

Estrategias de cooperación y competencia de los agentes marítimos

*Fernando González Laxe**

El tráfico marítimo está determinado por el crecimiento económico global y por la necesidad de soporte del comercio de mercancías. La contribución de cada país varía según las regiones y los tipos de carga, lo que refleja, entre otros factores, las diferencias en las estructuras productivas, la composición del comercio, los niveles de urbanización o el grado de integración en las redes transnacionales y en las cadenas de suministro global. Alrededor de cuatro quintas partes del comercio mundial de mercancías se transporta por vía marítima, un volumen que en 2014 equivalía a 9.840 millones de toneladas. España, por su parte, es el país de la UE que cuenta con mayor longitud de costa y por sus puertos pasa cerca del 60% de las exportaciones y el 85% de las importaciones. El sistema portuario español representa el 1,1% del PIB, generando de forma directa 35.000 empleos y otros 110.000 de forma indirecta. Este trabajo aborda las estrategias de los agentes marítimo-portuarios en un contexto marcado por una fuerte competencia internacional, una sobrecapacidad de flota e instalaciones, un coste de transporte volátil y difícil de anticipar, interacciones en la modalidad, y bruscas modificaciones regulatorias.

En los últimos tiempos se han conformado intensos procesos de internacionalización de las redes empresariales marítimo-portuarias. Estas 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, existen las líneas navieras, que realizan el transporte marítimo mediante servicios regulares que escalan en un puerto; los operadores portuarios, que gestionan los terminales de contenedores del puerto;

y, finalmente, 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, como resultante de su expansión, de su integración y de su compatibilidad o incompatibilidad con las instituciones locales. Las líneas marítimas y los operadores de terminales son los más globalizados, en tanto que los proveedores logísticos

* Facultad de Economía y Empresa. Universidade da Coruña.

tienen un alcance más local, o a lo sumo, regional. Por otro lado, cada fachada marítima o región costera cuenta con una estructura muy diferente a las demás, y 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, las sendas estratégicas empresariales reflejan distintas bases, niveles de internacionalización y cobertura de segmentos y servicios. Las líneas navieras y los operadores revelan la importancia que adquiere la calidad del transporte y la eficiencia portuaria, respectivamente, en tanto que los proveedores logísticos, inciden en los costes marítimo-portuarios y en la provisión de la gama de servicios (Meermans *et al.*, 2010).

Este artículo aborda, en primer término, un análisis de las fases por las que ha discurrido la emergencia del transporte marítimo de carga contenedorizada y la presencia de las empresas navieras y los operadores de terminales. A continuación evaluamos como se plantean las estrategias de cooperación entre los agentes atendiendo a sus diferentes vínculos con la carga y el sistema de puertos bajo la distinción de los segmentos mar, puerto y tierra. Y, finalmente, procedemos a establecer los niveles de pugna entre las estrategias que definen los agentes y sus capacidades de presión.

Fases del desarrollo marítimo-portuario reciente

La primera fase (mediados los sesenta—primera mitad de los noventa) se caracteriza por la irrupción del contenedor, como factor innovador en lo que se refiere a herramienta intermodal para el manejo y traslado de varias cargas a lo largo del segmento mar-puerto-tierra (Frémont, 2009). Al facilitar la interoperatividad y el necesario acuerdo entre agentes, el contenedor se consolida como el factor decisivo de los cambios en el transporte internacional. Se desarrolla bajo una fuerte presión competitiva entre líneas navieras que pugnan

por ganar cuota de mercado. Afrontan, en consecuencia, la presión entre los agentes del negocio marítimo y las políticas públicas de los gobiernos de cara a lograr incrementar su presencia en el campo del comercio y del transporte.

A medida que aumenta la globalización, se adhieren más países a las normas internacionales del comercio, se movilizan más bienes intercambiables y se liberaliza el comercio. Las respuestas en las actividades marítimo-portuarias se plasman en un mayor desarrollo del comercio norte-norte; y la consideración de sector estratégico por parte de los países que matriculan a sus compañías de líneas navieras (Oliver *et al.*, 2007).

Entre las principales transformaciones destaca el aumento de la oferta de traslado de mercancías, debido al mayor número de buques, al aumento de la capacidad de las embarcaciones y a la diversidad de flotas adaptadas a las condiciones de los bienes transportados.

La segunda etapa (segunda mitad de los noventa-2005) aprecia el ascenso de los llamados “tigres asiáticos” (Corea Sur, Hong Kong, Singapur, Taiwan) y el desarrollo del comercio intraindustrial de las economías asiáticas con EE.UU. Se expande el comercio Norte-Sur y el Sur-Sur, y el auge de las economías emergentes configura nuevas rutas y nuevos productos que llenan las bodegas de los buques, al tiempo que confirman los acuerdos de libre comercio. Asimismo se advierte una mayor consolidación de las flotas de contenedores que, a medida que avanza su relevancia, dan lugar a encargos de nuevos buques, de mayor tamaño y con mayor capacidad de carga.

La tercera etapa (de 2005 en adelante) es la de la nueva organización de la actividad. Se modifica la composición de las élites empresariales. Las líneas navieras pasan de regionales a globales y buscan reducir costes en el segmento-mar, por lo que apuestan por las economías de escala

Gráfico 1

Costes del transporte marítimo internacional



Fuente: Sánchez (2015).

y deben afrontar aquellas situaciones relacionadas con los riesgos de rentabilidad. (Notteboom, 2004; Sánchez, 2015).

¿Cuáles han sido, en consecuencia, los grandes cambios? Sin duda alguna estamos asistiendo a transformaciones y a adecuaciones permanentes, en constante mutación y adaptación.

La primera transformación 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. La existencia de una fuerte competencia entre líneas navieras por capturar cargas hace que las ofertas de fletes y servicios sean más bajas. Dichas dinámicas están asociadas a la fuerte necesidad de invertir, a los riesgos de rentabilidad, y a la expansión del ciclo económico.

La segunda hace mención a las mayores ofertas de traslado de mercancías, debido al mayor número de buques, al aumento de la capacidad de las embarcaciones y a la 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 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 Kahnna, 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 atiende a la dinámica de internacionalización portuaria y a la gestión de los puertos. En la medida que anteriormente los puertos estaban en manos de entidades o empresas públicas, en la actualidad se asiste a la existencia de contratos con operadores de terminales, o con empresas de servicios que efectúan las diversas tareas marítimo-portuarias. Una forma de entender la secuencia histórica es la expresada por Debrie y Ruby (2009), que permite abordar una nueva forma de interpretación del denominado segmento-puerto a través de los distintos modelos y sus niveles de gestión (cuadro 1).

Cuadro 1

Los cuatro modelos de gestión portuaria

<i>Modelos de puertos</i>	<i>Infraestructuras</i>	<i>Superestructuras</i>	<i>Manutención</i>	<i>Otros servicios</i>	<i>Autonomía frente al Estado</i>
Port-Service	Público	Público	Público	Público	Ninguna
Port-Tool	Público	Público	Privado	Mixto	Muy limitada
Port-Landlord	Público	Privado	Privado	Mixto y privado	Importante
Port-Privado	Privado	Privado	Privado	Privado	Total

Fuente: Arionetis et al. (2010) y elaboración propia.

Los nuevos pasos después de la crisis

El comportamiento de los agentes económicos puede sintetizarse alrededor de cuatro ejes: a) la optimización de las capacidades de la flota; b) la conformación de las alianzas marítimas estratégicas; c) la internacionalización de los operadores portuarios, y d) la conformación de cadenas logísticas globales.

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 líneas 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

La optimización de las capacidades de la flota da lugar a compromisos de coordinación en inversiones y compras conjuntas, buscando mayores economías de escala en espacios geográficos más amplios y con capacidad para atender a las rutas con mayores frecuencias, mejorando los índices de calidad.

constitución de los consorcios; de otra parte, la puesta en práctica de alianzas de líneas navieras. Se busca, en ambos casos, lograr compromisos para colaborar en la coordinación de las capaci-

dades de la flota, en las decisiones relativas a las inversiones, en las compras conjuntas compartiendo 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 manteniendo la propia identidad de cada línea naviera, ya que las alianzas marítimas son puntuales, aunque pueden llegar a mantener su interés y marcar su objetivo en la conformación de una red empresarial marítimo portuaria en función de la evaluación de su coste-beneficio por parte de cada integrante de la alianza estratégica suscrita. Ejemplos de ello son las ententes sobre las líneas Europa/África del Sur, donde las compañías Hapag-Lloyd, MSC y Hugo Stinnes ponen en común siete barcos; en tanto que otra entente, como por ejemplo, la conformada por las empresas DAL, MOL y Maersk Line, utiliza ocho naves comunes en unas rutas concretas. Lo mismo sucede en lo que atañe a los servicios Asia/América del Sur, con ententes entre las navieras CMA/CGM. Maersk, Hamburg Sud, CSAV, China Shipping y Hanjin, con el objetivo de aumentar su capacidad de oferta y resituar los barcos más grandes en dichos servicios.

El segundo eje estimula la conformación de alianzas marítimas estratégicas, en la medida que se buscan obtener beneficios potenciales de dichas ententes empresariales. Los resultados no solamente 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 apuesten por el parasitismo (*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 costes de coordinación; surgiendo así la opción de recurrir a alternativas que mejor aseguren el control, para maximizar beneficios y racionalizar costes (González-Vigil *et al.*, 2015). Por eso, la dinámica de 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). Y, en términos más específicos, las metas se concentran en garantizar un acceso instantáneo a 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 de las nuevas alianzas 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 estaban agrupadas en una de las cuatro alianzas marítimas, con lo que es fácil colegir que dichas uniones refuerzan su poder y el subrayan el liderazgo. La crisis económica ha acentuado dicha tendencia y, a día de hoy, existen cooperaciones a largo plazo muy sólidas. A modo de ejemplo, la Alianza M-2 agrupa a la primera y a la segunda empresa naviera mundial (Maersk y MSC); la Alianza G-6, agrupa a navieros europeos y asiáticos (APL, Hapag Lloyd, HMM, MOL, NYK, OOCL); la Alianza CKYHE une servicios de las navieras asiáticas COSCO, K-Line, Yang Ming,

Hanjin y Evergreen. Y finalmente, la alianza más reciente, la O-3, que agrupa a la francesa CMA/CGM, con la china CSCL y la árabe UASC

Se observa la desaparición del monopolio estatal en el campo de las operaciones portuarias y su reemplazo por nuevos agentes especializados, mediante concesiones otorgadas por medio de licitaciones internacionales.

El tercer eje es el relativo a la internacionalización de los operadores portuarios, que han seguido un camino muy similar a las empresas incluidas en el segmento-mar. Pero, a diferencia de estas, han necesitado la “ayuda” de las políticas públicas. En la medida que los gobiernos han ido incorporando en sus legislaciones una mayor participación de la iniciativa privada en los servicios portuarios, y habiendo apostado por una mayor liberalización, resulta más fácil identificar a los agentes empresariales protagonistas. En primer término, se asiste a una expansión internacional de los operadores portuarios a través de una integración horizontal (mayor alcance global), pero, poco a poco, se apuesta por una integración vertical (vinculando el segmento mar con el segmento tierra), bien dirigido por los operadores, bien en alianzas con las líneas navieras (Dragomir, 2011). La consecuencia más visible es una pérdida de monopolio estatal en el campo de las operaciones portuarias y su reemplazo por nuevos agentes especializados, mediante concesiones otorgadas por medio de licitaciones internacionales. Tales apuestas son abordadas teniendo en consideración la mayor competitividad portuaria y la exigencia de una más elevada productividad. En la medida que se demandan mayores inversiones en infraestructuras, equipamientos y servicios, que no pueden ser satisfechas por los gobiernos, el sector privado cobra una nueva dimensión. Incluyen, asimismo, 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 acceso a la carga. En suma, 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 a la simple ubicación/localización de operadores internacionales en aquellos puertos de relevante interés estratégico.

La resultante de estas dinámicas es que determinados países han logrado proyectarse internacionalmente y han conformado redes marítimas portuarias de alcance global o regional que puedan llegar a compensar el gran poder que alcanzaban las líneas navieras. Incluso los puertos podrían presentar una tarjeta de servicios y costes menos onerosos, con lo que pudieran ser más atractivos (Notteboom y Rodríguez, 2011).

Finalmente, el cuarto eje es la resultante de estas dinámicas anteriores, o sea, 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 (Rodríguez *et al.*, 2011). 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 en esta dinámica de globalización marítimo-portuaria es la conformación de las fachadas marítimas y la regionalización marítima y económica. Notteboom y Rodríguez (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 de su *hinterland*, sino también el conjunto del sistema de relaciones interportuarias, resultantes de poder combinar tanto la proximidad geográfica como las interdependencias funcionales que entre los puertos de 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 que el puerto desempeña una función gravitacional, tanto respecto a los puertos de la región como en sus relaciones con otras regiones/fachadas portuarias. Más tarde, Rodríguez y Notteboom (2010) incorporan el ámbito marítimo al desarrollo actual (*foreland-based regionalization*), al afirmar que es preciso reconciliar tanto las características operacionales de los *hinterlands* como las 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. 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.

La pugna entre los agentes marítimo-portuarios

Las reformas portuarias fueron utilizadas por los operadores más dinámicos para proyectarse internacionalmente, conformando redes empresariales de alcance global. Dichas apuestas contrabalanceaban la primitiva expansión de las líneas navieras que habían actuado hasta entonces 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 por Eurokai/Eurogate, se multiplicó a partir de los noventa con los ejemplos de HPH, PSA, SSA, y en el siglo XXI, con la conformación de los denominados mega-operadores portuarios (HPH, PSA, APMT, DPW, COSCO-PACIFIC. (Parola, 2014).

Las líneas navieras venían reaccionando a través de fuertes inversiones dedicadas a buques de mayor tamaño. Se logra ampliar las capacidades de las flotas y con los recursos obtenidos a través de los fondos de inversión, se incrementan las inversiones en las terminales de contenedores, desplegando una integración vertical desde el segmento-mar al segmento-puerto. Significaba, pues, 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, APL o Hanjin, cuyos operadores portuarios actúan en varios puertos mundiales (Van de Voorde y Vanellander, 2014).

Con esta explicación dejamos constancia de que la pugna está centrada en el segmento-puerto, donde tanto los operadores portuarios como las líneas navieras reaccionan de manera iterativa y combinada, al punto que, en la actualidad, pueden llegar a ser complementarias. 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 redes empresariales.

Diversos estudios prueban que el poder efectivo está muy repartido. De una parte, el mercado de contenedores está distribuido entre las grandes líneas navieras y los mega-operadores, seguido de las redes empresariales locales/regionales,

La pugna está centrada en el segmento-puerto, donde tanto los operadores portuarios como las navieras reaccionan de manera combinada, con interrelaciones que afectan a espacios geográficos y a redes empresariales.

Ello significa que las empresas logísticas juegan un papel destacado en el segmento de la distribución en aquellos países en los que las líneas navieras y los operadores portuarios no poseen una posición de dominio. Es decir, existen límites en la expansión internacional de los operadores portuarios y las líneas navieras globales. Los procesos de integración vertical de las líneas navieras globales y los operadores portuarios globales hasta el segmento-tierra han avanzado poco y de forma desequilibrada en lo que se refiere a los ámbitos geográficos (González-Vigil *et al.*, 2015). Los límites vienen dados, en consecuencia, por la existencia de barreras de entrada, ya sean de índole económica, regulatoria y/o de localización (De Langen y Pallis, 2007).

Solo una cuestión a mayores: la presencia de esas nuevas empresas locales/regionales en los segmentos-puerto/tierra está condicionada por la dependencia de la regulación obtenida, bien sea a través de la adjudicación vía concesión o por medio de la entrega en propiedad (Raimbaud *et al.*, 2013). En ambos casos se pueden llegar a “fabricar” dichas ventajas de localización a favor de los agentes logísticos locales o regionales (González-Vigil *et al.*, 2015).

Las lecciones obtenidas de esta nueva secuencia revelan cuatro escenarios posibles: a) los

agentes logísticos locales obtienen la posesión de activos especiales con los que poder negociar en el segmento-tierra ante la llegada de las redes empresariales globales; b) dichos activos son "otorgados" a través de decisiones gubernamentales, no tanto atendiendo a los méritos empresariales, sino a consolidar o garantizar la presencia de actores locales/regionales en las cadenas de suministro global; c) garantizan, en un principio, la coexistencia entre redes empresariales globales y regionales, de cara a posicionarse en los mercados internacionales; d) conforman, en este sentido, dos realidades diferentes: la internacionalización del segmento-mar y la regionalización del segmento-tierra.

¿Cómo se está enfocando la cuestión, a raíz de los efectos derivados de la crisis económica?. Fundamentalmente a través del análisis de los costes a lo largo de la cadena logística. Respecto al segmento-mar, el más internacionalizado, los fletes marítimos solo representan una pequeña cantidad (6%) de los costes (Vanelslender, 2005); cantidad que asciende al 23% en los servicios puerta a puerta (Frémont, 2009), lo que deja a los servicios en tierra un 77% de los costes. Notteboom (2004) estima que la proporción es de 20%/80%, para mar y tierra, respectivamente. Ello significa que el segmento-tierra es el costoso.

De esta forma, existe una relación comprobada: a mayor grado de internacionalización del segmento, menor es su participación en el coste total. La explicación radica en que en el segmento-tierra hay que contabilizar las infraestructuras, equipamientos, servicios, intermodalidad, o complicidad gubernamental, factores todos ellos muy influyentes.

Si se observan las reacciones de los operadores portuarios globales se detectan seis comportamientos. Primero, se constata una mayor competencia internacional dada la mayor globalización de la producción y del comercio. Segundo, se visualiza la emergencia de una dinámica de regionalización como respuesta a las diversas estructuras espaciales. Tercero, los nuevos requisitos de infraestructuras y especialización portuaria discriminan los puertos, dadas las nuevas exigencias que requieren los barcos de mayor tamaño, mayores 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

Cuadro 2

Variables de decisión en la elección de un puerto

	<i>Compañías navieras</i>	<i>Operadores portuarios</i>
Coste	XX	XX
Localización	XX	XX
Calidad servicios	XX	XX
Rapidez y tiempo	X	XX
Infraestructuras	XX	XX
Eficiencia	X	XX
Frecuencia de rutas	X	-
Sistemas de información	X	XX
Hinterland	X	XX
Congestión	X	XX

Notas: XX: muy relevante; X: relevante.

Fuente: Elaboración propia.

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.

El segmento-tierra es el más costoso, con una proporción que llega al 80% de los costes, mientras que los fletes marítimos solo representan una pequeña cantidad.

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, 2002). 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 poder contribuir a convertirse en una pieza clave de las articulaciones de la cadena de suministro globales (Ducruet, 2007) 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, en donde se tienen en cuenta no solamente los aspectos que tienen que ver con la financiación, sino también los regulatorios, 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 unos intereses en ocasiones contrapuestos, generando una elevada conflictividad.

Otras visiones de la realidad son aquellas que hacen mención no solo 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. 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 se apuesta 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 sistemas 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).

Cuadro 3

Naturaleza de la conflictividad portuaria

<i>Conflictividad social:</i>	<i>Conflictividad institucional:</i>
Condiciones de trabajo; definición del <i>métier</i> .	Regulación, financiación, ordenación, medioambiente
Conflictividad exógena:	Conflictividad empresarial:
Relacionada con <i>shocks</i> internacionales y asimétricos.	Acceso a los mercados; cohabitación; valorización.

Fuente: Barry Rogliano Salles (2016) y Drewry (2016).

Meermans *et al.* (2012) lo resumen al subrayar que la verdadera competencia se produce en torno a las cargas, más que en los nodos y en las redes, en la medida que es más fácil obtener economías de escala y de aglomeración más palpables. Lo razonan en base a 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.

Conclusiones

El proceso de internacionalización de las actividades marítimo-portuarias se decanta por dos dinámicas: la globalización y la regionalización.

El segmento más internacionalizado es el segmento-mar; el menos internacionalizado es el segmento-tierra; y el segmento-puerto está en una situación intermedia.

El proceso tiene como agentes principales a las líneas navieras y a los operadores portuarios globales, que lideran respectivamente el segmento-mar y el segmento-puerto.

La dinámica actual deja sitio a navieros y operadores regionales en sus espacios geográficos respectivos, liderando sus segmentos-mar y puerto, y con ello, el segmento-tierra; pero les invita a negociar con los grandes agentes globales

El poder del mercado está distribuido entre las redes empresariales globales y, en menor medida, atendiendo a sus espacios geográficos concretos, en las redes empresariales regionales.

En el segmento-tierra es donde están concentrados los mayores costes del transporte, y en el segmento-mar, la menor parte de dichos costes. Los costes del segmento-puerto se sitúan entre ambos.

Con ello, los puertos están sometidos a demostrar y presentar sus ventajas competitivas, a mos-

trar sus propias configuraciones dentro de las constelaciones y redes marítimas, y a presentar sus progresivas integraciones con el segmento-tierra, por medio de los desarrollos de la interoperatividad e intermodalidad con otros modos de transporte.

Referencias

- ARIONETIS, R.; VAN DE VOORDE, E. y T. VANELSLANDER (2010), *Port competitiveness determinants of selected European Ports in the containerized cargo market*, IAME.
- BANCO MUNDIAL (2015), *Doing business en España 2015*, Washington D.C.
- 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), "Internationalisation and consolidation of the container port industry: assessment of channel structure and relationships", *Maritime Economics and Logistics*, 9(1): 35-51.
- CLARKSON RESEARCH (2015), *Shipping Review and Outlook*, primavera.
- CULLINAME, K. y M. KHANNA (1999). Economies of scale in large container ships", *Journal of Transport Economics and Policy*. 33(2): 185-208.
- DEBRIE, J. y C. RUBY (2009), "Approches des réformes portuaires européennes et nord-américaines", *INRETS*, abril.
- DRAGOMIR, L. (2011), *Vertical & Horizontal integration in the maritime industry: the impact of the financial crisis*, PhD Thesis, Erasmus University, Rotterdam.
- DREWRY (2016), *Shipping insight monthly Analysis of the shipping markets*, enero.
- DUCRUET, C. (2007), "A meta-geography of port-city relationships", en WANG, J. J.; OLIVER, D.; NOTTEBOOM, TH. E. y B. SLACK, (eds.), *Ports, Cities, and Global Supply Chains*, Ashgate: 157-172.
- (2009), "Port regions and globalization", en NOTTEBOOM, TH. E.; DUCRUET, C. y P. DE LANGEN (eds.), *Ports in proximity: competition and co-ordination among adjacent seaports*, Ashgate: 41-53.

- FRÉMONT, A. (2009), "Empirical evidence for integration and disintegration of maritime shipping, port and logistics", OCDE-ITF, *Discussion paper 2009/1*. Paris.
- GONZÁLEZ-VIGIL, F.; ABI-FADEL, Y., y A. YONG. (2015), *Redes empresariales marítimo-portuarias en el Pacífico sudamericano*, Universidad del Pacífico. Lima.
- LANGEN, P. DE y A. PALLIS (2007), "Entry barriers in Seaports", *Maritime Policy and Management*, 34 (5): 427-440.
- MEERMANS, H.; VAN DE VOORDE, E. y T. VANELSLANDER (2010), "Port competition revisited", *Review of Business and Economics*, 2: 210-232.
- NOTTEBOOM, TH. E. (2004), "Container shipping and ports: an overview", *Review of Network Economics*, 3 (2):86-106.
- NOTTEBOOM, TH. E y J. P. RODRIGUEZ (2005), "Port regionalization: towards a new phase in port development", *Maritime Policy and Management*, 32 (3): 297-313.
- (2011), "Emerging Global Networks in the container terminal operating industry", en TH. E. NOTTEBOOM (ed.), *Current issues in shipping, ports and logistics*, Antwerp, Antwerp University Press: 243-270.
- OLIVER, D.; PAROLA, F.; SLACK, B. y J. J. WANG (2007), "The time scale of internationalization: the case of the container port industry", *Maritime Economics and Logistics*, 9 (1): 1-34.
- PAÍS, C.; FREIRE, M. J. y F. GONZÁLEZ-LAXE (2012), "General cargo and containership emergent routes: a complex Networks description", *Transport Policy*, 24: 126-140.
- PANAYIDES, P. y K. CULLINAME (2002), "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.
- RAIMBAUD, N.; DOUET, M. y A. FRÉMONT (2013), "Logistics Locations: the joint dependence between networks and territories", *Espace Géographique*, 42(1): 31-42.
- RODRIGUEZ, J. P. y TH. E. NOTTEBOOM (2010), "Foreland-Based regionalization: integrating intermediate hub with port hinterland", *Research in Transportation Economics*, 27(1): 1-29.
- RODRIGUEZ, J. P.; NOTTEBOOM, TH. E. y A. A. PALLIS (2011), "The financialisation of the port and terminal industry: revisiting risk and embeddedness", *Maritime Policy and Management*, 38(2):191-213.
- SALLES, B. R. (2015), *2015 Annual Review Shipping and Shipbuilding Markets*.
- SÁNCHEZ, R. (2015), *Transporte marítimo y puertos*, Serie Recursos naturales e infraestructuras, n° 176, Cepal, Santiago de Chile.
- SLACK, B.; COMTOIS, C. y R. MACCALLA (2002), "Strategic Alliances in the Container Shipping Industry: a global perspective", *Maritime Policy and management*, 29(1): 65-76.
- SOPPÉ, M.; PAROLA, F. 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.
- UNCTAD (2016), *Review of Maritime Transport*, United Nations
- VANELSLANDER, T. (2005), *The economic behind co-operation and competition in sea-port container handling*, PhD Thesis, Antwerp.
- VAN DE VOORDE, E. y T. VANELSLANDER (2014), *Trends in the maritime logistic chain: vertical port co-operation: strategies and relationships*, Antwerp, University Press Antwerp.

ANEXO

Cuadro A1

Evolución de las alianzas marítimas

1996	1998	2001	2005	2009	2012	2015
Global Alliance: APL; MOL; Ned-Lloyd; OOCL; MISC.	New World Alliance: APL/ NOL; MOL; Hyundai	New World Alliance: APL/ NOL; MOL; Hyundai	New World Alliance: APL/ NOL; MOL; Hyundai.	New World Alliance: APL/ NOL; MOL; Hyundai.	G-6: APL/NOL; MOL; Hyundai; Hapag-Lloyd; NYKLine; OOCL	G-6: APL/NOL; MOL; Hyundai; Hapag-Lloyd; NYKLine; OOCL.
Grand Alliance: Hapag-Lloyd; NYK Line; NOL; P& OCL	Grand Alliance II: Hapag-Lloyd; NYK-Line; P&ONedlloyd OOCL; MISC.	Grand Alliance II: Hapag-Lloyd; NYK- Line; P&ONedlloyd OOCL; MISC.	Grand Alliance III: Hapag-Lloyd; NYK-Line; OOCL; MISC.	Grand Alliance IV: Hapag-Lloyd; NYK-Line; OOCL.	CKYH: Hanjin; K-Line; Yang Ming; COSCO.	CKYHE: Hanjin; K-Line; Yang Ming; COSCO; Evergreen
	United Alliance: Hanjin; DSR Senator; Cho Yang; UASC.	CKYH: Hanjin; DSR Senator; K-Line; Yang Ming; COSCO.	CKYH: Hanjin; K-Line; Yang Ming; COSCO	CKYH: Hanjin; K-Line; Yang Ming; COSCO.	MSC/ CMA-CGM MSC; CMA/CGM.	2-M: Maersk; MSC.
	CYK Alliance: K-Line; Yang Ming; COSCO.					OCEAN THREE: CMA/CGM; China Shipping; UASC.
Maersk: Maersk; Sea Land	Maersk: Maersk; Sea land	Maersk Sea Land	Maersk Line	Maersk Line	Maersk Line	
MSC	MSC	MSC	MSC	MSC		
CMA/CGM	CMA/CGM	CMA/CGM	CMA/CGM	CMA/CGM		
Evergreen	Evergreen	Evergreen	Evergreen	Evergreen	Evergreen	

Fuente: Arionetis et al. (2010) y elaboración propia.

Cuadro A2

Composición de las grandes alianzas marítimas

(Inicio 2015)

<i>Alianzas Marítimas</i>	<i>Capacidad en Teus</i>	<i>% capacidad mundial</i>
2M. (Maersk + MSC).	5.534.423	29,1
G-6. (APL+ Hapag Lloyd+ HMM+ MOL+ NYK+ OOCL).	3.527.934	18,5
CKYHE. (COSCO+ K-Line+ Yang Ming+ Hanjin+ Evergreen).	3.235.070	16,9
O-3. (CMA/CGM+ UASC+ CSCL).	2.801.532	14,7
Total	15.098.532	79,2

Notas: A lo largo de los últimos meses, la singapuriense NOL, que opera con la marca APL, fue adquirida por CMA/CGM.

Se asiste a la fusión entre las navieras estatales chinas, COSCO y CSCL.

Hapag-Lloyd adquiere CSVA, en 2014; y Hamburg Sud adquiere CCNI, en 2015. Se está pendiente de una consolidación de las empresas coreanas Hyundai y Hanjin; de la misma forma que sigue abierta una consolidación de las empresas japonesas, MOL, NYK y K-Line.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A3

Ranking de las 20 principales empresas navieras

(1 de enero de 2016)

<i>Empresa</i>	<i>Teus</i>	<i>Porcentaje mercado sobre las 25 primeras navieras</i>	<i>Barcos</i>
APM- Maersk	2.995.836	17,55	585
Mediterranean Shp. Co	2.678.779	15,25	487
CMA/CGM Group	1.820.821	10,36	462
Evergreen Line	931.849	5,30	192
Hapag Lloyd	930.398	5,29	172
COSCO Container L.	861.692	4,90	168
CSCL	694.322	3,95	126
Hamburg Süd Group	645.322	3,67	134
Hanjin Sh.	626.217	3,56	102
OOCL	561.522	3,19	104
MOL	554.425	3,15	95
Yang Ming Marine Corp.	537.712	3,06	100
APL	535.007	3,04	85
UASC	512.785	2,92	57
NYK Line	495.723	2,82	97
K-Line	386.265	2,19	67
Hyundai M.M.	379.392	2,16	55
PIL (Pacific Int. Line)	360.401	2,05	146
ZIM	358.264	2,04	81
Wan Hai Lines	213.394	1,21	87

Fuente: Salles (2016) y Drewry (2016).

Cuadro A4

Ranking de los principales operadores portuarios

<i>Operador mundial</i>	<i>País de origen</i>	<i>Millones de Teus</i>
Hutchinson Port Holding, HPH	Hong Kong	78,3
PSA Singapur Terminals	Singapur	61,8
COSCO PACIFIC Limited	China	61,3
Dubai Port World, DPW	Dubai	55,0
APM Terminal	Dinamarca	36,3

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro A5

Coste medio de manipulación en puertos

(En dólares)

<i>Puerto</i>	<i>Documentación</i>	<i>Manipulación</i>	<i>Despacho aduanas</i>	<i>Manipulación y transporte carretera</i>	<i>Coste total de las importaciones</i>
Singapur	100	150	50	140	440
Busan	65	100	30	500	695
Rotterdam	220	250	90	415	975
Gdansk	120	140	65	700	1025
Southampton	180	205	75	590	1050
Hamburgo	185	310	55	500	1050
Dublin	165	253	70	633	1121
OCED Media	191	291	98	520	1100
Génova	130	345	145	525	1145
Valencia	150	265	150	872	1437
Le Havre	300	315	150	680	1445
Bilbao	150	242	120	1408	1920
Algeciras	150	233	150	1629	2163
Vigo	150	259	151	1609	2170
Barcelona	150	269	125	1722	2266

Fuente: Banco Mundial (2015).

Cuadro A6

Evolución de los principales puertos mundiales de contenedores

<i>Lugar</i>	<i>1970</i>	<i>1980</i>	<i>1990</i>	<i>2000</i>	<i>2010</i>	<i>2015</i>
1	New York	Nueva York	Singapur	Hong Kong	Shanghai	Shanghai
2	Oakland	Rotterdam	Hong Kong	Singapur	Singapur	Singapur
3	Rotterdam	Hong Kong	Rotterdam	Busan	Hong Kong	Shenzhen
4	Liverpool	Kaohsiung	Kaohsiung	Kaohsiung	Shenzhen	Hong Kong
5	Tilbury	Singapur	Kobe	Shanghai	Busan	Ningbo
6	Bremen	Hamburgo	Los Ángeles	Rotterdam	Ningbo	Qingdao
7	Yokohama	Oakland	Busan	Los Ángeles	Guangzhou	Busan
8	Belfast	Seattle	Hamburgo	Shenzhen	Qingdao	Guangzhou
9	Seattle	Kobe	New York	Hamburgo	Dubai	Tianjin
10	Virginia	Amberes	Keelung	Long Beach	Rotterdam	Dubai

Fuente: UNCTAD (2016).