotación en su segmento de terminales. Tampoco la operadora TIL-MSC.

Fuente: elaboración a partir de datos de Alphaliner y Drewry [2024].

Las tendencias clave de futuro se definen por tres ejes: a) una mayor automatización; esto es, adaptación de sistemas y tecnologías automatizadas para mejorar la eficiencia y reducir los costes laborales; b) por la sostenibilidad, mediante la puesta en marcha de iniciativas verdes y prácticas sostenibles, incluido el uso de energías renovables y la reducción de emisiones de carbono, y c) por la digitalización, a través del análisis de datos y soluciones digitales para agilizar las operaciones y mejorar la transparencia. En suma, se busca: incrementar los rendimientos, poseer alcance global con una distribución

geográfica adecuada y desplegar un significativo número de terminales en función de la capacidad organizativa y financiera del operador.

- c) *Consolidación de la jerarquía de los puertos pivote.* Finalmente, el cuarto resultado notable hace mención a cómo los cambios marítimos en el mundo afectan los volúmenes de tráfico. Se consolidan las primeras posiciones mundiales en los puertos de Shanghai, Singapur y Ningbo-Zoushan. Sobresale la emergencia de los puertos chinos (ocho entre los 15 primeros); el decremento de los norteamericanos (sólo uno, Los Ángeles/Long Beach) y europeos (sólo dos, Róterdam y Amberes-Brujas); y la fuerte aparición de un coreano (Busan), un árabe (Dubai) y un malayo (Puerto Kelang). Asimismo, se resalta la caída constante de Hong Kong frente al robusto crecimiento de Qingdao, Shenzhen y Guangzhou. En suma, una nueva redistribución de los nodos y constelaciones marítimas (cuadro 5).

Cuadro 5. Ranking mundial de los principales puertos de contenedores (expresados en miles de Teus)

Puerto	Nacionalidad	2005	2010	2015	2019	2023
Shanghai	China	18.084	29.069	36.537	43.300	49.158
Singapur	Singapur	23.192	28.431	30.922	37.200	39.013
Ningbo-Zhoushan	China	5.208	13.144	20.627	27.530	35.300
Qingdao	China	6.307	12.012	17.436	21.010	30.000
Shenzhen	China	16.197	22.510	24.205	25.770	29.900
Guangzhou	China	4.680	11.011	17.625	22.830	25.040
Busan	Corea	11.843	14.194	19.469	21.910	23.151
Tianjin	China	4.801	10.080	14.111	17.300	22.160
Los Ángeles-LB.	Estados Unidos	14.190	14.084	15.350	16.969	16.648
Dubai	EAU	7.619	11.600	15.592	14.100	14.479
Hong Kong	China	22.427	23.699	20.073	18.360	14.342
Puerto Kelang	Malasia	5.544	8.870	11.887	13.581	14.061
Róterdam	Países Bajos	9.287	11.140	12.235	14.800	13.446
Xiamen	China	3.342	5.820	9.180	11.120	12.556
Amberes-Brujas	Bélgica	6.482	8.470	9.654	11.870	12.500

Fuente: elaboración con datos de la UNCTAD, *Review of transport maritime*.

Por su parte, el índice de desempeño mide la eficiencia de las instalaciones y, como consecuencia, sus cocientes están correlacionados con la menor duración de la manipulación de mercancías y de estancia en el puerto. Le corresponde al Banco Mundial y al S&P Global Market Intelligence la elaboración del coeficiente que recoge dichos datos. Son ganadores aquellos puertos que cuentan con terminales automatizadas en las que sus rendimientos son más altos. De ahí que el *ranking* mundial arroje resultados muy diferentes

a los del volumen de cargas o de conectividad marítima. Los puertos de contenedores, los puertos de Asia Oriental y Sudoriental registran comportamientos sobresalientes, ocupando 13 de los 20 primeros lugares. El *ranking* está encabezado por el puerto chino de Yangshan, seguido del Salalah (Omán) y Tánger-Med (Marruecos). A continuación, le siguen Tanjung Pelepas (Malasia), Chiwan (China) y Cartagena de Indias (Colombia). El índice muestra la eficiencia haciendo hincapié en la duración de la estancia en el puerto, siendo su principal objetivo identificar áreas y patios de almacenamiento para mayor beneficio de las partes interesadas en el sistema del comercio y funcionamiento de las cadenas de suministro.

Asimismo, también es notable la evolución del índice de conectividad marítima que elabora la UNCTAD. Dicho indicador es la referencia de seis cocientes: barcos semanales que hacen escala en el puerto; capacidad de carga anual del puerto expresado en contenedores; número de servicios marítimos ofertados por los buques; número de compañías marítimas de transporte que llegan y que salen del puerto; tamaño medio de las embarcaciones que acceden al puerto y número de puertos conectados a partir de las navieras que escalan en el puerto. Atendiendo a este índice, la clasificación portuaria establece que los puertos de Shanghai, Ningbo y Singapur encabezan el *ranking*. Dicho índice es muy parejo al que toma como base el volumen de cargas movilizadas, aunque hay variaciones notables, en la medida que mide las conexiones y las posibilidades de enlace con otros puertos y pertenencia a las rutas marítimas (cuadro 6).

Cuadro 6. Índices de conectividad marítima y cocientes de desempeño portuario

Índice de conectividad marítima					Índice de desempeño		
Puerto	2 Trim 2006	2 Trim 2015	2 Trim 2019	2 Trim 2024	Puerto	País	Índice
Shanghai	1.234	1761	1.892	2.160	Yangshan	China	177,9
Ningbo	759	1264	1.492	1.834	Salalah	Omán	164,7
Singapur	1.546	1606	1.703	1.724	Tánger	Marruecos	158,9
Busan	1.190	1395	1.495	1.721	Tanjung Pelepas	Malasia	158,3
Qingdao	599	816	101	1.258	Chiwan	China	158,2
Hong Kong	1.645	1431	1.331	1.076	Cartagena	Colombia	158,0
Puerto Kelang	835	984	959	1.036	Guangzhou	China	153,7
Róterdam	1.133	1007	1.018	970	Cai Mei	Vietnam	150,8
Amberes	1.046	986	977	893	Yokohama	Japón	150,6
Xiamen	513	678	816	890	Hamad Port	Qatar	149,8
Dubai	483	705	747	750	Ningbo	China	145,4
Los Ángeles	320	209	288	296	Algeciras	España	142,3

Fuente: elaboración con los datos de UNCTAD [2024] y Banco Mundial y SP Market Intelligence [2023].

Conclusiones

El proceso de internacionalización de las actividades marítimo-portuarias se decanta por dos dinámicas: un desarrollo más globalizado del segmento-mar y una consolidación del segmento-puerto. El proceso tiene como agentes principales las líneas navieras y los operadores portuarios globales que lideran, respectivamente, el segmento-mar y el segmento-puerto. La dinámica actual deja escaso sitio a navieros y operadores regionales en sus espacios geográficos respectivos; invitándoles a negociar con los grandes agentes globales. De esta manera, el poder del mercado está distribuido entre las redes empresariales globales y, en menor medida, atendiendo a sus espacios geográficos concretos, a las redes empresariales regionales.

En el segmento-tierra es donde se concentran los mayores costos del transporte y, en sentido contrario, en el segmento-mar, la menor parte de dichos costos. Los costos del segmento-puerto se sitúan entre ambos. Con ello, los puertos están sometidos a demostrar y presentar sus ventajas competitivas propias, y a mostrar sus propias configuraciones dentro de las constelaciones y redes marítimas; así como dejar ver sus progresivas integraciones con el segmento-tierra, por medio de los desarrollos de la interoperatividad e intermodalidad con otros modos de transporte.

En la medida que la globalización acentúa la competencia y la rivalidad entre agentes, resulta lógico pensar que las sendas estratégicas empresariales reflejan distintas bases operativas, diferentes niveles de internacionalización y desiguales grados de cobertura en lo tocante a los segmentos de negocio y a los servicios de oferta.

Al abordar las estrategias de los agentes marítimos, en su adaptación a la competencia internacional, se reflejan cuáles son las formas de activación de las estrategias de cooperación empresariales, a partir de las pugnas entre los planes que definen los agentes y sus capacidades de presión. De esta manera, la industria naviera debe saber anticipar y gestionar la capacidad de transporte, los niveles de eficiencia técnica y económica y, a la vez, vigilar el funcionamiento de las cadenas globales de suministros.

En suma, los puertos compiten por ser nodos de articulación de las redes logísticas del comercio global. En este sentido, la competitividad portuaria está medida por las relaciones espacio y tiempo con respecto a los indicadores de rendimiento, determinados por las infraestructuras y los servicios ofertados y provistos en el puerto.

Los puertos grandes se mantienen estables, salvo aquellos que no han podido seguir el ritmo de crecimiento debido a la existencia de restricciones a la expansión. La movilidad en los *rankings* es mayor en los puertos rodeados de grandes vecinos, lo cual confirma el impacto de la economía regional en la evolución dependiente de la trayectoria de todos los puertos de un rango. Esto es, la dependencia de la ruta surge tanto de factores económicos e históricos (tráficos del pasado) como de factores geográficos (derivados de la concentración existente de tráfico en puertos vecinos, así como de barreras geográficas como la distancia).

Referencias

- Alphaliner y Drewry [2024], “Global container terminal operator”, *Annual Review and Forecast 2024-2025*.
- Banco Mundial t SP Market Intelligence [2023]. The Container Port Performance Index 2023. A comparative assessment of performance based in vessel time on port.
- Bergantino, A., y A. Veenstra [2002], “Interconnection and co-ordination: an application of network theory to liner shipping”, *International Journal of Maritime Economics*, 4: 231-248.
- Bichou, K., y M. Bell [2007], “Internationalization and consolidation of the container port industry: assessment of channel structure and relationships”, *Maritime Economics and Logistics*, 9(1): 35-51.
- Culliname, K., y M. Khanna [1999], “Economies of scale in large container ships”, *Journal of Transport Economics and Policy*, 33(2): 185-208.
- Dragomir, L. [2011], *Vertical & horizontal integration in the maritime industry: the impact of the financial crisis*, PhD Thesis, Rotterdam. Erasmus University.
- Ducruet, C. [2009], “Port regions and globalization”, T. Notteboom, C. Ducruet, y De Langen (eds.), *Ports in proximity: competition and co-ordination among adjacent seaports*, Ashgate, 41-53.
- Ducruet, C., y L. Rousset [2020], “Disruptions in spatial networks: a comparative study of major shocks affecting ports and shipping patterns”, *Network Spatial Economics*, 20: 423-447.
- González-Laxe, F. [2007], “Efectos del proceso de internacionalización del transporte marítimo”, *Economía-UNAM*, 4(11): 96-117.
- González Vigil, F., Y. Abi-Fadel y A. Yong [2015], *Redes empresariales marítimo-portuarias en el Pacífico sudamericano*, Universidad del Pacífico, Lima.
- Guerrero, D., y J. P. Rodrigue [2014], “The waves of containerization: shifts in Global Maritime”, *Journal of Transport Geography*, 34: 151-164.
- Haralambides, H. [2024], “The Red Sea crisis and chokepoint to trade and international shipping”, *Maritime Economics and Logistics*, 26: 367-390.
- [2017], “Globalization, public sector policy and the role of ports in international supply chain”, *Maritime Economics and Logistics*, 19(1): 1-51.
- Kollia, S., y A. Pallis [2024], “Competition effects of vertical integration in container ports: assessing the European Commission decisional practice”, *Maritime Business Review*, 9 (1), doi: 10.1108/MABR-10-2022-0058.
- Meermans, H., E. Van de Voorde y T. Vanellander [2010], “Port competition revisited”, *Review of Business and Economics*, 2: 210-232.
- Notteboom, T., y J. P. Rodrigue [2023], “Maritime container terminal infrastructure network corporatization, and global terminal operators: Implications for international

- business policy”, *Journal of International Business Policy*, 6: 67-83.
- [2011], “Emerging global networks in the container terminal operating industry”, T. Notteboom (ed.), *Current issues in shipping, ports and logistics*, Antwerp University Press, Antwerp, 243-270.
- [2005], “Port regionalization: towards a new phase in port development”, *Maritime Policy and Management*, 32(3): 297-313.
- País, C., M. J. Freire y F. González-Laxe [2012], “General cargo containership emergent routes: A complex networks description”, *Transport Policy*, 24: 126-140.
- Panayides, P., y K. Culliname [2012], “Competitive advantage in liner shipping: a review and research agenda”, *International Journal of Maritime Economics*, 4: 189-209.
- Parola, F. [2014], “Unveiling co-operative networks and hidden families in the container port industry”, *Maritime Policy and Management*, 41(4): 384- 404.
- Rodrigue, J. P., y T. Notteboom [2010], “Foreland-based regionalization: integrating intermediate hub with port hinterland”, *Research in Transportation Economics*, 27(1): 1-29.
- Rodrigue, J. P., T. Notteboom y A. A. Pallis [2011], “The financialization of the port and terminal industry: Revisiting risk and embeddedness”, *Maritime Policy and Management*, 38(2): 191-213.
- Slack, B., C. Comtois y R. MacCalla [2002], “Strategic alliances in the container shipping industry: A global perspective”, *Maritime Policy and Management*, 29(1), 65-76
- Soppé, M., F. Parola y A. Frémont [2009], “Emerging inter-industry partnerships between shipping and line and stevedores: from rivalry to cooperation?”, *Journal of Transport Geography*. 17 (1): 10-20.
- Van de Voorde, E., y T. Vanellander [2014], *Trends in the maritime logistic chain: vertical port co-operation: strategies and relationships*, University Press Antwerp, Antwerp.
- Yap, W.Y., y D. Yang [2024], “Geopolitics tensión and shipping network disruption: Analysis of the red sea crisis on container port call”, *Journal of Transport Geography*, 121: 104004.