



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**  
**ACATLÁN**

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS NAVIERAS**  
**INTERNACIONALES PARA INCREMENTAR SU**  
**COMPETITIVIDAD EN EL MUNDO GLOBALIZADO DEL SIGLO**  
**XXI.**

TESIS  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
RELACIONES INTERNACIONALES  
PRESENTA  
JORGE GONZÁLEZ MIRAMONTES

ASESOR: MARCOS VALENTÍN CAMPOS SÁNCHEZ.

OCTUBRE DE 2012



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

A mi Papá y a mi hermana, por todo el apoyo dado en las buenas y en las malas.

A Tacho, Miguel, Griselda, Wendy y Carlos por su amistad de varios años y las muchas experiencias de vida.

A Marcos Valentín Campos Sánchez por la paciencia para poder sacar este proyecto avante.

A los sínodos, sin los cuales no se hubiera enriquecido la investigación.

A la profesora Raquel Muñoz (q.e.p.d.), quien fue un modelo de inspiración de lo que es un verdadero internacionalista.

A Blanca Ordóñez, del Centro de Información y Documentación del Instituto Mexicano del Transporte por su invaluable apoyo y ayuda.

A todos aquellos que de manera involuntaria omito, pero que han sido de mucha ayuda para la culminación del presente trabajo.

## Índice.

	<b>Pág</b>
Introducción	1
1. Conceptos básicos y antecedentes del transporte marítimo.	10
1.1. ¿Qué es una naviera?	10
1.2. Tipos de servicio que pueden ofrecer las navieras.	13
1.2.1. El servicio volandero.	13
1.2.2. El servicio de línea.	14
1.3. Implementación del contenedor en el transporte marítimo: causas y consecuencias.	17
1.3.1. Origen del contenedor como unidad de traslado en el transporte marítimo.	17
1.3.2. Definición y ventajas del contenedor en el transporte marítimo.	19
1.3.3. Características de los contenedores actuales.	22
1.3.4. El buque Portacontenedor.	27
1.4. Delimitación del lugar del transporte marítimo contenedorizado para el presente estudio.	31
1.4.1. Las áreas geográficas a nivel mundial.	35
1.4.2. Los flujos de mercancía a nivel mundial.	40
2. Características económicas del transporte marítimo de carga.	52
2.1. Elementos que conforman el mercado del transporte marítimo contenedorizado .	52
2.1.1. Número de empresas en la industria.	53
2.1.2. Tipo de producto ofrecido.	60
2.1.3. Facilidad de entrada y salida al mercado.	64

2.1.4.	Influencia de la empresa sobre los precios y sobre la demanda.	67
2.2.	La elasticidad del mercado del transporte marítimo.	72
2.2.1.	Elasticidad de la demanda.	72
2.2.2.	Elasticidad de la oferta.	79
2.3.	El enfoque competitivo dentro del transporte marítimo: los costos en el transporte marítimo y las economías de escala y alcance.	83
2.3.1.	La estructura de costos en el transporte marítimo contenedorizado.	85
2.3.1.1.	Aspectos de los costos de la obtención, manejo y mantenimiento de buques.	89
2.3.1.2.	Aspectos sobre los costos de terminales portuarias.	93
2.3.1.3.	Aspectos sobre el manejo de oficinas.	95
2.3.1.4.	Aspectos sobre los costos de fletes terrestres.	97
2.3.1.5.	Aspectos sobre la obtención y mantenimiento de contenedores.	98
2.3.2.	La aplicación de las economías de escala y de alcance en el transporte marítimo contenedorizado.	99
2.3.2.1.	Definición de la Economía de escala y de alcance.	99
2.3.2.2.	El desarrollo del tamaño de los buques y sus repercusiones en las economías de escala.	102
2.4.	Los ciclos económicos y su influencia en el transporte marítimo.	108
3.	Estrategias de las navieras internacionales en búsqueda de su competitividad de 1990 a 2011.	117
3.1.	La decadencia de las Conferencias Marítimas.	117
3.2.	Las primeras estrategias de cooperación en el transporte marítimo contenedorizado.	124
3.2.1.	El acuerdo de buque compartido (Vessel Sharing Agreement).	124

3.2.2. Los Consorcios Marítimos.	126
3.3. Alianzas estratégicas entre competidores.	128
3.3.1. Aspectos teóricos.	128
3.3.2. Aspectos jurídicos.	136
3.3.3. Las alianzas más importantes dentro del transporte marítimo.	137
3.3.3.1. Tricontinental Services o United Alliance.	137
3.3.3.2. Grand Alliance.	138
3.3.3.3. Unique Global Alliance.	140
3.3.3.4. New World Alliance.	142
3.3.3.5. Alianza CHKY.	143
3.4. Estrategia de Adquisición-Fusión.	144
3.4.1. Aspectos teóricos.	144
3.4.2. Los procesos de Adquisición-Fusión más destacados dentro del transporte marítimo.	149
3.5. La competencia dentro del transporte marítimo y su relación con las estrategias implementadas por los navieros.	163
3.5.1. La competencia y el sistema de alianzas.	163
3.5.1.1. La actual estructura del mercado con el sistema de alianzas.	163
3.5.1.2. La situación actual del sistema de Alianzas	170
3.5.2. Los efectos de las adquisiciones/fusiones en el reparto del mercado del transporte marítimo contenedorizado.	173
Conclusiones.	178
Bibliografía	190

## Introducción

Tras la caída del comunismo en la década de 1990, la teoría general de la integración económica global comenzó a adquirir mayor fuerza tanto con los economistas como con los empresarios y políticos. Dicha idea destaca la necesidad de articular la economía mundial en un todo armonioso, lo que significa que la misma se caracteriza como una articuladora de las unidades productivas a nivel global, universal. Como destaca el sociólogo mexicano, Francisco Dávila:

“En ella se destacan como elementos fundamentales y funcionales ‘al comercio y sus prácticas’; esto es, se alude explícitamente al intercambio de bienes y servicios entre unidades económicas distintas –entre países, naciones o Estados indistintamente- que darán inicio a una articulación progresiva; la que se desenvolverá como una interdependencia recíproca, seguida de un ajuste de los desequilibrios económicos y sociales, hasta terminar con las relaciones negativas; es decir, se trataría de una mutua acomodación o adecuación armoniosa del resto de los elementos económicos: recursos productivos y humanos así como de los sociales y culturales que se asocian a ellos.

“Así la teoría de la ‘integración global’ o ‘globalización’ asimila elementos importantes de la teoría del comercio y en especial del internacional, particularmente tratados de teoría económica, la cual designa un proceso de mutuo ajuste entre economías con especialidades y habilidades diversas que, al complementarse mutuamente, tienden a desarrollarse con mayor eficiencia y rapidez, arrastrando tras de sí modificaciones en el campo socio-político cultural.”<sup>1</sup>

Esta teoría se extendió a nivel mundial apoyado en la corriente económica neoliberal, y gracias a organismos internacionales tales como el GATT, el FMI y el Banco Mundial. Este paradigma neoclásico tenía 4 fundamentos básicos:

- Libre Mercado, que implica la no existencia de obstáculos artificiales que impidan el libre movimiento de las mercancías. Este concepto es la base del “mercado mundial”, ya que existe una desaparición virtual de fronteras para el tránsito de los productos.

---

<sup>1</sup> Dávila Aldás, Francisco. Globalización – Integración, América Latina, Norteamérica y Europa, 2001. México, Editorial Fontamara, 2002, p. 28.

- Libre movilidad de los factores económicos, que significa la libre circulación del capital.
- Libre movimiento de la fuerza del trabajo entre regiones y países, y
- Libre competencia, que exige la igualdad de oportunidades entre las diferentes empresas productivas y la no intervención del Estado como elemento distorsionador de la misma. En contraparte, se requiere el no dominio del mercado por parte de empresas monopolistas.

Estas ideas, coincidentes en promover el comercio y eliminar las barreras al mismo, y aunadas a los avances científicos y tecnológicos, dieron lugar a una nueva forma de combinación de los factores de producción.

En el caso del transporte marítimo, estas mismas políticas implicaron su mayor crecimiento, ya que permitió el incremento del número de empresas transnacionales fundadas gracias a inversiones extranjeras en diversas regiones; dichas firmas podían vender sus productos a nivel nacional o en otra región donde se privilegia la libre competencia y la libertad de mercado.

Para sacar un mayor provecho de la nueva división del trabajo resultante, se retomaron inicialmente las ideas clásicas del comercio internacional basadas en las Ventajas Comparativas. Posteriormente se añadieron nuevas teorías como lo son las Ventajas Competitivas y Estrategias Competitivas de Michael Porter, en la década de 1980.

Aunque en ambas subteorías se prioriza la eficiencia y la productividad de las naciones y las empresas, esta última, sobre la cual se manejará el presente trabajo, indica que para las empresas se debe de buscar la “estrategia competitiva” más adecuada. Esto significa que es la que permite establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.<sup>2</sup>

Por otro lado, en relación a la ventaja competitiva Porter afirma que:

“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los

---

<sup>2</sup> Porter, Michael. Ventaja Competitiva. México, Cía editorial Continental, 1987, p. 19.

compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costos y diferenciación.”<sup>3</sup>

Asimismo, la teoría de la globalización sugiere que, en un punto de la integración, tanto las naciones como las empresas tendrán un alto grado de asimilación de las tecnologías de información, de telecomunicaciones y del transporte, especialmente destinados a facilitar y acelerar los procesos productivos y de comercialización de productos, la cual puede ser denominada como “la revolución de los servicios”.<sup>4</sup>

Es en esta etapa que el transporte marítimo se incrusta dentro de ese proceso de integración global, como lo describe Jan Hoffmann, analista de la CEPAL:

“El transporte marítimo es uno de los cuatro pilares de la globalización. Junto con las comunicaciones, la liberalización del comercio y la tecnología de computadoras, la mayor eficiencia de los servicios portuarios y de transporte marítimo han facilitado la compra y la venta de mercancías, materias primas y componentes en casi todos los lugares del mundo. La tecnología de la información es la base de la economía de servicios posindustrial. La liberalización del comercio permite la asignación eficaz de los recursos a escala global. Finalmente, las telecomunicaciones y el transporte son las herramientas necesarias para transmitir información y trasladar bienes de un punto a otro del globo.”<sup>5</sup>

En adición, Hoffmann afirma que el verdadero motor de la globalización ha sido el decremento de los costos del transporte internacional.

Este nuevo papel del acarreo marítimo de mercancías, permitió el actual nivel de interacción económica de los procesos productivos basados en la división internacional del trabajo. Esto, incluso, obligó a modificar el concepto de la Logística, que de ser la simple distribución de mercancías, pasó a ser “el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de información respectiva desde el

---

<sup>3</sup> *Ibíd*em, pp. 20-21.

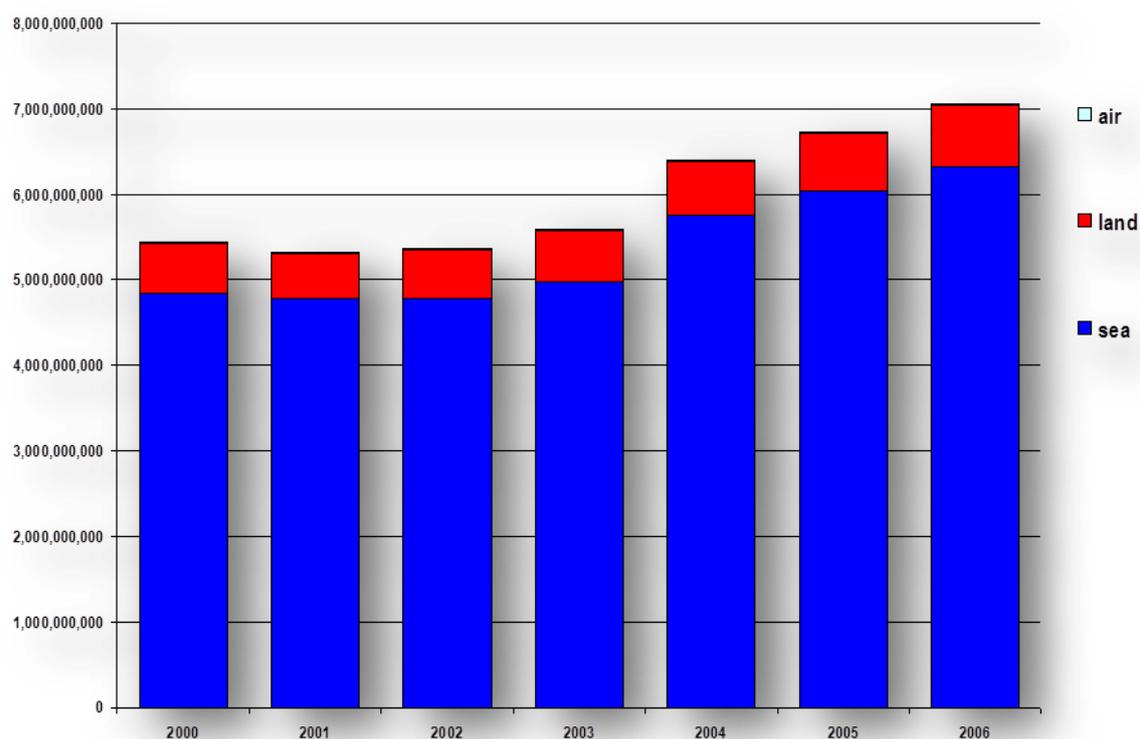
<sup>4</sup> Dávila Aldás, Francisco. *Op. Cit*, pp 35-36.

<sup>5</sup> Hoffmann, Jan. “La Globalización y la competitividad del sector marítimo portuario de México” Documento presentado en el “Ciclo de conferencias magistrales sobre Competitividad portuaria” de la Universidad de Colima, México, pp. 7-8

punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes”<sup>6</sup>

Cabe preguntarse si la globalización ha permitido el crecimiento del comercio internacional en todos sus niveles, ¿por qué sólo destacar al transporte marítimo por encima de los demás? De los diferentes medios de transporte existentes –aéreo, autotransporte, ferroviario, fluvial, lacustre, por ducto y marítimo- es el último el que se distingue por mover la mayor cantidad de mercancías a nivel mundial. Hoffmann destaca este hecho en la Figura A. La misma muestra los millones de toneladas métricas que se mueven a través de las diferentes modalidades. El comparativo cubre los años 2000 a 2006.<sup>7</sup>

*Figura A. Los modos de transporte en el mercado global por tonelada métrica*



*Fuente: Jan Hoffmann Ponencia “Introducción a la UNCTAD, comercio y los transportes” Malmo, Suecia. Mayo de 2010. Proporcionada por el autor.*

<sup>6</sup> Martin, Christofer. *Logística, aspectos estratégicos* México, Editorial Limusa, pp. 45-46.

<sup>7</sup> Hoffman, Jan. Presentación para la WMU de parte de la UNCTAD, Malmo, Suecia. 2010.

Como se puede observar, la participación del ramo marítimo es la más representativa de todos ellos. Los porcentajes que se muestran en la gráfica son los siguientes:

- Transporte aéreo: 0.27 %
- Transporte terrestre: 10.17 %
- Transporte marítimo: 89.56 %

No es ninguna novedad que el transporte marítimo sea el más importante si consideramos que el globo terráqueo está compuesto de en 71% por mar y 29% por tierra. Además por el gran volumen de carga que se puede transportar en buques portacontenedores hoy día el cual ronda las 200,000 toneladas de capacidad. O bien en buques graneleros de un mayor tonelaje como lo son los buques petroleros. Como un aspecto negativo de esta situación, debe decirse que hoy día se ha agravado la contaminación del mar por buques.

Aquí merece una mención aparte el transporte fluvial. Esta modalidad tiene gran importancia en regiones como lo es Europa, la cuenca del río Amazonas y sus afluentes en Brasil, el Río de la Plata y sus afluentes que permitiría la comunicación desde Colombia hasta Argentina en América del Sur, en China donde se encuentran los ríos Huang Ho y Yang Tse kian, y en Estados Unidos donde se localizan las cuencas de los ríos Mississippi y Missouri y sus afluentes.

Debido a lo anterior, se afirma que es el transporte marítimo el que tiene la mejor capacidad de mover más peso en un solo traslado, en base al tamaño de sus buques y a que logra cubrir las distancias cada vez con mayor velocidad gracias a las mejoras tecnológicas. A esto se debe agregar que esta modalidad es muy versátil, ya que se han especializado buques para productos con diferentes características, tales como el movimiento de carga a granel, líquidos, combustibles, automóviles, piezas sobredimensionadas, contenedores, y demás. Igualmente, el hecho de que la mayoría del planeta este cubierto por mares y océanos, fomenta el uso de este medio para ampliar la cobertura entre

diferentes regiones del globo. Para el presente trabajo nos avocaremos a estudiar una de estas áreas: el transporte contenedorizado de mercancías.

Para el analista Mark Kadar, de la Mercer Management Consulting, existen tres grandes cambios de la industria del transporte marítimo en los últimos 100 años:

- La implementación de la máquina de vapor dentro de la navegación.
- La introducción del contenedor.
- La creación de alianzas entre navieros.<sup>8</sup>

La máquina de vapor fue el primer paso para lograr la independencia motora de las naves de los factores naturales, tales como el viento o las corrientes oceánicas. Esto trajo como consecuencia un decremento de tiempo de navegación. Posteriormente, se han introducido otras mejoras tecnológicas que han perfeccionado aún más los periodos de viaje; al grado de poder ofrecer un margen aceptable de confianza al mercado, en los tiempos de navegación.

A raíz de la implementación del contenedor en el transporte marítimo, la carga contenedorizada ha tenido un nivel de crecimiento exponencial. En la actualidad es uno de los sectores más importantes, ya que se estima que el 70% de la carga marítima se mueve a través de contenedores. Dicho desarrollo provocó, no sólo la transformación de los buques, sino también de los puertos. En la actualidad el desarrollo portuario no sólo incluye la infraestructura portuaria en sí misma sino también al "*Hinterland*", o zona de influencia del puerto en el interior de un territorio; esto a través de la construcción de carreteras y vías férreas para la rápida distribución de las mercancías, llegadas al puerto, en toda la región.

Sobre la creación de alianzas, existen aún dudas sobre su posible desarrollo, pero podrían considerarse parte de lo que Hoffmann denomina como un "proceso de concentración" de la oferta, en un grupo reducido de empresas, pero para poderlo afirmar será necesario estudiar sus características.

---

<sup>8</sup> Kadar, Mark. "The future of Global strategic alliances". Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 29 No.4 Abril de 1996, pp. 81.

¿A qué se refiere este autor al hablar de “proceso de concentración” de parte de las navieras? De acuerdo al propio analista, este fenómeno se define de la siguiente manera:

“El proceso de concentración en la esfera del transporte marítimo significa que los sectores portuarios y las empresas navieras más importantes, las alianzas entre ellos y los proveedores de otros servicios marítimos están captando una cuota creciente del mercado a expensas de los otros participantes más pequeños. Este proceso no es nuevo, ya que es parte de una tendencia que se originó en la revolución industrial. Sin embargo, ha cobrado fuerza en los últimos años.”<sup>9</sup>

Cabe acotar que, aunque el investigador considera dentro de dicho proceso tanto a las navieras como a los puertos, el presente trabajo se enfocará únicamente al aspecto de las líneas navieras.

Además de las Alianzas, Hoffmann considera también a la “adquisición-fusión” como un agente concentrador. Este último implica la compra de compañías más débiles por otras más fuertes. Esto podría traer como consecuencia una disminución de la oferta del transporte marítimo. Como ejemplo de esta tendencia consideremos la afirmación de Leif Loddosol de la empresa Wilhelmsen, quien comentó a la revista *International Transport Journal* lo siguiente: “...el número de líneas a nivel global disminuirá a medida que aumente el porte de los buques... estimo que en las rutas principales Este-Oeste sólo sobrevivirán entre cinco y diez empresas del Lejano Oriente, de dos a cuatro empresas europeas y una o dos de Estados Unidos.”<sup>10</sup>

Otro panorama podría ser la disminución de la competencia entre las empresas navieras, debido a sus regímenes de alianzas. Esta perspectiva no es descartable, considerando el antecedente de las Conferencias Marítimas, donde se acordaban los fletes a cobrar entre los miembros.

---

<sup>9</sup> Hoffmann, Jan. “Concentración en los servicios de líneas regulares: causas del proceso y sus efectos sobre el funcionamiento de los puertos y de los servicios de transporte marítimo de las regiones en desarrollo” Organización de las Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y El Caribe LC/L1169. Versión en español, 28 de Enero de 1999, Santiago de Chile, p.3.  
<http://www.eclac.cl/publicaciones/Transporte/9/lc1169/indice.htm>

<sup>10</sup> *International Transport Journal* No. 27, 1996 citado por Hoffmann, Jan. *Ibidem*, p. 17.

Cabe recordar que la 'teoría económica global' o globalización señala que es preciso rechazar como desvalores o valores negativos cualquier elemento o sistema que pueda llevar a desequilibrios, desigualdades o deficiencias, tanto entre países como entre empresas. Este caso en particular va en contra de la Libre Competencia, y debe de ser eliminado del régimen económico para evitar problemas a la armonía sistema global.

Para este fin, los gobiernos han creado organismos nacionales e internacionales con la finalidad de sancionar las medidas que vayan en contra de la libre competencia; sin embargo, las Conferencias habían gozado de un punto de excepción por parte de las entidades gubernamentales hasta años recientes. En este sentido, no se puede descartar que las navieras recurran a las mismas políticas por medio de las Alianzas.

A pesar de tales panoramas, es posible un tercer escenario, el cual se plantea como hipótesis: los procesos de adquisición-fusión y de alianzas estratégicas han concentrado el mercado de la oferta en un grupo pequeño de navieras, pero han incrementado el nivel de competencia entre los miembros del transporte marítimo.

Para corroborar esta hipótesis, la estructura que se seguirá para el estudio será el siguiente:

En el Capítulo Uno se sientan las bases conceptuales e históricas, que han formado el presente del transporte marítimo contenedorizado.

Dedicaremos el Capítulo Dos al examen de identificación de la estructura y particularidades del mercado del transporte contenedorizado aplicando para ello la óptica de la teoría microeconómica. Con ello se pretende delimitar el tema de estudio e introducir los elementos económicos que sustentarán el resto de la investigación.

Por último, en el Capítulo Tres se lleva a cabo el análisis de las estrategias que han aplicado los navieros internacionales y los resultados obtenidos, para corroborar si la hipótesis está correcta.

Antes de comenzar a ahondar en el tema, se debe hacer una aclaración inicial. La modalidad de transporte marítimo que utiliza los contenedores para trasladar mercancías dentro de ellos, suele denominarse como “contenerizado”. Esto ha sido resultado de una traducción literal de la palabra “containerized”. Sin embargo, puede decirse, en un sentido purista, que esta traducción es incorrecta. De acuerdo a los lingüistas, la palabra “containerized” se debe dividir en “container-” e “-ized” para poderse traducir correctamente. Esto daría como resultado la palabra “contenedor-izado. Para evitar confusiones con los términos, se utilizará esta última palabra para hablar sobre dicho mercado y así evitar la utilización de barbarismos en la lengua española.

## Capítulo Uno.

### Conceptos básicos y antecedentes del transporte marítimo.

#### 1.1. ¿Qué es una naviera?

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia, la palabra naviero tiene los siguientes significados:

- *adj.* Perteneiente o relativo a las naves o a la navegación. Acciones navieras.
- *m y f.* Dueño de un navío u otra embarcación capaz de navegar en altamar.
- *M y f.* Persona que avitualla un buque mercante.
- *f.* Compañía propietaria de buques mercantes.<sup>11</sup>

Este concepto es diferente al de “armador”, quien “es una persona o empresa que explota marítima y comercialmente una embarcación por su cuenta, sea o no su propietario”.<sup>12</sup>

Al inicio de la navegación marítima, en la antigüedad, el propietario del buque era a la vez capitán y dueño de la mercancía, siendo ello el motivo por el cual no existían documentos como los actuales “conocimientos de embarque”.

En la baja Edad Media el dueño de la carga se trasladaba junto con ella para su venta en el mercado, por lo que aún no se requerían mayores documentos.

Esta situación cambiaría al aparecer un representante del dueño de la carga en otras regiones geográficas, al final de la baja Edad Media y el inicio de la alta Edad Media. Esto obligó a los transportistas a crear un contrato de transporte

---

<sup>11</sup> Diccionario de la Lengua Española. Madrid, Real Academia Española, 2001, Vigésima segunda edición, p. 1064.

<sup>12</sup> Diccionario de la Lengua española citado por Salgado y Salgado, José Eusebio. Manual de Derecho Marítimo. España, Saarbrücken, Editorial académica española, 2012, Tomo I, p. 293.

donde se especificaran los términos en que se realizaría el mismo, el ahora conocido como Conocimiento de Embarque.<sup>13</sup>

Para los siglos XVII y XVIII, la importancia del transporte y comercio marítimos era reconocida por el Rey Luis XIV, conocido como el Rey Sol, quien respondió a Jean Baptiste Colbert, ministro de finanzas, así como de la Marina Mercante:

“El comercio del mar es uno de los más poderosos medios para traer abundancia durante la paz y dar en la guerra la fuerza de un Estado formidables.”<sup>14</sup>

El alemán Fritz Voigt, analista político y laboral, de la primera mitad del siglo XX, comenta al respecto del origen de las navieras: “Al principio, dicha organización estaba determinada por una gran abundancia de empresarios navieros, que al propio tiempo eran comerciantes, armadores y capitanes.”<sup>15</sup> Además, se daba por sentado que el buque era propiedad del capitán.

Posteriormente, con la implementación de los avances tecnológicos y el crecimiento del comercio en el siglo XVIII, la acepción de naviero sufriría un cambio drástico. Primeramente, se erradica la figura capitán-dueño, para establecer la de Sociedad Anónima, integrada con la aportación de capital de todos sus accionistas, quienes a su vez pueden ser dueños de uno o más buques, o en su defecto, arrendatarios. De esta forma, el papel del capitán se reduce solamente a la conducción física del barco asignado.

El capital aportado a la sociedad, está destinado no solo para adquirir y dar mantenimiento a los navíos que constituyen la flota de la empresa; el mismo debe ser suficiente para incluir elementos tales como bienes muebles e inmuebles –incluyendo sucursales-, almacenes, bodegas, patios, talleres, vehículos para el transporte terrestre, barcos auxiliares de la transportación marítima, etc. En otras palabras:

“El capital debe ser suficiente para prestar un servicio satisfactorio al público y se deben hacer las provisiones necesarias para las

---

<sup>13</sup> Salgado y Salgado, José Eusebio. El conocimiento de embarque y el régimen internacional. México, I.I.J., UNAM, 1994.

<sup>14</sup> Salgado y Salgado, José Eusebio. “El poder de la mar sobre la tierra”. México, Multidisciplina, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Mayo-Junio de 2010, número 6, Tercera Época, p. 49.

<sup>15</sup> Voigt, Fritz. Economía de los sistemas de transporte. México, Fondo de Cultura Económica, 1964, p. 290.

ampliaciones y mejoras que el servicio demande. Si es necesario, debe estar abierta la suscripción de acciones a fin de admitir nuevos socios con la finalidad de ampliar el capital inicial.”<sup>16</sup>

Por otro lado, se hicieron divisiones internas en las navieras para cubrir las diferentes actividades que abarca el transporte marítimo. En lo que respecta a la estructura del personal en tierra, por lo general, existen los siguientes campos de trabajo:

- a) Sector Comercial; quien ofrece los servicios de línea a potenciales embarcadores.
- b) Sector Operativo; quien trabaja en las operaciones portuarias y en el buque.
- c) Sector Administrativo o financiero; que se encarga de administrar los recursos económicos de la naviera,
- d) Sector Directivo; que se encarga de establecer las metas empresariales, estrategias de crecimiento y competitividad, políticas internas, etc.

Con el incremento en el número de rutas comerciales, las navieras tuvieron que organizar áreas especializadas de acuerdo a la región a la cual se expandían y a crear una red propia de agentes a nivel internacional para representar sus intereses en esas zonas, tanto en lo comercial como en lo operativo.

Así, el papel de la naviera ha pasado de ser sólo dueña de barcos, para establecerse como una organización compleja de alcance internacional.

Para autores como Fuentes Delgado, profesor de Economía de los transportes del Instituto Politécnico Nacional, esta transformación ha eliminado el lado “romántico” de la actividad marítima para adentrarnos en un ambiente dominado más por la conveniencia económica. De acuerdo a sus propias palabras, nos dice lo siguiente:

“El naviero, el último aventurero del mundo moderno, como lo llama Sartre, razonará no sólo en función de los viajes por realizar, sino en función de los cupos de sus barcos portacontenedores, de

---

<sup>16</sup> Fuentes Delgado, Rubén. Economía del transporte marítimo. México. Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, 1977, p. 121.

las cortas estadías en puertos y en general, de los efectos de competencia de los navieros que prestan idénticos servicios”<sup>17</sup>

Efectivamente, el interés económico es lo que predomina hoy día dentro de las empresas navieras, y es lo que da sustento a la presente investigación.

Dentro del transporte marítimo, existen diversas variedades de tipo de servicio que proporcionan, de lo cual se comenta en el siguiente apartado.

## **1.2. Tipos de servicio que pueden ofrecer las navieras.**

Desde mediados del siglo XIX existen dos tipos de servicios marítimos que predominaban en el mercado: el servicio ocasional o no regular, denominado “volandero”; y el servicio regular o también llamado “de línea”.

### **1.2.1. El Servicio volandero.**

El término proviene de la palabra inglesa “*tramp*” que significa volandero.<sup>18</sup> En este tipo de servicio el barco no cuenta con una ruta predeterminada –lo que implica que va de puerto en puerto a la búsqueda de carga que transportar-. Tampoco tiene cuotas fijas. “El precio de tales servicios se fija por la oferta y la demanda, en el momento de la contratación del transporte.”<sup>19</sup> Esta modalidad se ha especializado en mover mercancías de poca elaboración caracterizadas por los altos volúmenes y el escaso valor unitario de las mismas. Otra característica, es que predominan las empresas navieras pequeñas o medianas que no cuentan con una flota numerosa.

Este tipo de servicio también es conocido como “transporte en régimen de fletamentos”. El autor Juan José Enríquez de Dios, profesor de comercio internacional español, lo define como:

“...el que se realiza contratando el espacio de carga de un buque, total o parcialmente para efectuar un viaje o varios viajes determinados, o bien para utilizarlo durante un periodo

---

<sup>17</sup> Ibidem, p. 208.

<sup>18</sup> Boet Serra, Elena. La libre competencia en el transporte marítimo. España, JM Bosch editor, 2000, p. 45.

<sup>19</sup> Ibidem, p. 211.

determinado... El flete está sujeto a negociación según las leyes del mercado, y en esta negociación tienen un papel relevante unos intermediarios especializados que se conoce como 'agentes de fletamentos' o 'corredores marítimos'.<sup>20</sup>

### **1.2.2. El servicio de Línea.**

Elena Boet Serra, investigadora española cuya tesis doctoral trata sobre la libre competencia en el transporte marítimo, destaca tres características del servicio de línea regular:

En primer lugar, el servicio de línea debe tener un itinerario fijo que se anuncia públicamente con salidas frecuentes y regulares. Además, se permite la repetición de viajes de los barcos para formar un ciclo. Cabe resaltar que sus buques prestarán el servicio anunciado sin importar si su capacidad este completa o no. Por ello es importante que exista un tráfico que represente el volumen de carga suficiente para llenar la capacidad de los buques o para hacerlo rentable por lo menos.<sup>21</sup>

En segundo lugar se encuentran las condiciones generales de transporte - conocidas como "Términos de línea"- . Aquí, cabe recordar que los servicios de línea son una alternativa para los productores de poco volumen que no pueden contratar un buque entero; también para aquellos que privilegian el obtener la disponibilidad de espacio en un navío más que el precio. En el servicio de línea, las navieras no realizan negociaciones caso por caso como sucede con los buques volanderos sino que establecen un contrato de adhesión, cuyas condiciones son fijadas por la empresa marítima en cuestión y a las que se somete el cargador quedando expresados los términos en el denominado Conocimiento de embarque.<sup>22</sup>

Y en último lugar, está la fijación de fletes uniformes previamente anunciados a todos los usuarios, donde el precio no es negociado entre la naviera y el cargador, sino que es impuesto por la primera y es común a todos los cargadores. "El flete se publica previamente junto con los itinerarios... lo que

---

<sup>20</sup> Enríquez de Dios, Juan José. Transporte Internacional de mercancías. España, ESIC editorial ICEX, 1994, p. 111.

<sup>21</sup> Boet Serra, Elena. Op. Cit, p. 46.

<sup>22</sup> Ibídem, p. 49.

permite determinar anticipadamente los costes del despacho de las mercancías”.<sup>23</sup> Como ya se mencionó anteriormente, dado el perfil de los usuarios del servicio, este punto no es un impedimento para que se desarrollen los tráficos. Cabe señalar que:

“...el flete que resulta del acuerdo no mantiene una estrecha relación con los costes efectivos del servicio sino que estará en función de la naturaleza de las mercancías y de la capacidad de pago de los cargadores tendiendo, por lo general, a fijar el precio máximo que el mercado pueda soportar”.<sup>24</sup>

Otro aspecto de los servicios de línea es que los barcos que lo conforman son de características semejantes en tonelaje, capacidad cúbica y velocidad; incluso se llegan a utilizar buques gemelos, o sea que han sido construidos con los mismos planos. En el caso de que la demanda del mercado requiera incrementar el número de navíos, estos se podrán agregar de la flota propia de una de las navieras en el servicio, previo acuerdo en la Conferencia o Alianza según corresponda, o en su defecto se podrían tomar buques en fletamento para afrontar la coyuntura.

Resumiendo lo anterior:

“Para los armadores, las rutas regulares implican el contar con un movimiento seguro de carga que sus naves pueden mover. A ellos sólo les queda estudiar bien sus rutas, contar con las embarcaciones adecuadas al servicio que se les demanda, cumplir con sus horarios; en resumen, prestar servicios eficientes para contar siempre con una clientela cada vez más numerosa.”<sup>25</sup>

Al respecto, los investigadores taiwaneses Shin-Chan Ting y Gwo Hsiung Tzeng resumían la elaboración operativa de un servicio de línea de la siguiente manera:

- a) Seleccionar el mercado meta y el tipo de ruta.
- b) Escoger el número y tamaño adecuado de los buques.
- c) Destacar los puertos candidatos a ser escalados.
- d) Definir la ruta naval y el itinerario.

---

<sup>23</sup> Ibídem, p. 52.

<sup>24</sup> Ibídem, p. 52.

<sup>25</sup> Fuentes Delgado, Rubén. Op. Cit, p. 213.

e) Analizar los gastos y las ganancias que se puedan derivar de esta ruta.<sup>26</sup>

Como se puede ver, esta modalidad de servicio tiene un mayor grado de organización que el servicio volandero. En primera instancia se requiere un creciente número de navíos, lo que implica que las navieras que ofrecen este tipo de servicio sean de un tamaño considerablemente superior a sus contrapartes. Además, y hasta muy recientemente, la determinación de un flete implicaba la injerencia de la organización denominada Conferencia Marítima. Actualmente, este requisito ya no es indispensable, dados los cambios que ha habido en las legislaciones de regiones tales como la Unión Europea y Estados Unidos.

Existe una segunda división de los servicios de línea, pero ahora en función a cómo se traslada la mercancía. Esta se divide en modo convencional y el contenedorizado. El primero de ellos se caracteriza por trasladar mercancías que, dado su peso o volumen, sólo pueden viajar dentro de los almacenes de los barcos especializados. Este tipo de mercancías exigen movimientos portuarios y en buque que la infraestructura basada en el movimiento de contenedores no puede hacer. Por lo tanto, ha existido también una división en el tipo de embarcaciones y de grúas portuarias requeridas para cada uno de los servicios. Esto ha hecho que ambas modalidades no puedan ser eficientemente intercambiados entre sí.<sup>27</sup>

En relación a la modalidad contenedorizada, es evidente que es la que utiliza el contenedor como unidad básica de traslado. La misma también tiene subdivisiones, que se pueden identificar en función de su cobertura de servicio:

- 1) De cabo a cabo, el cual se caracteriza por cubrir su ciclo de puertos en dos continentes. Este fue el primer tipo que se utilizó en el transporte marítimo.
- 2) De Péndulo, que es el que abarca tres continentes en su ruta marítima, y donde uno de ellos constituye su punto de apoyo en relación a sus extremos. Esta modalidad permite utilizar el espacio dentro de un buque

---

<sup>26</sup> Shin-Chan, Ting y Gwo Hshiong, Tzeng. "Ship Scheduling and Cost analysis for route planning in liner shipping". Holanda, *Maritime Economics & Logistics*, No. 5, 2003, p. 379.

<sup>27</sup> Boet Serra, Elena. Op. cit, pp. 47-48.

hasta cuatro veces en un mismo viaje, e impide la congestión de contenedores en el fulcro.<sup>28</sup>

- 3) Alrededor del mundo, que cubre las regiones en un sentido, ya sea Este-Oeste, viceversa o ambos.<sup>29</sup>

Tras todo lo anterior, cabe preguntarse ¿cómo es que surge esta modalidad y cuáles han sido los elementos que han permitido su rápido crecimiento y desarrollo? Ésto se analiza en el siguiente apartado

### **1.3. Implementación del contenedor en el transporte marítimo: causas y consecuencias.**

#### **1.3.1. Origen del contenedor como unidad de traslado en el transporte marítimo.**

Se denomina a Malcom P. McLean el “padre de la contenedorización” en el servicio marítimo, aunque han existido detractores a tal afirmación.

Como argumentos en contra se puede mencionar que el ejército napoleónico utilizaba grandes cajas de madera en su logística militar entre los años 1801 y 1814. También que la revista National Geographic Magazine reportaba el uso del mismo en 1902. Finalmente, que el ejército norteamericano empleó el contenedor CONEX, que fue todo un éxito en la Guerra de Corea (1951-1953)

Por otro lado, los que están de acuerdo con este concepto argumentan que McLean fue el primero quien lo llevó al ámbito comercial con éxito, tanto en lo operacional como en lo económico, lo que a la postre llevaría a otros empresarios del ramo a seguir su ejemplo.

Un dato curioso es que aunque McLean aportó uno de los cambios más importantes dentro del ámbito naviero, sus orígenes provenían del transporte terrestre, ya era co-propietario de la empresa McLean Trucking Company, la cual para 1950 era la segunda empresa de carga consolidada terrestre más

---

<sup>28</sup> De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, Fulcro significa “el punto de apoyo de la palanca”. Pero dentro del contexto dado, debemos entender por fulcro como el punto donde la ruta naviera cruza en sus caminos de este-oeste y viceversa.

<sup>29</sup> Shin-Chan, Ting y Gwo Hsiung, Tzeng. Op. Cit, pp. 379-380.

grande de Estados Unidos. La historia del cómo surgió la idea de la contenedorización fue que, en alguna ocasión, el mismo McLean se encontraba junto con su camión en la fila esperando su turno para ingresar su carga a puerto, y vio a los estibadores portuarios ingresando las cargas al buque pieza por pieza. Entonces él pensó: “¿No sería genial si un camión entero pudiera ingresar al barco?”<sup>30</sup> Con esta idea concluyo que era más práctico que la carga fuera puesta en contenedores que pudieran ser intercambiados rápidamente entre camiones y barcos en puerto.

En 1955, compró la naviera norteamericana Pan-Atlantic Steamship Co., la cual cubría servicios en la costa este de Estados Unidos y Puerto Rico. La cual, en 1960, sería renombrada con la idea básica de servicio de McLean como Sea-Land Service.<sup>31</sup>

El 26 de abril de 1956, su línea marítima embarcó las primeras 58 cajas de tracto camiones en un buque tanquero llamado Ideal X en el puerto de Newark, New Jersey, Estados Unidos con destino a Puerto Rico. Con este movimiento comenzó el crecimiento de su empresa, que extendería su servicio en el Transatlántico bajo el nombre de Sea-Land. A la postre, otras empresas navieras emularían su ejemplo, como lo hizo la naviera Mobile Shipp Repair, quien entre 1957 y 1958, acondicionó 10 barcos de carga general para transportar cada uno 226 contenedores. Posteriormente, la naviera Matson también introdujo el servicio contenedorizado entre la Costa Oeste de Estados Unidos y Hawai, pero ya con navíos capaces de transportar 408 cajas.<sup>32</sup>

Este proceso también afectó a la infraestructura portuaria, ya que implicó la instalación de grúas y otra clase de equipos enfocados en el movimiento de los contenedores para agilizar la carga y descarga de los navíos, y reducir así el tiempo de estadía. Estos cambios hicieron que algunas de las terminales se volvieran altamente especializadas en el manejo de buques portacontenedores.

Un efecto colateral que se generó a partir del mismo fue una gran huelga portuaria en los años sesenta por el desempleo de los trabajadores portuarios.

---

<sup>30</sup> Bonney, Joseph. “Malcom P. McLean: 1913-2001” Estados Unidos, JOC Week, Vol. 2 Issue: 22, Junio 4-10 de 2001, p.8.

<sup>31</sup> Ídem.

<sup>32</sup> Delgado Fuentes, Rubén. Op. cit, p. 205.

Ya con el origen identificado, es necesario definir el papel del contenedor dentro del transporte. Ello se comenta en el siguiente apartado.

### **1.3.2. Definición y ventajas del contenedor en el transporte marítimo.**

El capitán de altamar, Miguel López González, nos da la siguiente definición:

“Son cajas o recipientes de medidas definidas, formas y diseños y construcción especial, así como con una capacidad interior, para transportar cualquier tipo de cargamentos, siendo impermeables al agua.”<sup>33</sup>

A su vez los ex secretarios de la Asociación Latinoamericana de Armadores (ALAMAR), capitanes de altura Enrique Luis Díaz y Jorge Medina C. lo definían como que son:

“...recipientes cerrados de madera o metal tratados. (Hoy día son generalmente de metal) y sellados que permiten transportar carga general como en un todo; necesariamente no debe tratarse de una mercancía.”<sup>34</sup>

Por otro lado, el investigador Carlos Martner utiliza la siguiente definición:

“Un contenedor es un elemento del equipo de transporte, de carácter permanente y, por lo tanto, lo suficientemente fuerte para ser utilizado varias veces, especialmente diseñado para facilitar el traslado de productos por uno o varios modos de transporte suprimiendo el proceso intermedio de recargue entre los modos, provisto de dispositivos para un manipuleo rápido, especialmente su transferencia de un modo de transporte a otro y concebido para ser llenado y vaciado de manera expedita.”<sup>35</sup>

Igualmente destaca las virtudes del uso del contenedor tales como:

- Facilitar el transporte de las mercancías sin ruptura de empaquetado, y por lo tanto servir como unidad de carga para el transporte multimodal.

---

<sup>33</sup> López González, Miguel Ángel. Contenedores, carga y estiba. México, Edición del autor, 1975, p. 10.

<sup>34</sup> Salgado y Salgado, José Eusebio. Manual de Derecho Marítimo. Alemania, Saarbrücken, Editorial académica española, 2012, Tomo II, pp. 27-28.

<sup>35</sup> Martner Peyrelongue, Carlos. Tendencias recientes en el transporte marítimo internacional y su impacto en los puertos mexicanos. México, Instituto Mexicano del Transporte. Publicación técnica 162, 2001, p. 19.

- Constituir un embalaje adicional que protege la mercancía para que el servicio puerta a puerta se realice sin mermas.
- Permitir el apilamiento en zonas de almacenamiento.
- Agilizar la manipulación de los productos desde la línea de producción hasta el destino final.<sup>36</sup>

En relación al uso del contenedor, el autor Rubén Fuentes destaca lo siguiente:

“La técnica de las cajas contenedoras cuyo nombre en inglés es *container* no puede ser más sencilla. Consiste en colocar en cajas metálicas, cuadradas y muy resistentes, las mercancías que se trata de transportar. Dichas mercancías salen de las fabricas que las producen y se llevan hasta las bodegas del comprador en estas cajas, utilizando el medio de transporte indicado o una combinación de varios.”<sup>37</sup>

La introducción del contenedor trajo muchas ventajas a cada uno de los integrantes de la cadena logística que intervienen dentro de la operación marítima y esto desarrolló su rápido crecimiento. Por citar algunas cualidades se pueden mencionar las siguientes:

- a) Mayor seguridad a los embarcadores y consignatarios, ya que la mercancía ya no es manejada por la gente del puerto al momento de la carga y descarga, disminuyendo así robos o averías por manejo de la misma.
- b) Reducción drástica del tiempo de permanencia de los buques en puertos y de la demanda de mano de obra.
- c) Homogeneidad en los movimientos portuarios, dado que los contenedores son cajas rectangulares, lo que a su vez genera una mayor rapidez en los mismos.
- d) Versatilidad que permite su uso en otros medios de transporte lo que facilita la utilización de varios de ellos para realizar un mismo traslado, dando como resultado el transporte Multimodal.
- e) Amplía las zonas de influencia de los puertos (Hinterland) por ser aptos para el transporte terrestre de larga distancia.

---

<sup>36</sup> Ídem.

<sup>37</sup> Fuentes Delgado, Rubén. Op. cit, p. 206.

- f) Incorpora a las operaciones portuarias una gama de tecnologías especializadas, como las grúas, comunicaciones electrónicas y el equipo de porteo.
- g) Influye en otros medios de transporte. Gracias a él surge el tren de doble estiba y chasis adaptados para los diferentes tamaños de los contenedores.<sup>38</sup>

Por su parte, el Dr. Salgado y Salgado, jurista mexicano especializado en temas de transportación marítima, comenta que las ventajas del contenedor son las siguientes:

- a. Menor costo de las mercancías para el comprador, por los ahorros que les significan las primas de los seguros, eliminación de raterías, pérdidas y contaminación, entre otras cosas.
- b. Facilitación de cotización de precios libres.
- c. Menos daños a las empresas en tránsito.
- d. Menos robos.
- e. Reducción de los costos de embarque.
- f. Menor costo de las primas de seguros marítimos y de otros transportes.
- g. Se eliminan las reclamaciones, en gran medida, por la no entrega o la entrega tardía de las mercancías.
- h. Reduce los requisitos de inventario.
- i. Reduce los requisitos de financiamiento.
- j. Reduce los cargos por documentación, etiquetado, marcado, etc.
- k. Simplifica los procedimientos aduaneros.
- l. Favorece el comercio internacional, al ofrecer seguridad y eliminar muchas complicaciones y tramites de intercambio mundial.
- m. Incrementa la satisfacción del cliente, al recibir su mercancía a tiempo y en buen estado.
- n. Posibilita la consolidación de las cargas.
- o. Elimina la contaminación.
- p. Descentraliza las áreas de trabajo para la carga y descarga de las mercancías de las de los puntos de transbordo.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Burkhalter, Larry. Privatización portuaria: bases, alternativas y consecuencias. Chile, CEPAL-ONU., citado por Carlos Martner Peyrelongue. Op cit, p. 15.

La suma de estos factores volvió al transporte marítimo contenedorizado una de las actividades más dinámicas y de mayor crecimiento. Ésto también ha ocasionado que los niveles de competitividad en el mismo hayan ido en aumento, y que las empresas de dicha industria hayan buscado diferentes estrategias para buscar desarrollarse en este mercado. Otra consecuencia ha sido el desarrollo de una amplia diversidad en los tipos de contenedores. De este hecho se profundiza en el siguiente apartado.

### **1.3.3. Características de los contenedores actuales.**

El éxito de la implementación del contenedor radicó en que las dimensiones, requerimientos de construcción y soporte de peso fueron homogenizadas a nivel internacional por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés). Dichas reglas quedaron establecidas en su resolución TC104 y corregidas con el ISO6346, donde establecen las dimensiones vigentes para los contenedores marítimos y terrestres.<sup>40</sup>

Desde los años 70's empezaron a proliferar contenedores de 20 pies y esta dimensión se convirtió en una unidad de medida aceptada internacionalmente tanto para cuantificar el número de cajas que mueve un puerto, como para conocer la capacidad de carga de un buque contenedorizado. La unidad de medida se denominó unidad equivalente de transporte al contenedor de 20', o TEU, por sus siglas en inglés.

Posteriormente surgió la unidad de 40' (2 TEU's), que podía contener el doble de volumen de mercancía en una sola caja. Como dato relevante, este equipo permite contener el doble del volumen más no de peso. Éste último es semejante a la cantidad que permite el de 20'.

Para la implementación de la unidad de 40' se requirieron hacer ajustes tecnológicos en la infraestructura portuaria para que las grúas y demás aparatos se hicieran flexibles o ajustables para manejar también ambos tamaños, 20' y 40'.

---

<sup>39</sup> Salgado y Salgado, José Eusebio. Op. cit, p. 29 Tomo II

<sup>40</sup> International Organization for Standardization. Resolución TC104.  
[http://www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee?commid=51156](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee?commid=51156)

Ya en años recientes se introdujeron diferentes tamaños de contenedor tales como los de 45', 48', 53', 60' y 40' High Cube. Este último se diferencia del de 40' por tener 32 cms más de alto y 15 cms más de ancho. Estas medidas permiten 9 metros cúbicos más de volumen que en uno de 40' estándar.<sup>41</sup>

La versatilidad del contenedor también se manifiesta en el desarrollo de cajas especializadas para tipos de carga que requieren embalajes con características particulares para su desplazamiento y manipulación.

El Capitán de altura Miguel Ángel López González, en su libro "Contenedores, carga y estiba", clasifica los contenedores en función a sus materiales de construcción, y posteriormente a sus características.

Sobre el primer aspecto, se menciona que las unidades se podían hacer de hierro y de aluminio. El primero otorga la ventaja de hacer fuerte y resistente a la caja; mientras que, su desventaja radica en su mantenimiento para conservarlo libre de óxido. El segundo solventa las desventajas del anterior aunque resulta más endeble ante las averías.<sup>42</sup>

En lo que respecta a los tipos de contenedores, López González proporciona la siguiente clasificación:

- a) Cerrado, que es la caja con todos sus elementos.
- b) Semiabierto, donde la tapa superior o techo es removible, debiendo colocarse perfectamente las juntas y el sistema de pernos para asegurar la tapa. El techo puede ser metálico o sustituido por una lona de material sintético.
- c) Abierto, que son únicamente el chasis, carente de techo y paredes laterales, y con ambas cabeceras folladas o reforzadas. En casos especiales, se pueden forrar con encerados especiales para convertirlo en cerrado y poder proteger más la integridad de la carga.
- d) Plataformas, que consisten en la base del contenedor únicamente, para el transporte de piezas muy pesadas.

---

<sup>41</sup> Martner Peyrelongue, Carlos. Op. cit, p. 19-22.

<sup>42</sup> López González, Miguel Ángel. Op. Cit, pp. 17-18.

- e) Graneleros, que son cajas diseñadas para manejo de carga a granel, estando provistos de calefacción para cargas especiales. En la parte superior tienen una serie de registros distribuidos de dos en dos para el llenado y en ambos extremos otros registros que sirven para el vaciado rápido.
- f) Plegadizo, que es una subdivisión del contenedor abierto por que su corral o chasis se desmonta, o bien por medio de un sistema de bisagras se plega sobre la base o plataforma.
- g) Insulado con calefacción, que se utiliza para cargas que requieren un control de la humedad o mantenerse a ciertas temperaturas. Por un lado está envuelto en su interior con un material que no permite propagar el calor o frío exterior al cargamento que está próximo al mismo, y que además cuentan con reóstatos que regulan el ambiente que impera en su interior.
- h) Refrigerados, el cual es un contenedor cerrado, hecho de aluminio, perfectamente insulado para soportar temperaturas hasta de treinta grados centígrados bajo cero. El aislante está hecho de espumas plásticas para no hacerlos tan pesados. Tienen en uno de los extremos la puerta de acceso y en el otro extremo, la unidad refrigerante, la cual cuenta con un dispositivo intercambiable en caso de reparación o mantenimiento. En ambos extremos tienen pequeños registros para la ventilación cuando se trata del transporte de productos frescos.
- i) Tanque, cuyo diseño ha quedado en manos de las diversas empresas constructoras., pero por lo general el cuerpo de un tanque va colocado dentro de lo que propiamente es un chasis y los materiales de construcción varía de acuerdo a la naturaleza de los líquidos a transportar.<sup>43</sup>

Las características y singularidades de los mismos quedan de manifiesto en la Figura 1.

Por otro lado, la Bureau International des Containers (BIC) estableció el método de identificación de los contenedores; esto facilitó la ubicación de las

---

<sup>43</sup> Ibídem, pp. 17-20.

Figura 1. Características de los Contenedores.

**STANDARD CONTAINER**



Spec	Length <sup>*</sup>	Width <sup>*</sup>	Heigh <sup>*</sup>	Door Width	Door Height	Capacity	Tare Weight	Maxi Cargo
<b>Standard 20'</b>	19' 4"	7' 8"	7' 10"	7' 8"	7' 6"	1,172 Cft	4,916 Lbs	47,900 Lbs
	5.900 m	2.350 m	2.393 m	2.342 m	2.280 m	33.2 m3	2,230 Kgs	21,770 Kgs
<b>Standard 40'</b>	39' 5"	7' 8"	7' 10"	7' 8"	7' 6"	2,390 Cft	8,160 Lbs	59,040 Lbs
	12.036 m	2.350 m	2.392 m	2.340 m	2.280 m	67.7 m3	3,700 Kgs	26,780 Kgs

\* Inside Container Specifications

[Top](#)

**UPGRADED CONTAINER**



Spec	Length <sup>*</sup>	Width <sup>*</sup>	Heigh <sup>*</sup>	Door Width	Door Height	Capacity	Tare Weight	Maxi Cargo
<b>Upgraded 20'</b>	19' 4"	7' 7"	7' 10"	7' 6"	7' 6"	1,150 Cft	5,060 Lbs	61,996 Lbs
	5.900 m	2.311 m	2.390 m	2.286 m	2.280 m	32.63 m3	2,300 Kgs	28,180 Kgs
<b>High Cube 40'</b>	39' 5"	7' 8"	8' 10"	7' 8"	8' 5"	2,694 Cft	8,750 Lbs	58,450 Lbs
	12.036 m	2.350 m	2.697 m	2.338 m	2.585 m	76.3 m3	3,970 Kgs	26,510 Kgs

\* Inside Container Specifications

[Top](#)

**REEFER CONTAINER**



Spec	Length <sup>*</sup>	Width <sup>*</sup>	Heigh <sup>*</sup>	Door Width	Door Height	Capacity	Tare Weight	Maxi Cargo
<b>Reefer 20'</b>	17' 8"	7' 5"	7' 5"	7' 5"	7' 3"	1,000 Cft	7,040 Lbs	45,760 Lbs
	5.425 m	2.275 m	2.260 m	2.258 m	2.216 m	28.3 Cu.m	3,200 Kgs	20,800 Kgs
<b>Reefer 40'</b>	37' 8"	7' 5"	7' 2"	7' 5"	7' 0"	2,040 Cft	10,780 Lbs	56,276 Lbs
	11.493 m	2.270 m	2.197 m	2.282 m	2.155 m	57.8 Cu.m	4,900 Kgs	25,580 Kgs
<b>Reefer 40' High Cube</b>	37' 11"	7' 6"	8' 2"	7' 6"	8' 0"	2,344 Cft	9,900 Lbs	57,561 Lbs
	11,557 m	2.294 m	2.500 m	2.294 m	2.440 m	66.6 Cu.m	4,500 Kgs	25,980 Kgs

\* Inside Container Specifications

[Top](#)

### OPEN TOP



Spec	Length*	Width*	Heigh*	Door Width	Door Height	Capacity	Tare Weight	Maxi Cargo
Open Top 20'	19' 4"	7' 7"	7' 8"	7' 6"	7' 2"	1,136 Cft	5,280 Lbs	47,620 Lbs
	5.894 m	2.311 m	2.354 m	2.286 m	2.184 m	32.23 Cu.m	2,400 Kgs	21,600 Kgs
Open Top 40'	39' 5"	7' 8"	7' 8"	7' 8"	7' 5"	2,350 Cft	8,490 Lbs	58,710 Lbs
	12.028 m	2.350 m	2.345 m	2.341 m	2.274 m	66.5 Cu.m	3,850 Kgs	26,630 Kgs

\* Inside Container Specifications

[Top](#)

### FLAT RACK



Spec	Length*	Width*	Heigh*	Door Width	Door Height	Capacity	Tare Weight	Maxi Cargo
Flat Rack 20'	18' 5"	7' 3"	7' 4"	-	-	-	5,280 Lbs	61,117 Lbs
	5.61 m	2.228 m	2.233 m	-	-	-	2,530 Kgs	27,722 Kgs
Flat Rack 40'	39' 7"	7' 3"	7' 4"	-	-	-	12,081 Lbs	85,800 Lbs
	12.06 m	2.228 m	2.233 m	-	-	-	5,479 Kgs	38,918 Kgs

\* Inside Container Specifications

[Top](#)

### PLATFORM



Spec	Length*	Width*	Heigh*	Door Width	Door Height	Capacity	Tare Weight	Maxi Cargo
Platform 20'	19' 11"	8' 0"	7' 4"	-	-	-	6,061 Lbs	52,896 Lbs
	6.07 m	2.43 m	2.23 m	-	-	-	2,749 Kgs	23,993 Kgs
Platform 40'	40' 0"	8' 0"	6' 5"	-	-	-	12,783 Lbs	66,397 Lbs
	12.19 m	2.43 m	1.95 m	-	-	-	5,798 Kgs	30,117 Kgs

\* Inside Container Specifications

[Top](#)

Fuente: Mediterranean Shipping Company. Especificaciones técnicas de los contenedores. [http://www.msccgva.ch/container\\_specifications.html](http://www.msccgva.ch/container_specifications.html)

diferentes cajas que se encontraban en movimiento. Para ello estableció las siguientes reglas:

- 1) Tres letras como identificador de la naviera
- 2) Cuarta letra para marcar la unidad (por lo general se usa una U para contenedores marítimos)
- 3) Seis dígitos a elección del constructor del contenedor
- 4) Un dígito verificador proporcionado por la BIC.<sup>44</sup>

Por ejemplo, la naviera independiente Mediterranean Shipping Company podrá denominar sus contenedores propios como MSCU. Posteriormente le asignan 6 dígitos y el número verificador indicado por el BIC, quedando como resultado un número como este: MSCU123456-4.

Con este procedimiento, se eliminaron posibles errores en la identificación de las cajas y permitió un control ordenado del nuevo equipo entrante.

Al igual como pasa con los contenedores, también los barcos han tenido un desarrollo que les ha hecho especializados en un tipo de servicio. De esto se habla en el siguiente apartado.

#### **1.3.4. El buque Portacontenedor.**

En el transporte marítimo existen varios tipos de buques, los cuales se han especializado en un tipo de mercancía. Así, es que se tienen en la actualidad las siguientes variedades de barcos, los cuales se muestran en la Figura 2:<sup>45</sup>

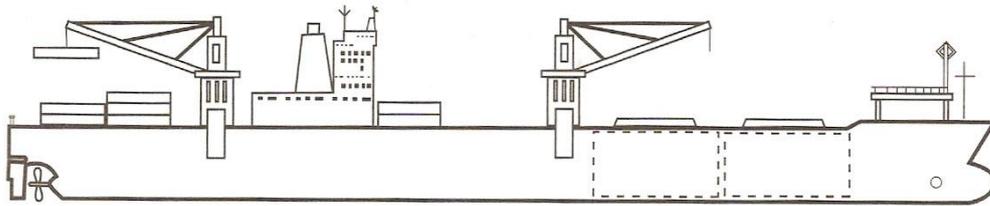
- a) Navíos de carga general, pueden tener una o varias cubiertas y transportan todo tipo de mercancía. Están equipados con sus propios medios de manipuleo de carga, los cuales pueden utilizar en puertos que no cuentan con infraestructura.

---

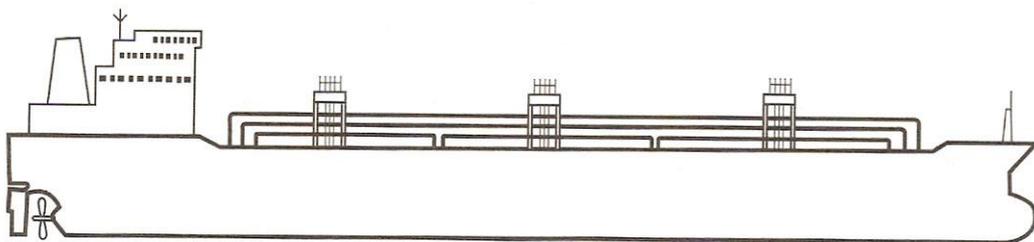
<sup>44</sup> Bureau International des Containers et du Transport Intermodal. Presentation of the BIC codes. <http://www.bic-code.org/presentation-of-the-bic-codes.html>

<sup>45</sup> Ruiz Olmedo, Sergio. Tratado práctico de los transportes en México. México, Editorial 20+1,, 2007, pp. 52-55.

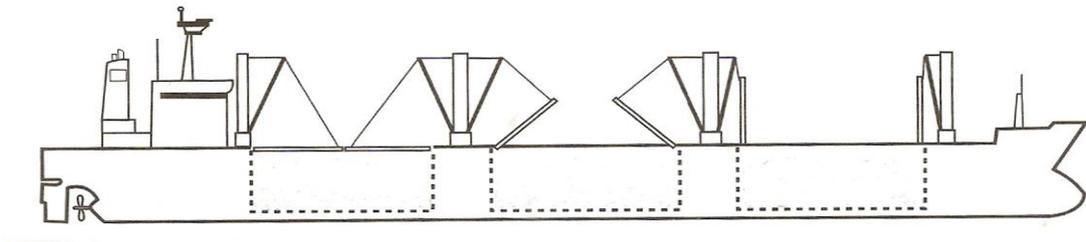
Figura 2. Tipos de buques especializados dentro del transporte marítimo.



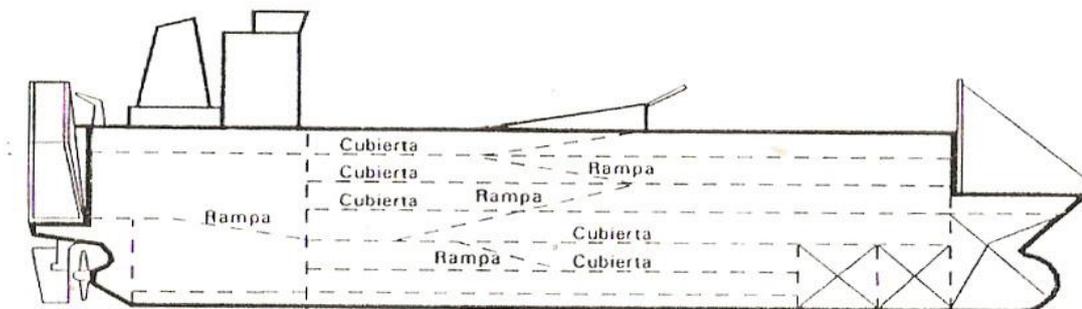
a) Buque de Carga General



b) Buque tanquero

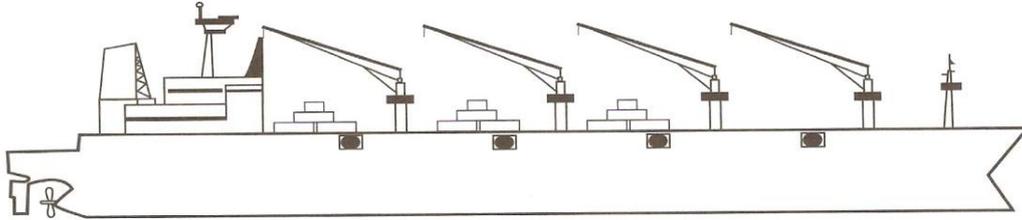


c) Buque Granero

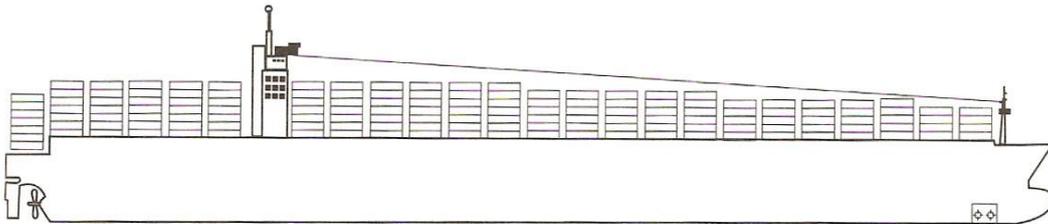


d) Buque Portavehículos

e) Buque Portabarcasas o Portagabarras (sin imagen)



f) Buque frigorífico



g) Buque Portacontenedores

Fuentes: Enríquez de Dios, Juan José. Transporte Internacional de Mercancías. España, ESIC Editorial/ICEX, pp. 94-95.

Ruiz Olmedo, Sergio. Tratado práctico de los transportes en México. México, Editorial 20+1, pp. 52-55.

- b) Buques tanque, dedicados al transporte crudo de petróleo, productos refinados o químicos, gases licuados, etc. Su característica principal es la presencia, a lo largo de la cubierta y en su eje central, de la tubería de carga y descarga del líquido en cuestión. El resto de la cubierta aparece casi despejada. Cuentan con dos pequeñas grúas situadas a babor y a

estribor, que tienen como función el mover las mangueras que conectan al muelle o a las plataformas para su carga y descarga.

- c) Buque graneleros, tienen una cubierta especializada para el almacenamiento de gráneles secos, cuentan con amplias bodegas y su diseño incluye tanques de doble fondo, tanques laterales que mejoran su estabilidad; tienen una sola cubierta con bodegas y escotillas amplias que facilitan el empleo de sistemas mecánicos de carga y descarga. Por lo general manejan minerales y cereales.
- d) Buque portavehículos o buques de transbordo rodado, destinados al transporte de carga rodante. Se caracterizan por tener una rampa de acceso a popa.
- e) Buque porta-barcazas, que se conocen, asimismo, con su nombre en inglés de “*lash*” que es abreviatura de “*lighter abroad the ship*”. Hay tres generaciones. En primera instancia, los propiamente “*lash*” que cargan a bordo las barcazas con sus grúas; posteriormente los “bacat”, basados en el catamarán hawaiano, llenándose el espacio entre los dos cascos con las barcazas, que una vez colocadas, las que dejan abajo forman el fondo del buque; y finalmente los “*sea bee*” los cuales hunden su popa para que las embarcaciones por su propio impulso o por el del remolcador, se introduzcan en el buque, una vez concluida la operación, y con todas las barcazas a bordo, con bombas desagua sus espacios cerrando su popa aprestándose para zarpar.<sup>46</sup>
- f) Buque Frigorífico, está provisto de bodegas con temperatura controlada, aislamiento especial y maquinaria auxiliar (compresores, etc). Transportan carga que requiere conservación o refrigeración y por lo tanto mantiene una temperatura que va desde los 12° C hasta -55 °C, dependiendo del tipo de producto que ingrese en sus cámaras. Tiene una cubierta con una caseta que sobresale de ésta y varias grúas. Normalmente van pintados de blanco para reflejar los rayos del sol y contribuir a mantener las bajas temperaturas.
- g) Buque Portacontenedor. Estos navíos también son llamados “celulares” y están constituidos por bodegas verticales donde el contenedor es guiado

---

<sup>46</sup> Salgado y Salgado, José Eusebio. Manual de Derecho Marítimo. España, Saarbrücken, Editorial académica española, 2012, Tomo I, pp. 400-401.

por rieles y son apilados por sistemas automáticos. En general, pueden manejar 60% de su capacidad bajo cubierta y el resto sobre la cubierta principal. Adicionalmente cuentan con tomas para conectar algunas cajas refrigeradoras.

Esta última modalidad se ha popularizado a partir de la década de 1960. En ese entonces los armadores empleaban barcos transformados, principalmente mineraleros; sin embargo, el crecimiento de la rentabilidad de las unidades portacontenedoras impulsó el desarrollo de buques integrales y de mayor tamaño. Esto se debe a que este tipo de embarcación tiene una capacidad de transporte mucho más elevada que una nave de carga general.

Antes de profundizar en el transporte marítimo contenedorizado cabe hacer una precisión inicial: la delimitación del lugar a estudiar.

#### **1.4. Delimitación del lugar del transporte marítimo contenedorizado para el presente estudio.**

Hay tres diferentes maneras en cómo se puede hacer la limitación espacial:

- 1) Fijar el estudio en un puerto o país específico de origen para identificar sus flujos comerciales hacia o desde otro puerto, país o región de destino. Esto llevaría el enfoque del estudio al ámbito local o nacional. Algunos ejemplos de este tipo de investigaciones pueden ser: “Perspectivas de crecimiento del puerto de Veracruz”, “Las relaciones comerciales entre México y Francia”, “El puerto de Manzanillo, México y la Cuenca del Pacífico”, etc.
- 2) Delimitar una zona geográfica específica y establecer las relaciones entre los países que la conforman, dando como resultado un enfoque regional. Ejemplos de este tipo son: “Las relaciones comerciales entre los países del área norteamericana: Canadá, Estados Unidos y México”, “Los medios de transporte de mercancías en el interior de la Unión Europea”, etc.

- 3) Mostrar las correlaciones entre diferentes áreas geográficas dando un enfoque multiregional o mundial. Sobre este último se pueden citar títulos como “El mercado Trans-atlántico, Norteamérica y Europa”, “Las relaciones comerciales entre la Unión Europea y la Cuenca asiática del Pacífico”, etc.

Dadas las características internacionales de la mayoría de las navieras, la primera opción no es viable para el presente trabajo ya que este tipo de firmas no se manejan dentro de un ámbito nacional, ni en estricto beneficio de un país o puerto. La segunda opción, aunque cubre un espacio mayor, no contiene a las compañías más importantes. Finalmente, la tercera opción es la que abarca la totalidad de las líneas marítimas. Es por ello que, el que esto escribe opta por utilizar este enfoque para el presente estudio.

El transporte en general tiene una diferencia con cualquier otro tipo de sector productivo: nunca es un fin en sí mismo. Esto quiere decir que el transporte no tiene un valor *per se*, sino que tiene que ser comprendido dentro de una cadena de producción; por lo tanto la cantidad de traslados de mercancías dependerá de las necesidades de los bienes finales de consumo en áreas geográficas distintas.<sup>47</sup> Dicho en otros términos, el transporte no tiene una demanda directa, sino que es derivada de otras actividades, tales como el comercio. Por lo tanto es necesario conocer los índices del mismo para comprender la lógica de los flujos de mercancías.

Boet Serra señala al respecto lo siguiente:

“La demanda del transporte marítimo de mercancías es una demanda derivada del producto nacional bruto. La demanda de transporte depende del nivel de la actividad económica que produce los bienes para los cuales se demanda el servicio de transporte. El servicio de transporte tiene poco valor por sí mismo, su demanda depende de la demanda de otros productos, para la oferta de los cuales se requerirá utilizar la navegación marítima. Sin comercio, es decir sin demanda de mercancías los buques no se mueven.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Izquierdo González, Rafael. Mercados de transporte carga, del cartel a la competencia. México, Instituto Mexicano del Transporte, Publicación técnica No. 12, p. 40.

<sup>48</sup> Boet Serra, Elena. Op. cit, p. 78.

Para poder profundizar en este tópico es necesario identificar por un lado las áreas geográficas que componen al mundo según la óptica de los analistas especializados en el ramo y de los navieros mismos, además de reconocer donde existe una densidad de corriente de carga destacable entre las mismas.

Al respecto de los flujos de mercancías, el autor Rafael Izquierdo González, Investigador del Instituto Mexicano del Transporte, hace una acotación que es importante mencionar:

“En el transporte, la visión del usuario tiende a ser unidireccional, pues a él le interesa recibir o enviar la mercancía en las condiciones pactadas. El transportista, por el contrario, por la estructura de su negocio debe de tener siempre presente el equilibrio de las cargas en las dos direcciones. Cuando las cargas están razonablemente equilibradas en ambas direcciones de un recorrido, el factor de carga es satisfactorio. Sin embargo, cuando el desequilibrio es marcado... el exceso de capacidad en la dirección con menos carga puede llevar a una guerra de precios que puede ser desencadenada por transportistas interesados en cubrir, al menos, el costo directo del viaje de regreso”<sup>49</sup>

Así, en lo que respecta al tema de lugar, es el volumen del flujo de mercancías lo que da una primera pauta para conocer las necesidades de la industria del transporte marítimo contenedorizado.

En este sentido podemos identificar que hay tres formas en que se puede cuantificar este tipo de mercado; ya sea por:

- Tamaño de las navieras y/o carga transportada por ellas.
- Porcentaje de carga movilizadas entre las diferentes regiones económicas.
- Tipos de mercancías movilizadas en un servicio específico.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Izquierdo González, Rafael. Op. cit, p. 48.

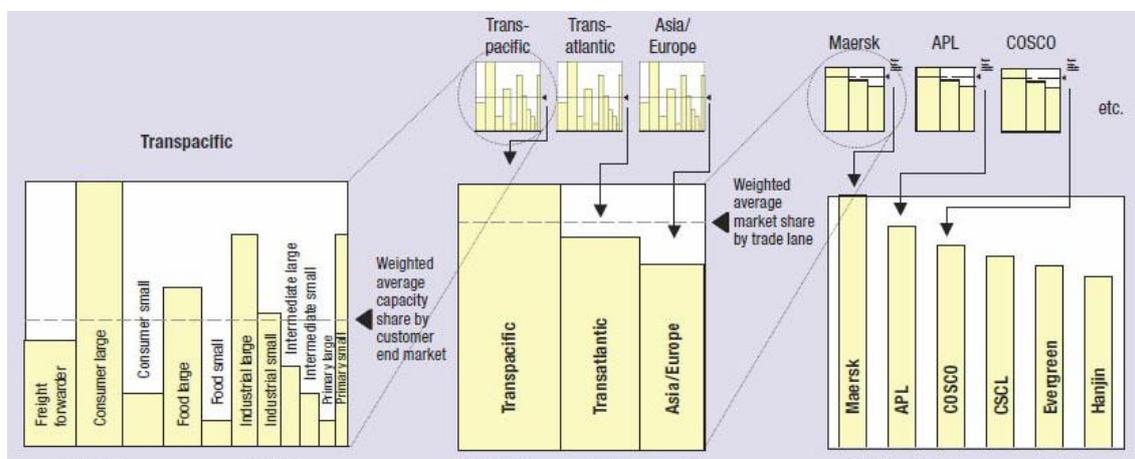
<sup>50</sup> Merge Global Value Creation Initiative. “Insomnia, why challenges facing the world container shipping industry make for more nightmares than they should”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 50 No. 7, Julio 2008, p. 76.

Figura 3. Propiedades para definir el mercado de estudio.

Por mercancías

Por mercado

Por naviera



Fuente: Merge Global Value Creation Initiative. "Insomnia, why challenges facing the world container shipping industry make for more nightmares than they should". Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 50 No. 7, Julio 2008, p. 76.

Cada una de estas visiones ofrece perspectivas diferentes para el análisis de la actividad. La primera de ellas se enfoca a identificar al competidor con mayor movimiento de carga; mientras que la segunda reconoce las regiones mundiales con mayor movimiento, y la última identifica los sectores de la planta productiva regional que movilizan la mayor cantidad de mercancías. Ésta última sirve más al sector comercial para realizar estrategias comerciales para atacar a estos productores e incluirlos dentro de su cartera de clientes. Sin embargo, las dos primeras formas serán las que se utilizarán para efectos del presente estudio.

Para conocer las diferentes regiones que podrían ser consideradas como mercados, es necesario identificar las zonas más destacadas y los países que lo conforman. En esto se enfoca en el siguiente punto.

#### 1.4.1. Las áreas geográficas a nivel mundial.

A continuación es necesario identificar las áreas geográficas en las que dividirá el mundo para realizar los análisis en relación a los flujos de carga. Las mismas son las siguientes:

- Australasia que incluye a la mayoría de los países asiáticos, con excepción de los países que se enlistan como Medio Oriente y países ex socialistas asiáticos y la Rusia asiática. Por su parte se agregan a la misma Australia y Nueva Zelanda.
- Países ex socialistas asiáticos que incorpora a Turkmenistán, Uzbekistán, Tayikistán, Kazajistán, y Kirguistán. Este grupo se caracteriza por tener un vínculo muy estrecho con el *hinterland*, o zona de influencia tierra adentro, de los puertos de los países del Mar Negro.
- Europa que incluye a los países de la Unión Europea, los países bálticos, Gran Bretaña; Rusia, incluida su parte asiática; Islandia y los países balcánicos.
- América del Norte, que circunscribe a Estados Unidos y Canadá.
- Medio Oriente, que engloba a los países de la península arábiga, Siria, Jordania, Israel, Turquía, Irán e Irak.
- América Latina: que contempla a todos los países de Iberoamérica más los países de Caribe, Guyana, Surinam y la Guayana Francesa.
- África que integra a todos los países ubicados en el citado continente.

Por otro lado, las mismas están conformadas por subregiones que, acorde a su posición geográfica, determinan la ruta de navegación de los buques de línea. Esto se debe a que por las grandes extensiones geográficas que abarcan todas ellas, no es posible que un servicio de línea pueda hacer escala en un puerto de todos los países que lo integran. Por lo tanto la agrupación de los países, más que ser meramente geográfica, se hace en función a los puertos que las navieras escalan, e incluso puede tener diferencias al esquema indicado anteriormente.

En el área asiática se identifican las siguientes subregiones:

- Norte de Asia, que comprende Japón, República Popular China, Taiwán y República de Corea. Aunque geográficamente hablando, el puerto ruso de Vladivostok, donde termina el tren transiberiano, se debería de integrar a esta zona las navieras le han dado un trato diferenciado y no le han integrado a la misma. Otro caso es el de la República Popular de Corea, el cual tampoco se contempla en la misma debido a la situación política que tiene dicho país. Por otra parte, algunos analistas agregan aquí a Singapur por ser un puerto obligado de los buques entre los países arriba citados y Europa, aunque para el presente trabajo lo remitiremos a otra región.
- Sureste Asiático, que suma a Vietnam, Laos, Camboya, Tailandia, Filipinas, Indonesia, Federación Malaya, Brunei y Singapur.
- India, Pakistán, Sri Lanka, Bangladesh y que incluyen en su *hinterland* a Afganistán, Bhután y Nepal.
- Oceanía, que abarca a Australia y Nueva Zelanda junto con las demás islas que conforman dicho continente.

La relevancia de la región del Norte de Asia es muy importante ya que considera a países altamente productores, y a la región con los puertos más grandes del mundo, sobresaliendo la República Popular China muy particularmente.

Dentro del área geográfica europea se identifican las siguientes subregiones:

- Norte de Europa, que incluye a Holanda, Bélgica, Alemania, la Gran Bretaña, Irlanda, y las costas norte de Francia y España. Gracias a las conexiones multimodales y al transporte fluvial su influencia se extiende a países tales como Luxemburgo, Suiza, Austria, Hungría, República Checa, Eslovaquia, Eslovenia, Croacia y Bielorrusia.
- Mediterráneo, que comprende las costas sur de España y Francia, Malta, Chipre, Italia, y Grecia. También se incluyen aquí a Portugal, por su cercanía geográfica, y a Israel debido a las restricciones impuestas a las navieras por el mundo árabe.
- Báltico, que congrega a Suecia, Noruega, Finlandia, Lituania, Estonia, Letonia, Polonia y el puerto ruso de San Petesburgo.

- Mar Negro, que integra a Ucrania, Georgia, Rumania y Bulgaria. Como *hinterland* se agregan Moldavia, Azerbaiyán y Armenia.
- Países balcánicos, que aglutina a Eslovenia, Croacia, Bosnia Herzegovina, Serbia, Macedonia, Montenegro y Albania.
- Islandia, que por políticas internas ha manejado su transporte de manera separada a las líneas navieras.

De todas ellas, la que destaca es Norte de Europa ya que concentra la mayor parte de la carga con origen o destino a la misma y tiene los puertos más grandes del continente.

Por lo que concierne a América del Norte, existe un diferendo al esquema dado originalmente ya que muchas navieras en la práctica integran a México en esta región. Por lo tanto, la subdivisión queda así:

- Costa Oeste, el cual contempla los puertos de California, Oregon y Washington en Estados Unidos; Vancouver y Port Henry en Canadá y los puertos mexicanos de Ensenada, Mazatlán, Manzanillo, Lázaro Cárdenas y Salina Cruz.
- Costa Este, que engloba los puertos de Estados Unidos desde Miami a Boston, y los puertos canadienses en la península del Labrador y la desembocadura del río San Lorenzo.
- Montreal. Este puerto se considera por separado de la Costa Este ya que por su posición geográfica en el interior de los Grandes Lagos no permite escalar otros puertos de esta región.
- Costa del Golfo de México, que integra a los puertos que se encuentran en los Estados norteamericanos de Texas, Louisiana, Alabama, así como el puerto de Tampa en Florida; además de los puertos mexicanos de Altamira, Tampico, Tuxpan, Veracruz, Coatzacoalcos, Dos Bocas, Progreso y Puerto Morelos.

En el caso de América Latina se identifican las siguientes subregiones:

- Costa Oeste, que va desde Ensenada, México hasta San Vicente, Chile incluyendo países como El Salvador, Ecuador, Perú, Chile, y los puertos del Pacífico de Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Colombia.

Y como *hinterland* se agrega Bolivia. En muchos casos, las navieras también agregan a los puertos de California en esta región para fortalecer sus rutas en tal región.

- Costa Este de Sudamérica, que recorre desde Cartagena, Colombia hasta Buenos Aires, Argentina incluyendo los puertos en Venezuela y Brasil y las conexiones fluviales para llegar a Paraguay.
- Costa del Golfo de México, ya descrita.
- Centro América, que considera a Belice y los puertos atlánticos de Guatemala, Honduras, Costa Rica y Panamá. Nicaragua aún no cuenta con un puerto que permita el manejo óptimo de carga contenedorizada en esta costa.
- Caribe, que abarca República Dominicana, Haití, Trinidad y Tobago, Granada, Barbados, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, Dominica, Antigua y Barbuda, Saint Kitts y Nevis, Jamaica, Bahamas, Islas Caimán, Bermuda y Puerto Rico. Cabe mencionar que éste último es un caso especial debido a que es un estado libre asociado a Estados Unidos.
- Cuba, el cual, debido al bloqueo económico impuesto por Estados Unidos, ha tenido un manejo diferenciado al resto de las islas caribeñas por parte de las líneas navieras.

En el área denominada en la primera parte de este inciso como “Medio Oriente”, cuenta con las siguientes subregiones:

- Países de la península arábiga tales como Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Bahrein, Omán, Yemen, Qatar y Kuwait.
- Turquía, quien ha estado en la búsqueda de ingresar al ámbito europeo a través de una posible adhesión a la Unión Europea.
- Siria y Jordania.
- Irán.
- Iraq.

Estos dos últimos se ubican por separado debido a situaciones políticas: por un lado, están las sanciones en contra de Irán de parte del gobierno de los Estados Unidos, y por el otro, están las sanciones impuestas por la ONU a Iraq,

por la invasión a Kuwait en la década de los 90's, y la posterior invasión norteamericana a dicho territorio en 2002.

Finalmente está el área africana con las siguientes subregiones:

- Costa Este, que va desde Kenia hasta Durbán, Sudáfrica. La misma incluye a países como Tanzania, Mozambique, Madagascar y como *hinterland* abarca a Ruanda, Burundi, Uganda, Malawi, Zambia, Zimbabwe, Botswana, Lesotho y Suazilandia.
- Costa Oeste, que comprende desde Senegal hasta Ciudad del Cabo, Sudáfrica, entre ellos se ubican Gambia, Guinea Bissau, Guinea, Sierra Leona, Liberia, Costa de Marfil, Nigeria, Ghana, Togo, Benín, Camerun, Guinea Ecuatorial, Gabón, República Democrática del Congo, Congo, Angola y Namibia. Como *hinterland* se incluyen países como Chad, República Centroafricana, Níger y Mali.
- Costa mediterránea africana, que está formada por Egipto, Libia, Túnez y Argelia.
- Marruecos.
- Mauritania.

Existen países que no están incluidos en estas regiones, principalmente del denominado “cuerno de África” y del occidente del continente como Sahara Occidental, que se caracterizan por tener situaciones políticas inestables, lo que no les ha permitido construir una infraestructura básica para el transporte marítimo, o se encuentran sujetos a sanciones económicas por parte de la ONU, o están en conflicto bélico.

Ya identificadas las regiones, es momento de conocer las relaciones que cada una de ellas tiene dentro de la economía global. De ello se comenta en el siguiente apartado.

#### 1.4.2. Los flujos de mercancía a nivel mundial.

Tras la apertura comercial experimentada en las últimas dos décadas, el comercio internacional ha experimentado un crecimiento que ha impactado positivamente al transporte de mercancías en general. Dicho proceso se puede explicar de la siguiente forma:

“Actualmente el acceso a los procesos de producción y a las fuentes de consumo es mundial, ya que se importa y exporta no solo materia prima y productos semiacabados sino factores de producción mejores y más baratos, de igual manera se importan y exportan servicios. La división internacional del trabajo no sólo se manifiesta en la diferencia de los productos, igualmente se hace visible en los procesos de fabricación de los productos, y en las regiones donde se producen y ensamblan los mismos.

“El sistema multinacional de producción se está expandiendo rápidamente, y el movimiento de productos semiacabados a que da lugar esa producción, tropieza con menos obstáculos que el de los productos acabados. La era de las economías nacionales semiaisladas está desapareciendo rápidamente, a medida que las empresas buscan por todo el mundo: capacidad técnica; insumos mano de obra más baratos; así como mejor acceso a los mercados.”<sup>51</sup>

Como resultado de esta división del trabajo, se han creado “corrientes” de mercancías que fluyen de una región a otra de manera constante.

Por otro lado, el volumen de carga que se mueve a nivel mundial no permanece fijo a través del tiempo, ya que cada año sufre modificaciones causadas por eventos locales, regionales o mundiales, lo que ocasiona que sea necesario revisar sus fluctuaciones periódicamente para saber el estado en que se encuentra la industria del transporte marítimo. A través de análisis regulares, es posible identificar y cuantificar el tráfico de mercancías para poder realizar ajustes en los servicios respectivos, y así, optimizar los recursos.

Como ejemplo de tales oscilaciones se puede ejemplificar con el hecho de que en la década de 1950 el flujo mayor de carga se concentraba en la región Trans-Atlántica, mientras que ya para la década de 1990, dicha tendencia

---

<sup>51</sup> Campos Sánchez, Marcos Valentín. Difusión y conocimiento del transporte marítimo mexicano. México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Tesis para la obtención del título de Relaciones Internacionales, 2006, pp. 21-22

había migrado hacia el Trans-Pacífico. Esta situación demuestra el dinamismo que existe en este mercado.

El análisis del presente trabajo se realiza en base a los datos proporcionados por la consultora Merge Global. Lamentablemente esta compañía no ha realizado un seguimiento continuo a este tipo de estudio, por lo que para esta investigación se utilizarán los reportes que se han presentado entre los años 2005 y 2008 en diferentes artículos de la revista *American Shipper* y una presentación independiente de la empresa analista.<sup>52</sup>

La unidad de medida base que los consultores de Merge Global han utilizado para su estudio es el denominado FEU's-Kilometro. Este significa un contenedor de 40' transportado un kilómetro que genera ganancia económica a la naviera y contabiliza como flujo comercial entre países a la vez. De hecho, FEU significa Forty-feet Equivalent Unit.

En la figura 4, se muestran los movimientos presentados por las diferentes regiones económicas desde 2005 a 2008. Una especificación es que por ser el nombre más usual empleado en el transporte marítimo, se utilizará el término "Asia-Europa" en lugar de "Australasia-Europa", aunque como ya se indicó antes, también se incluye en el análisis tanto a Australia como a Nueva Zelanda en ese grupo.

En el año 2005 sobresale, por su tamaño, el mercado australasiático con 18.4 millones de FEU's, el de mayor movimiento a nivel mundial en ese momento. Por otro lado, se destaca el área Trans-Pacífico con una corriente de carga combinada de 9.65 millones de FEUs al unir sus flujos Este-Oeste y viceversa. A muy cercana distancia se encuentra Europa-Asia con una tendencia compuesta de 8.15 millones de FEU's. Finalmente, la zona Trans-Atlántica ostenta un total de 2.95 millones de FEU's.

---

<sup>52</sup> Los artículos utilizados para la elaboración de la Figura 4 son:

Clance, Brian y Hoppin, David. "Growing Gloom". *American Shipper*. Estados Unidos, Vol. 48, No. 7, Julio de 2006., p. 40.

Merge Global Forecasting Team. "Perpetual peak". *American Shipper*. Estados Unidos, Vol. 49, No. 7, Julio de 2007, p.53.

Merge Global value Creation Initiative. "Insomnia". *American Shipper*. Estados Unidos, Vol. 50, No. 7, Julio de 2008, p.69.

Merge Global Capital Advisors. "Container Sea freight demand: drivers and Outlook", Abril de 2009, p. 2.

Figura 4. Flujos de carga contenedorizada en el periodo 2005-2008. En millones de FEU's por kilometro.

Origen	Destino	2005	2006	2007	2008
Australasia	Australasia	18.4	n/d	97.3	20.1
<b>Eje Este - Oeste</b>					
Australasia	Europa	5.2	n/d	119.6	6.9
Europa	Australasia	2.85	n/d	54	3.2
<b>Total mercado Asia-Europa</b>		<b>8.05</b>	<b>n/d</b>	<b>173.6</b>	<b>10.1</b>
Australasia	Norteamérica	6.8	6.5	96.8	6.3
Norteamérica	Australasia	2.85	2.4	43.2	3.4
<b>Total mercado Trans-Pacífico</b>		<b>9.65</b>	<b>8.9</b>	<b>140</b>	<b>9.7</b>
Europa	Norteamérica	1.75	1.4	10.9	1.5
Norteamérica	Europa	1.2	0.8	9.1	1.4
<b>Total mercado Trans-Atlántico</b>		<b>2.95</b>	<b>2.2</b>	<b>20</b>	<b>2.9</b>
<b>Eje Norte - Sur</b>					
Europa	Latinoamérica	0.8	n/d	9	0.8
Latinoamérica	Europa	0.5	n/d	10.5	1
<b>Total mercado Europa-Latinoamérica</b>		<b>1.3</b>	<b>n/d</b>	<b>19.5</b>	<b>1.8</b>
Norteamérica	Latinoamérica	0.95	0.9	8.1	1.2
Latinoamérica	Norteamérica	1.1	1	9.8	1
<b>Total mercado Intra-Americano</b>		<b>2.05</b>	<b>1.9</b>	<b>17.9</b>	<b>2.2</b>
Europa	África	0.8	n/d	9.2	n/d
África	Europa	0.4	n/d	5.6	n/d
<b>Total mercado Europa-África</b>		<b>1.2</b>	<b>n/d</b>	<b>14.8</b>	<b>n/d</b>
Europa	Medio Oriente	0.9	n/d	10.7	n/d
Medio Oriente	Europa	0.3	n/d	3.4	n/d
<b>Total mercado Europa-Medio Oriente</b>		<b>1.2</b>	<b>n/d</b>	<b>14.1</b>	<b>n/d</b>

Fuente: Elaboración propia, basado en información de Merge Global publicada en American Shipper entre 2006 y 2009.

En el caso del año 2006, la compañía Merge Global no realizó un análisis mundial, si no que se centraron en el desarrollo del mercado de Norteamérica. Con la finalidad de dar una continuidad en la investigación, es que se presenta la información presentada en la misma.

Como resultado de lo anterior, no aparecen los movimientos de los mercados Australasiático y de Europa-Asia, pero sí se especifican los Trans-Pacífico y Trans- Atlántico.

En la misma se muestra que ambos mercados mostrados habían mostrado cantidades similares a las presentadas el año anterior.

Para 2007 se presenta un incremento súbito en el total de FEU/km a nivel mundial. Se destaca el exponencial crecimiento del mercado Europa-Asia, con 173.6 Millones de FEU's, el cual superó al Trans-Pacífico, el cual tuvo 140 Millones de FEU's y, también, al mercado Australasiático que obtuvo 97.3 Millones de FEU's para situarse en el primer lugar.

También sobresale la paridad de volumen transportado entre Norteamérica y Europa de casi 20 millones de FEU's con el mercado entre Latinoamérica y Europa de arrojó 19.5 millones de FEU's. Este es uno de los pocos años, en épocas recientes, en que un mercado diferente al eje Este-Oeste ha disputado uno de los tres primeros lugares de volumen de carga.

Para 2008 se observa una notoria caída de los totales de carga transportada, incluso ligeramente menores a los presentados en 2005. Esta situación es el preludeo a la crisis económica de 2009, de la cual ya se veían sus efectos desde ese entonces.

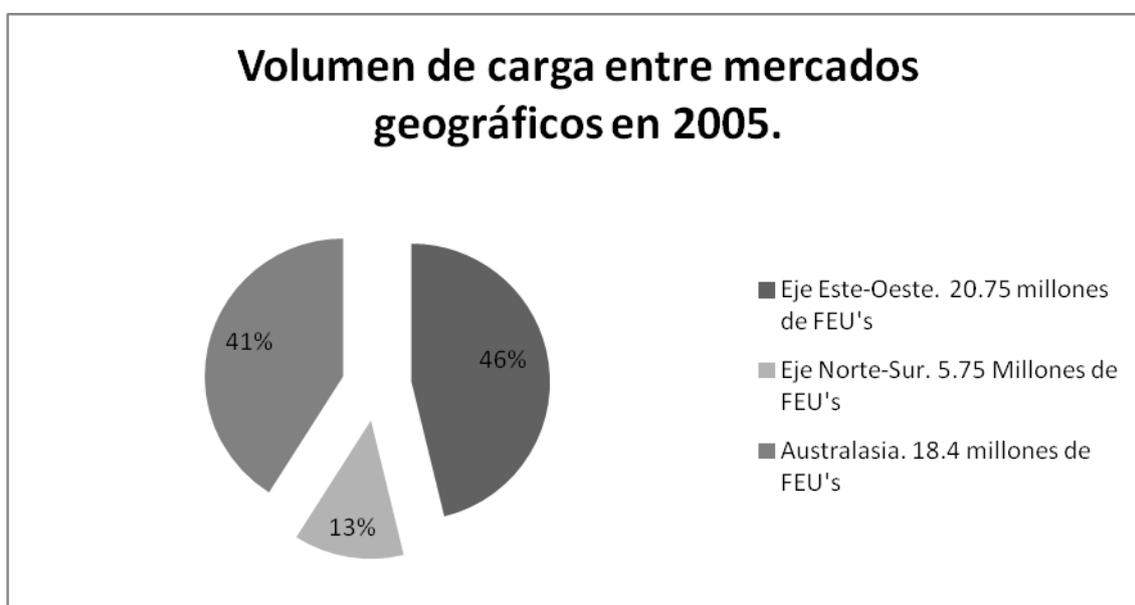
El mercado Australasiático vuelve al primer lugar con 20,1 millones de FEU's mientras que los mercados Asia-Europa, con 10.1 millones de FEU's y Trans-Pacífico, con 9.7 millones de FEU's, le siguen a gran distancia. También es notoria la caída tanto de los mercados Trans-Atlántico, con 2.9 millones de FEU's y Latinoamérica-Europa con 1.8 millones de FEU's.

Como se puede ver en los diferentes mapas, existe un mayor flujo de mercancía yendo en direcciones Este-Oeste entre Asia, Europa y

Norteamérica. Por otro lado, se destaca la gran cantidad de carga en el área Australasiática, y finalmente se puede observar la errática tendencia en el eje Norte-Sur, los ya mencionados y Latinoamérica, África y Medio Oriente.

Para constatar la diferencia entre los flujos entre Este-Oeste y el Norte-Sur, se muestra la misma información, pero reagrupada en los ejes mundiales indicados. Se presenta a continuación los datos de los años 2005 (Figura 5-A), 2007 (Figura 5-B) y 2008 (Figura 5-C).<sup>53</sup>

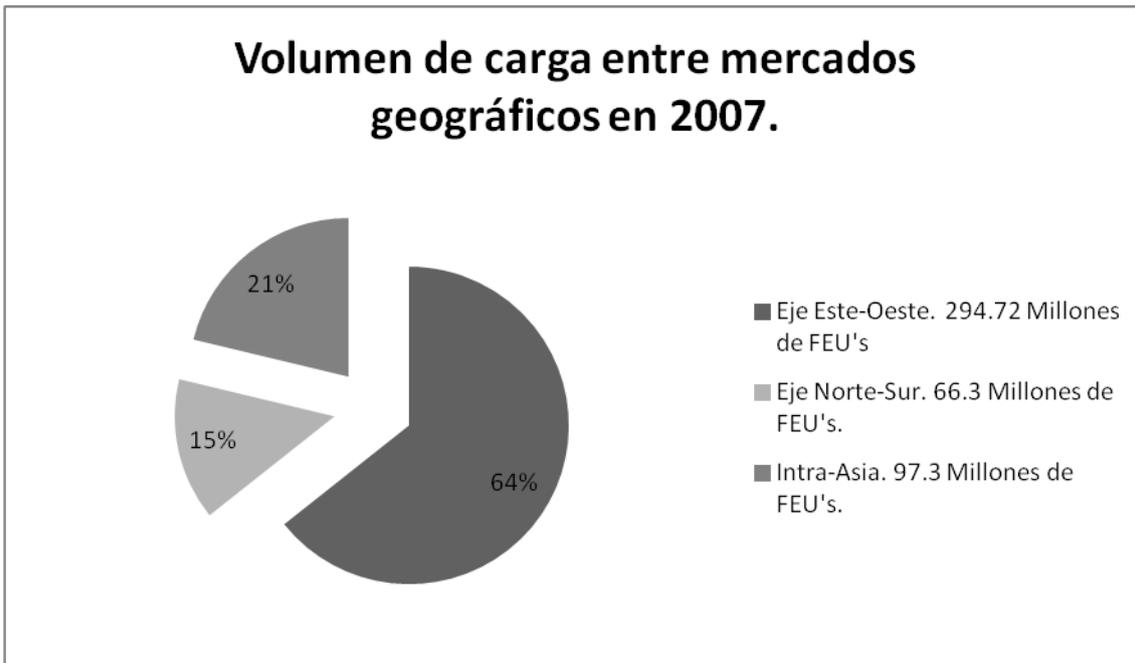
Figura 5-A. Volumen de carga entre mercados geográficos en 2005.



Elaboración propia basada en los datos de: Brian Clance y David Hoppin. "Growing Gloom" American Shipper, Vol. 48 No. 7. Julio de 2006. Estados Unidos. Pág 40.

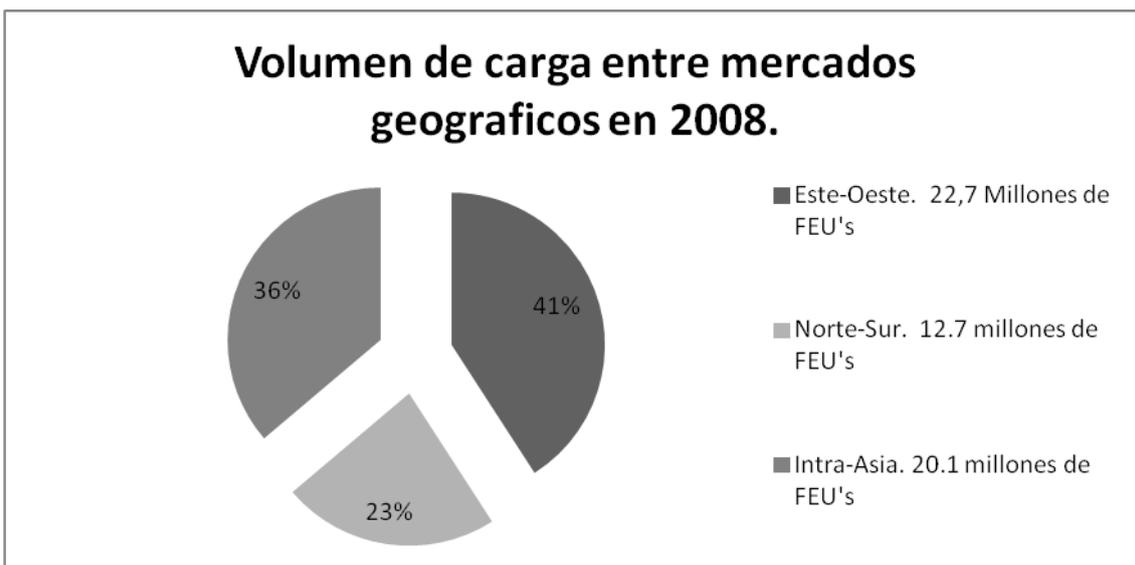
<sup>53</sup> Nota del autor: de 2006 no se presentará gráfica por la falta de datos de los mercados de Asia-Europa y Australasia.

Figura 5-B. Volumen de carga entre mercados geográficos en 2007.



Elaboración propia basada en los datos de Merge Global Value Creation Initiative. "Insomnia" American Shipper, Vol. 50 No. 7. Julio de 2008. Pág: 69.

Figura 5-C. Volumen de carga entre mercados geográficos en 2008.



Elaboración propia basada en los datos de Merge Global Capital Advisors. "Containerized Sea freight Demand: drivers and Outlook" Abril de 2009. Pág 11.

En las tres gráficas se manifiesta, nuevamente, el peso del mercado Australasiático y la preponderancia del eje Este-Oeste sobre el Norte-Sur. Esta situación se debe a que la mayoría de la actividad económica global está concentrada en Asia, Norteamérica y Europa, y que el plan de división de trabajo asiático ha permitido incrementar los intercambios comerciales dentro de su área geográfica, y dentro del comercio mundial.

Tras haber dejado en claro el peso de flujo de carga mundial más importante, ahora es necesario identificar la escala de cada uno de los mercados intercontinentales. Para ello, nos centraremos en el ejemplo de los datos del año 2008 por ser el estudio más reciente y completo.

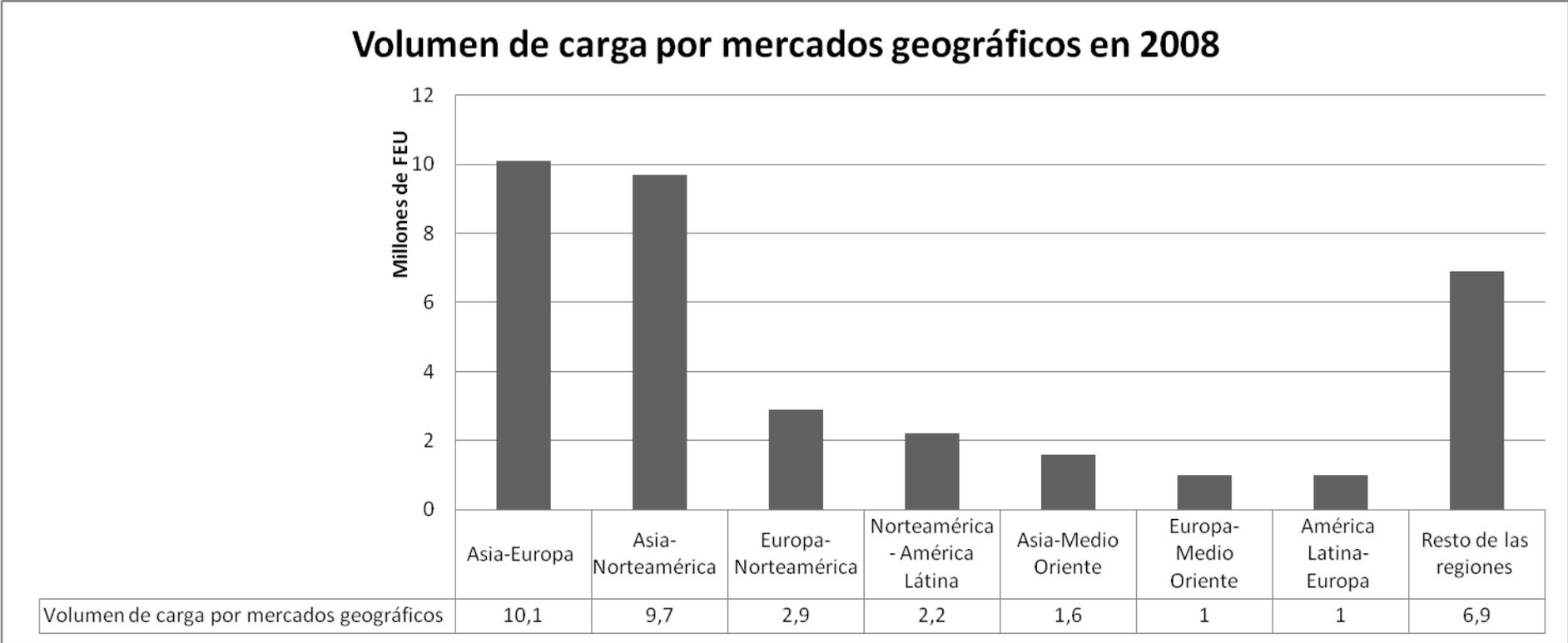
En la Figura 6 se muestra los FEU's movilizados entre las diferentes áreas geográficas de manera global, distinguiendo áreas tales como el Trans-Atlántico (Europa-Norteamérica), Trans-Pacífico (Asia-Norteamérica), Asia-Europa, Intra-América, Europa-Latinoamérica, Europa-África, etc.

Ahora bien, las gráficas anteriores han reunido la información sin importar la dirección que los flujos de carga han tenido. Ahora se debe reconocer el sentido principal que tienen las diferentes corrientes.

El objetivo de hacer este ejercicio es el identificar el área geográfica de la cual sale la mayor parte de la mercancía, si es que lo hubiera. Con esta información, las navieras pueden priorizar tal área por encima del resto, al ser la que más requerimientos de servicios necesita.

Como ya se ha visto, se destacan los altos niveles de carga relacionados con Asia, en comparación con el resto de las regiones geográficas. Ahora es necesario reconocer si las mercancías han tenido origen asiático o si han sido con tal destino. Para ello se subdividió el mercado, identificando el origen y destino de las cargas.

**Figura 6. Volumen de carga por mercados geográficos en 2008.**



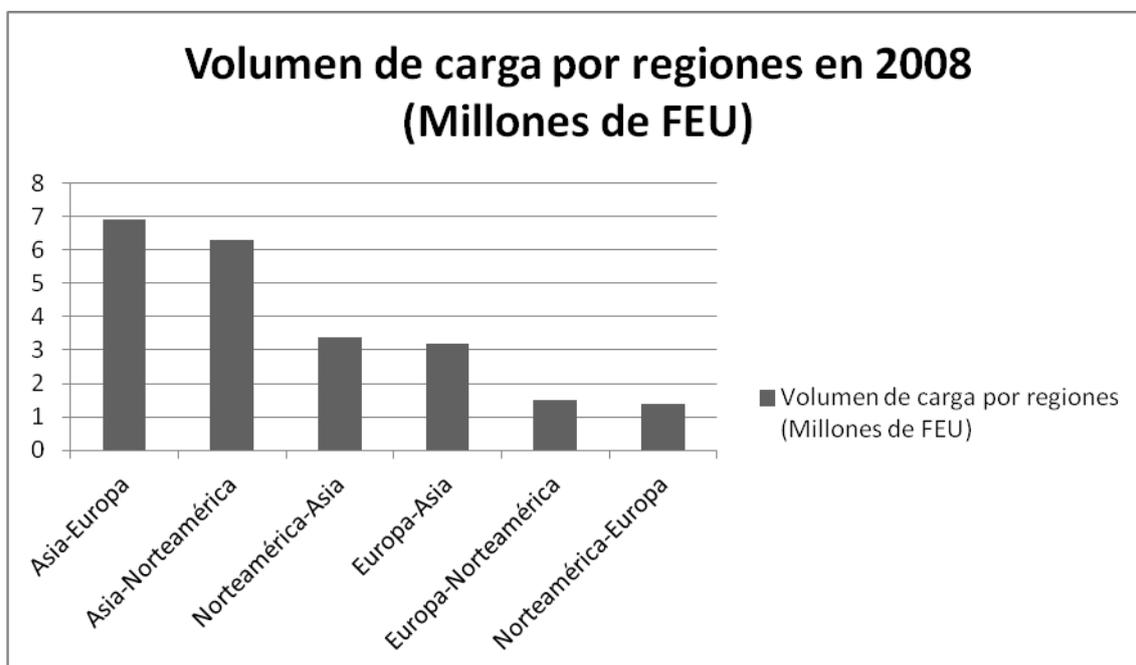
*Elaboración propia basada en los datos de Merge Global Capital Advisors. "Containerized Sea freight Demand: drivers and Outlook" Abril de 2009. Pág 11.*

Antes de continuar, es conveniente introducir un par de conceptos de origen anglosajón útiles para reconocer la dirección de los tráficos. Estos conceptos, de origen anglosajón, son: *Eastbound* y *Westbound*. El primero de ellos se refiere a la carga cuyo flujo va hacia el Oriente, y el segundo al sentido hacia el Poniente. Por ejemplo, el flujo Trans-Atlántico *Eastbound* es aquel que va de Norteamérica a Europa; el sentido inverso, o *Westbound*, es de Europa a Norteamérica.

Retomando la información contenida en la Figura 9, ahora es conveniente reconocer si existe alguna dirección de mayor importancia dentro de los tráficos. En este punto se contrastaran los sentidos mencionados en el párrafo anterior.

Los resultados de este proceso se muestran en la Figura 10, indicando primeramente el origen y después el destino, a fin de poderlos identificar adecuadamente.

Figura 7. Volumen de carga entre regiones Este-Oeste en 2008.



Fuente: Merge Global Capital Advisors. "Containerized Sea freight Demand: drivers and Outlook" Abril de 2009. Pág 11.

Esta gráfica resalta el alto grado de consumo, que tienen Norteamérica y Europa, de los productos provenientes de Asia. Por lo tanto, se evidencia que “las rutas marítimas de Asia a Europa y Norteamérica son las que están dando rentabilidad a la industria”.<sup>54</sup>

Se deduce que Asia representa la piedra angular de los flujos comerciales en los años recientes. Como resultado de ello, se puede concluir que para movilizar tal cantidad de mercancía, la región debe tener las terminales portuarias adecuadas para tal volumen. Para corroborar esta idea, se presenta a continuación la lista de los puertos más grandes del mundo en 2010, que elabora la revista *Journal of Commerce*, en la Figura 8.

Como podemos observar, de esta lista sobresalen los puertos ubicados en el Lejano Oriente, al tener a 15 de 20 terminales de tal región. Por otro lado, hay 3 de ellos en Europa y 2 en Estados Unidos. Esto ratifica la importancia de esta zona para la economía mundial.

Otro aspecto que resalta es el hecho que la mayoría de los puertos enlistados son puertos pivotes o concentradores, también denominados *Hubs* por su nombre en inglés. Incluso existen otros puertos de tales características que no aparecen enlistados, pero que conviene mencionar, como lo son Kobe en Japón, Felixstowe en Gran Bretaña y Oakland en Estados Unidos.

Los puertos pivote o *hubs* se pueden definir como:

“...los que se caracterizan por la capacidad para concentrar carga cuyo origen o destino sobrepasa el hinterland o zona de influencia tradicional y alcanza lugares distantes dentro y fuera del país de pertenencia.”<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Merge Global Capital Advisor. “Containerized sea Freight Demand: Drivers and outlook”. Abril de 2009. [http://www.mergeglobal.com/articles/2009-04\\_Containerized\\_Demand\\_in\\_Main\\_Markets\\_Presentation\\_Final.pdf](http://www.mergeglobal.com/articles/2009-04_Containerized_Demand_in_Main_Markets_Presentation_Final.pdf) p. 3.

<sup>55</sup> Carmona Gómez, José Ernesto. “Consolidación de los servicios marítimos a escala internacional: implicaciones para México”. México, FES Acatlán, UNAM, Tesis para obtener el grado de licenciado en Relaciones internacionales, 2006, p. 124 y citado por Salgado y Salgado, José Eusebio. “El poder de la mar sobre la tierra”. México, *Multidisciplina*, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Mayo-Junio de 2010, número 6, Tercera Época, p. 52.

Figura 8. Los puertos más grandes del mundo 2010 (en millones de TEU).

<b>Puerto</b>	<b>País</b>	<b>Volumen TEU 2009</b>	<b>Puerto Pivote</b>
Singapur	Singapur	25.86	Si
Shanghái	China	25.00	Si
Hong Kong	China	21.04	Si
Shenzhen	China	18.25	
Pusan	República de Corea	11.98	Si
Guangzhou Harbor	China	11.20	
Dubái	Emiratos Árabes Unidos	11.10	Si
Ningbo-Zhoushan	China	10.50	
Qíndao	China	10.26	
Rotterdam	Holanda	9.74	Si
Tianjin	China	8.70	
Kaoshiung	Taiwán	8.58	Si
Port Klang	Malasia	7.31	
Amberes	Bélgica	7.31	Si
Hamburgo	Alemania	7.01	Si
Los Angeles	Estados Unidos	6.75	Si
Tanjung Pelepas	Malasia	6.00	
Long Beach	Estados Unidos	5.07	Si
Xiamen	China	4.68	
Laem Chabang	Tailandia	4.64	

Fuente: Marsha Salisbury "The JOC Top 50 World Containers Ports", Estados Unidos, *JOC Week*, 23-30 de Agosto de 2010, pp. 24-32.

De acuerdo al Dr. Salgado y Salgado:

“Estos puertos en conjunto durante 2003 movieron alrededor de 112.97 millones de TEUS, cifra que ya fue superada en 2008, al llegar a casi 500 millones de TEUS.”<sup>56</sup>

De hecho no es de sorprender que las rutas entre las regiones de mayor tránsito de mercancías tengan rutas marítimas que priorizan estos puertos pivote. Un ejemplo es la siguiente ruta entre Asia y Estados Unidos: Hong Kong-Kaoshiung-Pusan-Kobe-Oakland-Long Beach-Singapur-Hong Kong.

Ahora que se ha definido aspectos básicos del transporte tales como la naviera, el servicio de línea, el servicio contenedorizado, los tipos de buques, las diversas áreas geográficas y los flujos de carga entre ellas, ya es posible introducirse en otro ámbito dentro del transporte marítimo: la orientación económica del mismo. De este último tema se trata el Capítulo Dos.

---

<sup>56</sup> Ídem.

## Capítulo Dos.

### Características económicas del transporte marítimo de carga.

#### 2.1. Elementos que conforman el mercado del transporte marítimo.

La teoría microeconómica establece que existen cuatro formas de mercados en función del número de ofertantes de productos o servicios, los cuales son:

- I. Competencia perfecta: Existen muchos productores con un producto homogéneo, pero ninguna empresa posee control sobre el precio, el cual viene fijado de manera impersonal por el mercado.
- II. Competencia monopolística: Hay muchos vendedores con productos diferenciados. En este caso, las empresas poseen un cierto grado de influencia sobre las cantidades a pagar, el cual le confiere un ligero poder monopolístico. La competencia adopta la forma de marcas comerciales y publicidad, las cuales buscan establecer una diferenciación entre las mercancías de tal o cual empresa. Esto también se manifiesta a través de pequeñas variaciones en el monto de venta.
- III. Oligopolio: Son pocos proveedores de un bien, pero los mismos poseen control sobre los precios aunque también están sujetos a posibles acciones de sus competidores. Aunque por lo general no está permitido por las legislaciones nacionales, las firmas oligopólicas pueden establecer colusiones tácitas o, incluso, tomar el riesgo de hacer un acuerdo de colusión formal. Para algunas sociedades económicas es preferible este panorama antes que una guerra de precios. Por otro lado, la competencia tiende a adoptar la forma de diferenciación de productos (marcas) vía campañas publicitarias.
- IV. Monopolio: donde una sola organización tiene todo el poder para imponer el valor a pagar y así maximizar el beneficio por una mercancía.<sup>57</sup>

Para identificar el tipo de mercado a cual correspondería el transporte marítimo contenedorizado, debemos concentrarnos en 4 aspectos:

---

<sup>57</sup> Mochón Morcillo, Francisco. Economía Teoría y Política. España, Editorial McGrawHill, 2000, p. 224.

- Número de empresas en la industria,
- Tipo de producto o servicio ofrecido,
- Facilidad de entrada y salida,
- Influencia de la empresa sobre los precios y sobre la demanda.

A continuación se hará una revisión de los aspectos citados para poder llegar a la conclusión correspondiente.

### **2.1.1. Número de empresas en la industria.**

Existen varias empresas de transporte marítimo a nivel mundial; las hay desde navieras locales, nacionales, regionales e incluso globales. Para poder enlistar a las mismas debemos considerar a las empresas con servicio de línea regular contenedorizado, entendiendo por ello que, sus rutas internacionales, cuentan con itinerario predeterminado y que solo utilizan contenedores.

Esta delimitación aún contempla a un número de actores grande. Para establecer un universo finito, el presente trabajo se apoya en el estudio de la asociación AXS-Alphaliner, especialista en análisis y estadísticas del ramo marítimo. El artículo es denominado “Las 100 navieras más grandes por su oferta”, que se muestra en la Figura 9. Esto no quiere decir que no haya una cantidad mayor de empresas, sino que son el segmento más representativo de tal espectro.

La lista que se maneja para este estudio contempla los siguientes datos:

- Lugar de la lista,
- Nombre de naviera,
- TEU (Unidad equivalente a un contenedor de 20’) disponible,
- Totalidad de buques,
- TEU y Buques propiedad de la naviera,
- TEU y buques en renta para el servicio de la naviera,
- Pedidos de construcción de nuevos buques.

Figura 9. Alphaliner – Las 100 navieras más grandes por su oferta al 17 Enero 2011

Rnk	Operador	Total		Buques propios		Buques arrendados			En construcción		
		TEU	Barco	TEU	Barco	TEU	Barco	%	TEU	Barco	%
1	APM-Maersk	2.151.364	580	1.103.695	205	1.047.669	375	48.7%	344.784	54	16.0%
2	Mediterranean Shipping Co	1.907.528	454	971.022	208	936.506	246	49.1%	446.286	39	23.4%
3	CMA CGM Group (2)	1.209.348	401	443.176	93	766.172	308	63.4%	272.771	26	22.6%
4	Evergreen Line	612.349	160	330.167	88	282.182	72	46.1%	176.000	20	28.7%
5	Hapag-Lloyd	607.933	137	301.363	61	306.570	76	50.4%	131.000	10	21.5%
6	Grupo CSAV (3)	585.058	156	51.090	10	533.968	146	91.3%	62.589	8	10.7%
7	APL (4)	584.488	146	169.866	46	414.622	100	70.9%	201.180	22	34.4%
8	COSCO Container L. (5)	544.857	139	309.057	93	235.800	46	43.3%	313.526	38	57.5%
9	Hanjin Shipping	479.541	106	175.286	33	304.255	73	63.4%	228.274	22	47.6%
10	CSCCL (6)	467.711	141	280.476	78	187.235	63	40.0%	136.300	15	29.1%
11	MOL (7)	392.360	94	193.102	33	199.258	61	50.8%	82.616	14	21.1%
12	NYK Line (8)	378.088	97	289.507	55	88.581	42	23.4%	29.192	5	7.7%
13	Hamburg Süd Group	372.692	117	161.126	41	211.566	76	56.8%	79.390	14	21.3%
14	OOCL (9)	353.523	79	274.390	46	79.133	33	22.4%	71.104	8	20.1%
15	K Line	328.327	78	232.724	42	95.603	36	29.1%	76.576	12	23.3%
16	Zim	324.078	96	174.017	38	150.061	58	46.3%	155.769	14	48.1%
17	Yang Ming Marine Transport Corp.	322.091	79	187.201	45	134.890	34	41.9%	108.802	17	33.8%
18	Hyundai M.M.	286.875	55	83.781	14	203.094	41	70.8%	65.460	5	22.8%
19	PIL (Pacific Int. Line)	261.828	141	158.454	91	103.374	50	39.5%	39.606	14	15.1%
20	UASC (10)	221.780	57	113.596	27	108.184	30	48.8%	117.900	9	53.2%
21	Wan Hai Lines	187.357	88	111.045	55	76.312	33	40.7%	37.700	14	20.1%
22	HDS Lines	90.194	26	5.425	5	84.769	21	94.0%			
23	TS Lines	87.565	42	4.734	3	82.831	39	94.6%			
24	MISC Berhad	68.117	28	28.008	16	40.109	12	58.9%	17.080	2	25.1%
25	CCNI	58.213	24			58.213	24	100.0%			
26	RCL (Regional Container L.)	55.915	42	43.302	33	12.613	9	22.6%	2.086	2	3.7%
27	X-Press Feeders Group	54.665	49	3.426	2	51.239	47	93.7%			
28	Grimaldi (Napoli)	49.325	44	44.520	36	4.805	8	9.7%	4.524	9	9.2%
29	KMTC	48.145	38	20.883	19	27.262	19	56.6%	2.120	2	4.4%
30	Matson	47.551	20	28.417	14	19.134	6	40.2%			
31	SITC	43.876	48	12.557	15	31.319	33	71.4%	11.725	11	26.7%
32	STX Pan Ocean (Container)	40.396	27	12.370	8	28.026	19	69.4%	12.460	4	30.8%
33	NileDutch	34.657	19	836	2	33.821	17	97.6%	14.000	4	40.4%
34	Emirates Shipping Line	34.320	13			34.320	13	100.0%			
35	Horizon Lines	34.150	16	20.024	11	14.126	5	41.4%			
36	Seaboard Marine	33.789	39	5.825	9	27.964	30	82.8%			
37	UniFeeder	33.297	36			33.297	36	100.0%			
38	Schöller Group	32.814	19	8.735	5	24.079	14	73.4%	18.261	9	55.7%
39	Arkas Line / EMES	31.344	29	20.116	17	11.228	12	35.8%	2.478	1	7.9%
40	S.C. India	30.907	10	14.407	5	16.500	5	53.4%	19.500	3	63.1%
41	Sinotrans	29.409	30	9.846	12	19.563	18	66.5%			
42	Simatech	28.576	16	8.465	7	20.111	9	70.4%	4.956	2	17.3%
43	Samudera	27.172	32	7.484	14	19.688	18	72.5%			
44	Hainan P O Shipping Co	27.117	14	13.224	5	13.893	9	51.2%			
45	Swire Shipping	24.677	23	12.454	13	12.223	10	49.5%	16.656	8	67.5%
46	OEL / Shreyas	24.190	19	8.842	9	15.348	10	63.4%			
47	Grand China Logistics	23.080	19	17.361	11	5.719	8	24.8%			
48	Sinokor	23.078	25	6.800	11	16.278	14	70.5%			

49	Crowley Liner Services	20.959	23	8.304	9	12.655	14	60.4%			
50	Linea Messina	19.421	15	18.749	14	672	1	3.5%	11.680	4	60.1%
51	MACS	19.280	14	6.828	4	12.452	10	64.6%	16.000	8	83.0%
52	FESCO	18.787	21	15.643	18	3.144	3	16.7%	3.108	1	16.5%
53	Nam Sung	18.283	23	13.790	18	4.493	5	24.6%			
54	Meratus	18.241	43	17.582	38	659	5	3.6%			
55	The Containership Company (TCC)	17.501	6			17.501	6	100.0%			
56	Turkon Line	17.170	13	17.170	13				1.880	1	10.9%
57	Heung-A Shipping	17.007	21	6.571	11	10.436	10	61.4%			
58	Tanto Intim Line	16.507	37	16.507	37						
59	Dole Ocean Liner	14.400	28	8.890	10	5.510	18	38.3%			
60	Log-In Logistica	14.099	10	7.854	7	6.245	3	44.3%	13.500	5	95.8%
61	Great White Fleet	14.063	22			14.063	22	100.0%			
62	Westwood	13.828	7			13.828	7	100.0%			
63	Containerships OY	13.800	18	966	1	12.834	17	93.0%			
64	Mariana Express Lines	12.979	13			12.979	13	100.0%			
65	United Feeder Services	12.824	13			12.824	13	100.0%			
66	Salam Pasific	12.488	24	12.488	24						
67	Temas Line	12.429	28	12.429	28						
68	HubLine Bhd	12.020	21	9.681	18	2.339	3	19.5%			
69	Borchard Lines	11.598	14	1.606	2	9.992	12	86.2%			
70	Delphis NV / Team Lines	11.573	12	1.440	1	10.133	11	87.6%			
71	Yanghai Shipping Co (YSC)	10.306	10			10.306	10	100.0%			
72	Marfret	9.529	8	7.077	7	2.452	1	25.7%			
73	Quanzhou An Sheng Shg Co	9.044	5	9.044	5						
74	UAFL	9.000	8			9.000	8	100.0%			
75	Universal Africa Line	8.303	16			8.303	16	100.0%			
76	NSCSA	8.100	4	8.100	4						
77	Independent Container Line	7.810	4			7.810	4	100.0%			
78	Caribbean Feeder Services	7.787	12	6.038	9	1.749	3	22.5%			
79	Shanghai Jin Jiang	7.395	9	5.292	6	2.103	3	28.4%			
80	OPDR	7.220	11	4.490	7	2.730	4	37.8%			
81	Samskip	7.206	11	1.816	2	5.390	9	74.8%			
82	SeaFreight	7.119	7			7.119	7	100.0%			
83	Tropical Shg	7.117	15	3.946	11	3.171	4	44.6%			
84	Johan Shg	7.113	15	6.059	14	1.054	1	14.8%			
85	Boluda Lines	6.839	8	5.159	6	1.680	2	24.6%			
86	Chun Kyung (CK Line)	6.722	14	3.342	9	3.380	5	50.3%	2.120	2	31.5%
87	Irish Continental Group	6.575	10			6.575	10	100.0%			
88	Gemadept	6.440	9	4.672	6	1.768	3	27.5%			
89	Hartmann Asia Lines	6.432	8	1.998	3	4.434	5	68.9%			
90	Peel Ports (BG Freight)	6.350	11			6.350	11	100.0%			
91	Tarros	6.164	6			6.164	6	100.0%			
92	Kambara Kisen	6.136	8	907	1	5.229	7	85.2%			
93	Eimskip	5.960	9	4.550	7	1.410	2	23.7%			
94	Shanghai Hai Hua (Hasco)	5.850	8	5.221	7	629	1	10.8%			
95	Valfajre Eight Shg Co	5.699	8	5.097	7	602	1	10.6%			
96	Melfi C.L.	5.679	5			5.679	5	100.0%			
97	Far Shipping	5.573	4			5.573	4	100.0%			
98	Bien Dong Shg (Vinashin)	5.497	10	4.641	8	856	2	15.6%	3.460	2	62.9%
99	Dannebrog / Nordana	5.412	6	3.146	4	2.266	2	41.9%			
100	King Ocean	5.404	5			5.404	5	100.0%			

Fuente: AXS-Alphaliner. "Top 100 operated fleets as per 17 January 2011" <http://www.alphaliner.com/top100/index.php>

©

Alphaliner 1999-2011

*Nota del autor: debido a lo limitado del espacio del cuadro, se han utilizado las siglas de algunas de las navieras. A continuación se enlistan los nombres completos de las navieras situadas en los primeros veinte puestos para su mayor referencia:*

- (1) AP Moller-Maersk*
- (2) Es la fusión de dos siglas de compañías. Por un lado la, Compagnie Maritime d’Affretement (CMA) y la Compagnie Generale Maritime (CGM)*
- (3) Compañía Sudamericana de Vapores*
- (4) American President Line*
- (5) China Ocean Shipping (Group)*
- (6) China Shipping Container Line*
- (7) Mitsui O.S.K. Line*
- (8) Nippon Yusen Kaisha*
- (9) Orient Overseas Container Line*
- (10) United Arab Shipping Company*

Esta lista se actualiza cada semana por lo que la vigencia de los datos es efímera. Es necesario consultar constantemente la misma para estar al tanto de su evolución. Para efectos de este estudio, fijaremos la fecha concreta en la que se obtuvo la lista.

Para poder definir el tipo de mercado, no solo es importante tener el número de compañías que actúan en él, sino también el conocer su poder dentro del mismo. Esto implica saber el “Coeficiente de Concentración” de una industria. La manera más común de determinar este dato es obteniendo el coeficiente de las cuatro mayores empresas, esto es, el porcentaje de ventas realizado por las cuatro firmas mayores en un periodo determinado, pudiendo manejarse por años o décadas. También se conoce a esta medida como C-4 y sobre su total se establecen 4 zonas de resultados, de acuerdo a la Comisión de Competencia de la Comunidad Europea:

- Zona roja, que atañe a los mercados con un porcentaje C-4 igual o superior al 80%. Aquí existe el peligro de que las compañías más grandes se coludan en perjuicio de la competencia.

- Zona naranja, que abarca un índice entre 80 y 60%; aquí la posibilidad de contubernio es muy probable.
- Zona amarilla, que comprende el segmento entre 60 y 40%; estos mercados deben de mantenerse bajo observación para notar su evolución con el tiempo.
- Zona verde, que incluye los mercados con un C-4 inferior al 40 %, donde prevalecen las tendencias competitivas.<sup>58</sup>

No existe una única manera de orientar los datos para la obtención del análisis y se pueden manejar varias opciones a conveniencia de la investigación. La primera de ellas es conociendo el total de ventas globales, pero en nuestro caso particular no es posible aplicar esta medida, ya que existen diferentes niveles de fletes entre las diversas áreas, regiones, países e incluso puertos específicos, sin olvidar que existen temporadas altas o bajas en función de la época del año y la región.

Una segunda opción, es el obtener el total de contenedores transportados por una naviera en un año. Sin embargo, no existe un estudio completo que permita determinar el total de los TEU's trasladados, ya que navieras como MSC y CMA-CGM (números 2 y 3 de la lista de Alphaliner) no proporcionan esta información. Por lo tanto, esta opción no es viable para la presente investigación.

Una tercera alternativa es fundamentar el estudio en la capacidad de oferta de las navieras, cuya fuente de información es el ya citado análisis de AXS-Alphaliner.

A diferencia del primer caso, donde se identifica el poder de una firma en el mercado, este dato nos permite identificar las empresas que pueden producir a costos más bajos que las compañías más pequeñas, gracias a su gran capacidad de oferta.

“Así, es frecuente que los costes medios a largo plazo de la empresa disminuyan cuando la producción supera un determinado nivel, que se suele denominar ‘escala mínima eficiente’, y se

---

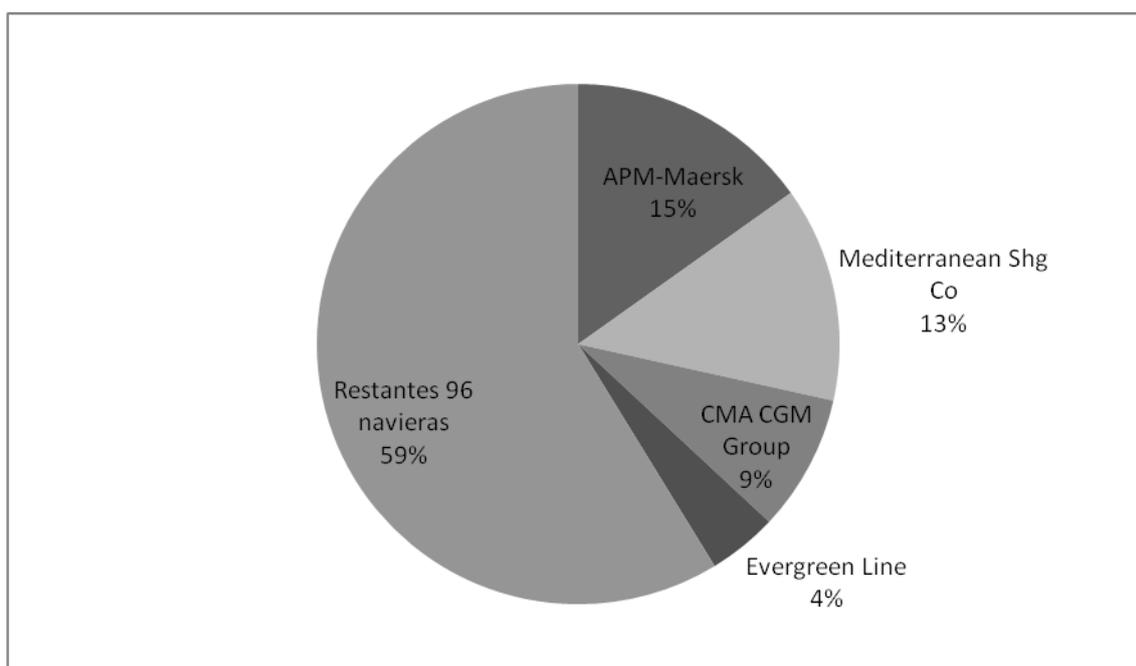
<sup>58</sup> Izquierdo González, Rafael. Mercados de transporte carga, del cartel a la competencia. México, Instituto Mexicano del Transporte, Publicación técnica No. 12, 1995, p. 40.

mantenga más o menos constantes cuando continúa aumentando la producción... cuando la escala mínima eficiente representa una cantidad relativamente elevada en relación con la cantidad total demandada, solamente cabe que produzcan eficientemente unas pocas empresas. En este caso estamos ante un Oligopolio natural”<sup>59</sup>

Para realizar el cálculo del coeficiente de concentración C-4 es necesario identificar a las empresas de la citada lista de Alphaliner y dimensionarlas contra las restantes 96 para encontrar su porcentaje. Las empresas que se destacan por su oferta de TEU's son Maersk, MSC, CMA-CGM y Evergreen. Sumando el porcentaje de todos ellos, el total que arroja es de un 41 %.

Para una mejor comprensión, se muestran los resultados de cada uno de los involucrados en el análisis en la Figura 10.

Figura 10. Índice C-4 de las 100 navieras más grandes



Fuente: elaboración propia basada en los datos de AXS-Alphaliner “Top 100 operated fleets as per 17 January 2011” <http://www.alphaliner.com/top100/index.php>

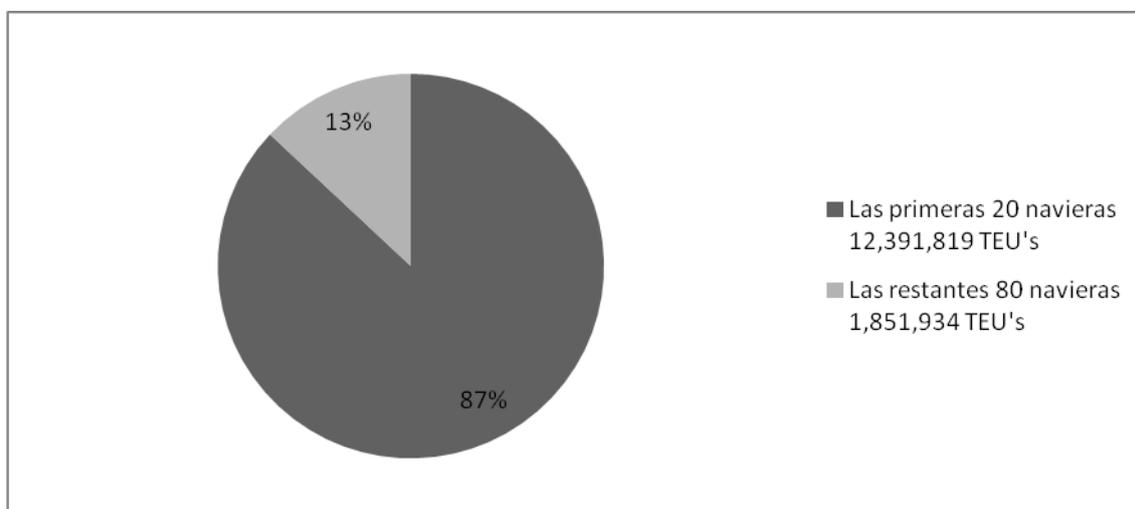
<sup>59</sup> Mochón Morcillo, Francisco. Op. cit, p. 226.

Tomando en cuenta el criterio del índice C-4, el transporte marítimo contenedorizado se encuentra en un nivel amarillo, por lo que se considera un mercado competitivamente sano. Por otro lado, se hace evidente la tendencia del mercado a ser un Oligopolio natural. Sin embargo, ésto no es exclusivo de las 4 navieras más grandes.

Para evidenciar este hecho, se muestra en la Figura 11 el comparativo de las 20 primeras empresas de la lista de Alphaliner contra las restantes 80. El resultado es un abrumador 83% del control de la oferta de parte de las primeras.

El nivel de concentración es muy alto en este comparativo. Por lo tanto, podremos afirmar que es en este segmento donde se localiza la mayor parte de la competencia por el mercado global. Incluso algunos analistas han denominado a este grupo de navieras como los “Global Carriers” o “Navieras Globales”.

*Figura 11. Comparativo entre las 20 navieras más grandes y las restantes 80.*



*Fuente: elaboración propia basada en los datos de AXS-Alphaliner “Top 100 operated fleets as per 17 January 2011” <http://www.alphaliner.com/top100/index.php>*

De las restantes 80 navieras, las primeras 30 tienen aspiraciones a ingresar al grupo de los “Global Carriers”, mientras que las restantes 50 son regionales, locales y/o especialistas en nichos de mercado.

Una vez que se ha identificado a los actores principales, a continuación se hace un perfil del producto que se ofrece al mercado para reconocer su semejanza o sus diferencias.

### **2.1.2. Tipo de producto ofrecido.**

La teoría microeconómica indica que uno o varios bienes y servicios presentan la característica de ser sustitutivos más o menos próximos. Sin embargo, las firmas que los producen o llevan a cabo compiten entre sí estableciendo diferencias entre sus mercancías basándose tanto en causas reales como en apariencias.<sup>60</sup>

Por otro lado, Michael Porter afirma que la diferenciación de productos representa una de las estrategias competitivas genéricas. Ésta es cuando una empresa busca ofrecer algo único en su sector junto con otros aspectos que son ampliamente valorados por los compradores. Al respecto, ahonda el mismo Porter:

“La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega, por el medio por el cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.”<sup>61</sup>

Y puntualiza el mismo autor de la siguiente manera:

“La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que la empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si se quiere un precio superior.”<sup>62</sup>

En el caso del transporte marítimo contenedorizado, no queda duda que, en primera instancia, es un producto homogéneo, ya que cualquier línea ofrece

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*, p. 240.

<sup>61</sup> Porter, Michael. Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México, 1987, Cia Editorial Continental, 1987, p. 32

<sup>62</sup> *Ídem.*

cubrir la misma necesidad: el traslado de mercancías, vía marítima, ingresadas en un contenedor. Sin embargo, esta situación deja mal paradas a las compañías, ya que si el producto es fácilmente sustituible, los clientes podrían migrar a otras marcas con gran facilidad. Esto desembocaría en una guerra de precios, situación que no beneficiaría a ninguno de los miembros del mercado.

Para evitar este panorama, las navieras han implementado medidas para diferenciarse de la competencia; ésto, a través de ampliar el abanico de países con servicio, ofrecer servicio multimodal, tiempos de tránsito más cortos, atención personalizada a clientes e instalar aplicaciones tecnológicas orientadas al servicio, etc. Hasta años recientes, la publicidad a través de medios impresos y electrónicos masivos era escasa.

Al respecto, Rafael Izquierdo González –investigador del Instituto Mexicano del Transporte- considera que:

“...en el transporte, la diferenciación del producto atañe a la calidad del servicio en términos de diversas características que son relevantes para el usuario, tales como la seguridad de la carga, confianza en los tiempos pactados y frecuencia congruente con la política de inventarios (del embarcador o consignatario), entre otros atributos.”<sup>63</sup>

Sin embargo, a pesar de las medidas que han aplicado las navieras, las diferenciaciones tienden a ir desapareciendo poco a poco. Al respecto comentaba Grove Conrad –Vicepresidente de McMullen Consulting- a *Journal of Commerce* en agosto de 2002 lo siguiente:

“No hay manera de que el vendedor en la calle pueda impresionar a los embarcadores diciendo ‘mi contenedor es más grande que el de la competencia’, ‘nuestro tiempo de tránsito es más corto que el de la línea X’, ‘podemos escalar Oshkosh (Rusia) y la competencia no’, ‘mi asistente de ventas estará en la oficina en caso de que no esté’, etc. Con los consorcios, las complicaciones internas, equipos similares, todas las líneas ofreciendo el servicio intermodal, y todos compitiendo por entrar en nuevos mercados la diferenciación de producto no es fácil... es imposible.”<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Izquierdo González, Rafael. Op. Cit, p. 20.

<sup>64</sup> Duplin, Chris. “Sales evolution” Estados Unidos, *JOC Week*, Volume 3 Issue 34, 26 de agosto a 1 de septiembre ,2002, p. 26.

Mark Kadar, durante una conferencia en Londres de la revista *Containerisation International*, reiteraba esta sensación en el mercado al decir que “los embarcadores ven muy poca diferenciación entre las navieras”.<sup>65</sup>

Un recurso clásico de diferenciación entre navieras radica en la relación personal y social entre el vendedor y el cliente. Thomas Kerringan, quien fungió como vendedor para varias navieras en New York, comentaba al respecto:

“Hace algunos años, la ciencia de las ventas en las navieras era llevada a cabo en nivel muy básico. La industria está llena de historias de cómo los vendedores podían llenar sus buques a través del invitar a sus clientes a partidos de beisbol y de socializar con ellos en lugares como el New York Whitehall Club and Downtown Athletic Club.

“Muchas de esas historias han crecido al recontarse, pero tenían un elemento de verdad. Ellos regresaban del almuerzo con grandes reservaciones.”<sup>66</sup>

Una visión interesante era la expresada por Frank Halliwell, entonces Jefe ejecutivo de la naviera *Americana Ships*, quien daba el siguiente argumento:

“El caso de las líneas marítimas no es diferente al de las barras de chocolate. Una compañía como Mars o Nestlé hace muchos de estos productos. Los mismos pueden ser básicamente iguales, pero la percepción que la gente tiene es de una gran variedad de ellos en función a cómo son comercializados”<sup>67</sup>

En este caso, Halliwell sugería que las navieras se preocuparan más por su imagen en el mercado, ya que la percepción de la firma en el mismo es importante. El peso de ésta puede ser decisivo en la toma de decisiones de los embarcadores, incluso más que la realidad.<sup>68</sup>

Otra opinión destacada es la de Todd Pigeon, quien era director de *Maersk Line* en el área de Italia, Croacia y Eslovenia. Desde su punto de vista, la diferenciación provenía directamente de los requerimientos particulares de los embarcadores. El comentaba que

---

<sup>65</sup> Damas, Philip. “Are shipping lines all the same?”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 41 No. 5. Mayo de 1999, p. 60.

<sup>66</sup> Duplin, Chris. Op. Cit, p.26.

<sup>67</sup> Damas, Philip. Op. Cit, p. 61.

<sup>68</sup> Ídem

“...algunos requieren de alcance global, otros especialidad en nichos de mercado, por ejemplo. Pero en el mercado de hoy, es cierto que la prioridad de los embarcadores de reducir costos es más importante que cualquier otra cosa.”<sup>69</sup>

Sin embargo, esta idea significa que el transporte marítimo podría ser equiparado a una mercancía, cosa en la que muchos miembros del ramo no están de acuerdo.

Esta situación plantea un serio conflicto dentro de la industria, ya que al ser equiparable, el único elemento que sería distintivo para el consumidor sería la diferencia de precios, lo que conllevaría a una lucha de precios a la baja en perjuicio de muchos de las empresas del medio.

Este fenómeno lo explica Santiago Hernandez Yzal, especialista en economía del transporte marítimo de origen español, de la siguiente forma:

“Cuando los servicios de todas las empresas competidoras están sensiblemente igualados de modo que ninguna de ellas da al cliente más de lo que dé cualquiera otra de las competidoras, la competencia adopta en muchos casos la forma de carrera de precios a la baja y, a tal efecto, una o varias de las empresas porteadoras rebajan sus tipos de fletes. A igualdad de servicio, evidentemente, la rebaja de precio redundaría enteramente en abaratamiento del coste de aquél para el cliente usuario de los servicios de la empresa naviera.”<sup>70</sup>

Es por ello, que la función de las Conferencias Marítimas era el evitar este escenario a través de la regulación de los fletes, aunque las mismas tampoco aportaban una solución al tema de la diferenciación.

En mi opinión, el elemento principal que representa la diferenciación entre las navieras, más allá del flete mismo, es el factor humano. A pesar de los grandes avances en los medios de información, propios de la industria, aún se requiere el mantener un contacto personal para poder agilizar los procesos.

Esta sensación de “complicidad”, entre embarcadores y navieras, para lograr que los procesos de embarque salgan sin contratiempos, es un elemento poco

---

<sup>69</sup> Beddow, Matthew. “Spot the difference”. Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 10. Vol 42. Octubre de 2009, p. 26.

<sup>70</sup> Hernandez Yzal, Santiago. Economía marítima. España, Editorial Cadi, 1968, p. 630.

valorado por parte de los prestadores del servicio, pero que puede ser vital para continuar las relaciones comerciales con sus clientes. De hecho, este concepto es la piedra angular que diferencia a las navieras de los reexpedidores de carga, y es por ello que los clientes aceptan pagar el sobreprecio que implica el recurrir a los segundos.

Otro factor que corrobora esta idea, es la diferencia salarial que existe entre la parte comercial y la parte operativa dentro de las navieras. Los primeros se distinguen por tener mayores sueldos, en función de su efectividad, sobre los segundos. Esta diferencia trasciende también al personal de Customer Service, quienes están al pendiente de los contratiempos que tienen los clientes. A pesar de su función, el vendedor cuenta con un mayor prestigio y honorarios.

Ya concluido este punto, se continúa el tema: ¿cómo es que empresas ingresan y salen de la industria? ¿Cuáles son los elementos que pueden afectar tales hechos?

### **2.1.3. Facilidad de entrada y de salida al mercado.**

Regresando a la teoría económica, esta nos indica que existe la posibilidad de que el ingreso de una empresa en un mercado o la salida del mismo presente algún obstáculo, ya sea por características propias del mismo o por circunstancias contrarias a la libre competencia.

Una limitante puede ser cuando la cantidad de inversión requerida para ingresar al mismo es muy alta, como lo es en el caso del transporte marítimo de línea. Sin embargo, existen restricciones de otro tipo, tales como una reglamentación favorable a las empresas ya presentes en el mercado o que permite la colusión entre competidores.<sup>71</sup>

Las Conferencias Marítimas constituyeron la principal limitante de ingreso a nuevas líneas marítimas, desde el año 1875 –fecha de creación de la primera Conferencia- y hasta los primeros años del siglo XXI.

---

<sup>71</sup> Izquierdo González, Rafael. Op. Cit, p. 20.

A pesar de que no existía una ordenanza para que toda naviera se adhiriera a las mismas, estas organizaciones presentaban posiciones en bloque con el fin de obstaculizar el crecimiento de cualquier empresa independiente.

En el caso de que una firma quisiera ingresar a tales entidades, existían dos modos en que se podía adquirir la membresía. Esto dependía de las políticas imperantes dentro de ellas, las cuales se pueden clasificar en Abiertas o Cerradas.

Las Conferencias Abiertas permiten a cualquier naviera adquirir la condición de miembro y salir sin penalización. En este sistema, toda compañía que esté en condiciones, que tenga la intención de ofrecer un servicio de línea regular y acepte el contenido del acuerdo conferencial, tiene derecho a ser admitida. Esta modalidad, cuyo origen está en Estados Unidos, responde a la voluntad de garantizar el máximo grado de competencia en el tráfico marítimo conferenciado.

Las Conferencias Cerradas, de origen europeo, tienen como base la negación al derecho de libre ingreso. Los criterios utilizados, así como las cláusulas del acuerdo adoptado, son discrecionales de los miembros existentes quedando a su libre arbitrio la decisión de aceptar la admisión de nuevos miembros. Por otro lado, su ingreso obliga a modificar el acuerdo constitutivo de la Conferencia y, en consecuencia, deberá ser adoptado con el consentimiento de todos los miembros.

En ambas modalidades, es requisito que la naviera solicitante presente a la organización una planeación de buques a utilizar dentro del servicio de línea: los mismos pueden ser propiedad de la naviera, fletados o adquiridos parcialmente. Se considera también que la capacidad de la flota del solicitante sea acorde a los requerimientos del servicio a cubrir. Además se hace un estudio de solvencia económica del nuevo miembro para evaluar hasta qué punto transportará en forma eficiente y oportuna la carga que se le confíe.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Boet Serra, Elena. La libre competencia en el transporte marítimo, España, JM Bosch editor, 2000, pp. 298-300.

En cualquiera de los casos, abierto o cerrado, se requería la autorización de los miembros para entrar en funciones dentro del servicio.

Por otro lado, existe un listado de condiciones de ingreso en el Código de Conducta de las Conferencias Marítimas, los cuales se muestran en su Artículo 2, el cual busca establecer un margen de igualdad entre las navieras conferenciadas y las que estén interesadas en ingresar.

Ya en años recientes, la influencia de las Conferencias ha venido disminuyendo debido a la gestión de organismos reguladores de la libre competencia. Esto ha hecho que el mercado experimente un aligeramiento de esta situación.

A pesar de ello, en el mercado ingresan constantemente nuevas líneas navieras –por lo general de índole local o regional-. Este fenómeno no es sólo de años recientes, sino también ha venido ocurriendo incluso en la época dorada de las Conferencias. Esto da pauta para considerar que el transporte marítimo no es un mercado cerrado a nuevos jugadores. A pesar de que los mismos no son grandes empresas, representan nuevas alternativas para los diversos embarcadores; esto le da una mayor frescura a la cantidad de competidores y evita que el número de los mismos sea cerrado. (Figura 12)

*Figura 12. Nuevos operadores de línea en 2009*

<b>Compañía naviera</b>	<b>País</b>
Majestic Enrich Shipping	Malasia
Yanghai Shipping Co.	República de Corea
Pacific Orient Line	Taiwán
MBG Shipping	Sudáfrica
HDS Shipping	Irán
Hartmann Asia Lines	Singapur
SE Shipping	Singapur

*Fuente: Barry Rogliano Salles. "Annual review 2010". [www.alphaliner.com](http://www.alphaliner.com)*

#### **2.1.4. Influencia de la empresa sobre el precio de venta y sobre la demanda**

Además de limitar el ingreso de nuevos competidores, las Conferencias marítimas tenían la facultad de pactar los precios entre sus socios. De hecho, la UNCTAD define como Conferencia marítima a:

“...un grupo de compañías navieras (sociedades de explotación de buques) que transportan mercancías en una ruta internacional determinada y que acuerdan aplicar fletes y otras condiciones de transporte comunes o uniformes.”<sup>73</sup>

Elena Boet, por su parte, destaca que:

“Las conferencias marítimas son acuerdos de estabilización mediante la fijación de fletes comunes y otras condiciones de servicios. Más concretamente, puede afirmarse que constituyen acuerdos, escritos o verbales, entre navieros interesados en la prestación de un servicio de línea regular en una ruta determinada geográficamente, que limitan la competencia entre ellos y frente a los navieros independientes u *outsiders*, mediante el establecimiento de fletes comunes y otras condiciones de transporte”.<sup>74</sup>

Por su parte, el Código de Conducta de las Conferencias Marítimas detalla en su Capítulo I que por ellas se entiende que son:

“Un grupo constituido por dos o más empresas porteadores navieras que prestan servicios regulares de transporte internacional de carga en una ruta en particular o rutas particulares dentro de determinados límites geográficos y que han concertado un acuerdo o arreglo, cualquiera que sea su naturaleza, dentro de cuyo marco actúan ateniéndose a unos fletes uniformes o comunes y a cualesquiera otras condiciones convenidas en lo que respecta a la prestación de servicios regulares.”<sup>75</sup>

Por su parte, Santiago Hernandez Yzal proporciona un enfoque diferente en relación a las Conferencias:

“...las conferencias representan una solución pactista o acordada con los que de otro modo acabarían por ser verdaderos competidores. De este modo, una de las empresas enfrentadas

---

<sup>73</sup> Fuentes Delgado, Rubén. Op. cit, p. 142.

<sup>74</sup> Boet Serra, Elena. Op. cit, p. 291.

<sup>75</sup> “Convención sobre un código de conducta de las Conferencias Marítimas del 6 de abril de 1964”, DOF del 28 de Julio de 1976, y recopilado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, p. 1. [www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/biblioteca/BV0402/BV040208C.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/biblioteca/BV0402/BV040208C.pdf)

(por la competencia) limita una parte de su libertad de acción, conserva su autonomía y reconoce al competidor unos derechos que le conviene reconocer porque son exactamente los mismos que el competidor aquiesce a reconocerle.

“La conferencia no constituye una empresa única, sino una política uniforme de defensa contra los propios miembros integrantes de la misma en primer lugar, con proyección exterior, que, de modo ostensible, o aparente, deja como competidores a los outsiders o extraños”<sup>76</sup>

Otros puntos a considerar dentro de las Conferencias es que:

- a) Son uniones contractuales entre navieros independientes interesados en operar en una misma línea determinada geográficamente. Aquí se considera al naviero como empresario marítimo que explota, por su cuenta y riesgo, un buque propio o ajeno. Esta definición excluye de las conferencias a los transportistas contractuales que no explotan buques, conocidos como NVOCC por sus siglas en inglés.<sup>77</sup>
- b) Sólo existen en el servicio de línea regular y de mercancías.
- c) Son de ámbito internacional; por lo tanto no se circunscriben a navieras de un país sino que han permitido el ingreso de diferentes países.
- d) Son organizaciones que se caracterizan por las notas de simplicidad y flexibilidad. Los acuerdos constitutivos de las Conferencias pueden ser orales o adoptar la forma de un “Acuerdo de caballeros” del cual solo se derivan vínculos morales. Ni la regulación internacional, ni la nacional establecen requisitos formales para la válida constitución de las Conferencias marítimas.
- e) Aunque su función principal es el estabilizar los fletes, las conferencias también establecían acuerdos complementarios para la racionalización del mercado del tráfico de línea regular. Esto significa el fijar acuerdos sobre la estructura de la oferta y la repartición del mercado entre los miembros de la conferencia. Una de las metas principales de tal medida era el poder regular el precio del flete marítimo de un puerto determinado al modificar su espacio asignado en buques o al cambiar el número de navieras que lo escalaban.

---

<sup>76</sup> Hernandez Yzal, Santiago. Op. Cit., p. 631.

<sup>77</sup> NVOCC es abreviatura de Non-Vessel Operating Carriers.

f) Los Conferencias emiten acuerdos horizontales restrictivos de la competencia.

En lo que se refiere a la vinculación entre los embarcadores y las Conferencias, las segundas crearon el denominado “Acuerdo de lealtad”. Esto es un convenio que firmaban ambas partes con la intención de incentivar a los exportadores a utilizar los servicios de la Conferencia de manera preferente y continua, y consistía en el reembolso de parte del monto de los fletes que el usuario haya pagado durante un periodo establecido de común acuerdo.

En el artículo 7 de la Convención del Código de Conducta de las Conferencias Marítimas en su inciso 1 dice que:

1. Las compañías navieras miembros de una Conferencia tendrán derecho a establecer y mantener con los usuarios acuerdos de lealtad, cuya forma y estipulaciones serán objetos de consulta entre la Conferencia y las organizaciones de usuarios o los representantes de usuarios. Esos acuerdos de lealtad contendrán garantías que estipulen expresamente los derechos de los usuarios y de los miembros de la Conferencia. Tales acuerdos se basarán en el sistema contractual o en cualquier otro sistema que sea también lícito.<sup>78</sup>

Al respecto, menciona el Dr. Salgado y Salgado su experiencia en la negociación de tales acuerdos de parte de una empresa exportadora mexicana:

“Yo tuve la oportunidad de negociar con las Conferencias la baja de fletes al comercio exterior mexicano con la West Indies Transatlantic Steam Ship Co. (WITASS). Ello en relación con embarques de bicicletas que por el puerto de Tampico costaba \$53.00 USD por peso o volumen y por Manzanillo \$73.00 por peso o volumen. No sólo se logró la reducción del flete de Manzanillo, sino que se logró igualar al flete ofrecido por Tampico de \$53.00.

“En los convenios se estipuló que si se embarcaba de enero a junio de un año, por el acuerdo de lealtad se me bonificaba una cantidad el primero de julio siguiente.

“Si el plazo era del 1º de julio al 31 de diciembre, para el 2 de enero del siguiente año se me bonificaba los descuentos acordados.”<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> “Convención sobre un código de conducta de las Conferencias Marítimas del 6 de abril de 1964”, DOF del 28 de Julio de 1976, y recopilado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, pp. 6-7. [www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/biblioteca/BV0402/BV040208C.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/biblioteca/BV0402/BV040208C.pdf)

<sup>79</sup> Aportación hechas por el Dr. Salgado al trabajo.

Esta práctica fue tolerada por parte de las autoridades nacionales ya que dicho acuerdo se encontraba dentro de lo regulado por el mismo Código de Conducta de las Conferencias Marítimas; además, el mismo no impide de ninguna manera al exportador a utilizar buques de líneas no conferenciadas. Sin embargo, en el acuerdo se hace mención a que se anula el privilegio de la rebaja al exportador si los embarcadores optan por otra opción ajena de la conferencia y no exista causa justificada por la misma.

Otro punto a destacar es que a pesar de contar con dicho acuerdo, es posible que una naviera se niegue a realizar el traslado de una mercancía por carecer de espacio en los buques conferenciados. En estos casos se podía eximir al embarcador para que buscara alguna opción para mover su producto, sin penalización, con una naviera ajena. Esta posición coloca al exportador con un nivel de compromiso con la Conferencia, pero la misma no la tiene con el embarcador. En su favor, las Conferencias han afirmado que existen ocasiones en las cuales los exportadores cancelan o modifican sus reservas en los buques conferenciados causando un perjuicio a estos últimos por no poder llenar un espacio cancelado de último minuto. Esto significa que el acuerdo de fidelidad de ninguna manera implica un contrato de espacio fijo para la carga de los embarcadores.

La cooperación -o colusión, como lo llamaría el economista Paul Krugman- entre los navieros en búsqueda de aumentar sus beneficios es denominada por la teoría económica como Cártel.

El cártel es una organización de empresas independientes que trata de limitar la acción de las fuerzas de la competencia mediante el establecimiento de acuerdos sobre precios y niveles de producción.<sup>80</sup>

A raíz de la implementación de las políticas neoliberales a finales de la última década del siglo XX, la creación formal de cárteles de empresa quedó prohibida en la mayoría de los países. Sin embargo, las Conferencias gozaron con puntos de exención en todas las legislaciones hasta 1996, año en que esta

---

<sup>80</sup> Mochón Morcillo, Francisco. Op. Cit, p. 228.

situación comenzó a cambiar. El cómo es que sucede este fenómeno se estudiará más adelante.

Ahora, en la segunda década del siglo XXI, la colusión entre navieros sólo es permitida en el mercado asiático y otros mercados menores tales como América Latina, África, Medio Oriente, Australia y Oceanía. Considerando que el eje principal de flujos de mercancías radica en el eje Este-Oeste, esta situación ha exigido cambios para los mercados europeo y norteamericano. En los mismos ya se puede observar el nacimiento de un incipiente concepto de marca.

Ante la totalidad de los hechos, podemos afirmar que el mercado del transporte marítimo es oligopólico.

En el oligopolio, las empresas más grandes toman conciencia de su interdependencia con los demás competidores. Cualquier decisión de una de ellas, por ejemplo, una reducción del precio, afecta la situación de las demás y es muy probable que éstas reaccionen ante la decisión inicial, alterando la situación de partida de la empresa que decidió reducir el precio, de forma que ésta podría a su vez reaccionar, y así sucesivamente. Por esta razón, es que a la hora de tomar cualquier decisión tengan en cuenta la reacción previsible de sus rivales, dando lugar a comportamientos estratégicos que, a su vez, serán replicados por los demás.<sup>81</sup>

Un punto a destacar es la naturalidad con que las navieras internacionales cooperan entre sí. Esta rara característica ha resultado importante al momento de plantear nuevas estrategias de organización.

Dada la estrecha relación entre los actores y homogeneidad del sector, la búsqueda de una ventaja competitiva de esta industria se ha enfocado más en la estrategia genérica de liderazgo de costo dada por Porter.

Al respecto, Porter afirma que la estrategia de liderazgo de costo es cuando:

“...una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y... ...pueden incluir la persecución de las economías de

---

<sup>81</sup> Ibídem, p. 227.

escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores...

“Si una empresa puede lograr y sostener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mandar sus precios cerca o en el promedio del sector industrial. A precios equivalentes o menores a sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo, un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas. Esto puede nulificar los beneficios de su posición favorable en costos.”<sup>82</sup>

De acuerdo al mismo Porter, para poder consolidar una ventaja competitiva a través de esta estrategia es necesaria una “persuasión” hacia las demás empresas para no luchar por dicha posición. Esto implica que para resolver esta situación, se requerirá de políticas basadas en negociaciones entre los diferentes actores, las cuales se estudiarán en el Capítulo Tres.

A continuación, se introduce el papel de los fletes marítimos y de la elasticidad en la industria para comprender que es y cómo funciona.

## **2.2. La elasticidad del mercado del transporte marítimo.**

De acuerdo a la microeconomía, la elasticidad es una forma de cuantificar la sensibilidad de la oferta y la demanda a las variaciones de los precios. La primera clasificación que se hace en la elasticidad es precisamente entre la demanda y la oferta.

### **2.2.1. La elasticidad de demanda.**

El coeficiente de elasticidad precio de la demanda ( $E_p$ ) es la razón entre la variación porcentual de la cantidad demandada de un bien y la variación de su

---

<sup>82</sup> Porter, Michael. Op. Cit., P. 30

precio; manteniéndose constantes todos los demás factores que afectan a la cantidad demandada. Esto se resume en la siguiente expresión:<sup>83</sup>

$$E_p = \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual del precio}}$$

Derivada de dicha fórmula, la elasticidad precio de la demanda comprende cinco escenarios determinados en función al sentido de cambio del ingreso total cuando varía el precio:

- i. Demanda elástica: es cuando una reducción porcentual del precio genere un aumento porcentual de la cantidad mayor.
- ii. Demanda de elasticidad unitaria: es cuando la reducción porcentual del precio y el aumento porcentual de la cantidad son iguales.
- iii. Demanda inelástica: que es cuando una reducción porcentual de precio suponga un aumento porcentual menor de la cantidad.
- iv. Demanda perfectamente inelástica: que se da cuando una reducción porcentual del precio no suponga ninguna variación de cantidad.
- v. Demanda perfectamente elástica: si el precio está por encima del nivel normal, la demanda es cero: si éste está al nivel normal los consumidores comprarán cualquier cantidad; si el precio está por debajo de lo normal, la cantidad demandada será infinita.<sup>84</sup>

Como se puede ver, la elasticidad de la demanda determina el efecto del precio en los beneficios.

Para una mayor comprensión de ellos, se muestra a continuación la Figura 13, la cual muestra gráficamente los elementos más utilizados dentro de la industria del transporte marítimo. Cabe constatar que en el eje X (línea

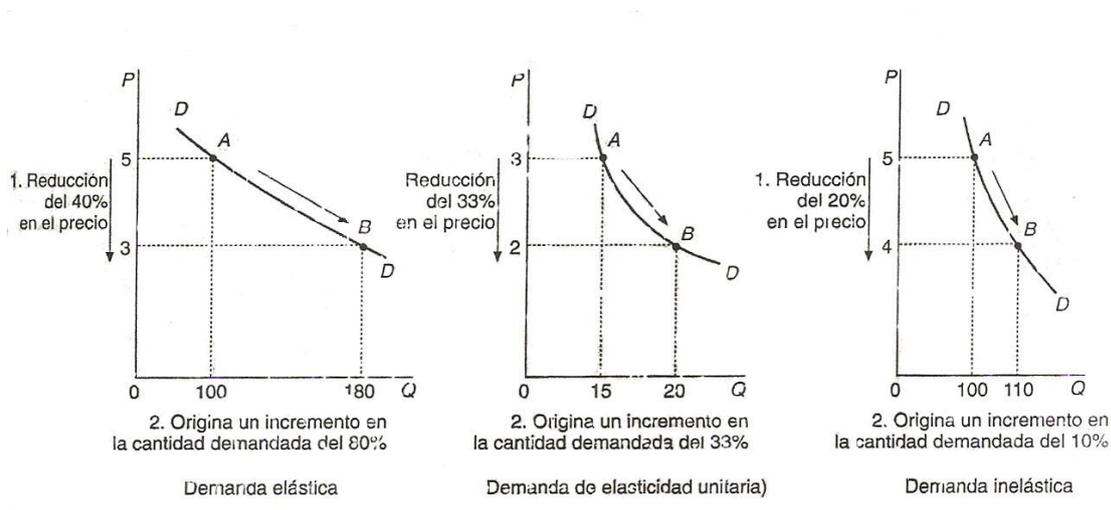
---

<sup>83</sup> *Ibíd*em, p. 65.

<sup>84</sup> *Ibíd*em, p. 67.

horizontal), se indica siempre la cantidad de producto vendido; mientras que en el eje Y (línea vertical), se muestra el valor unitario de venta de las mercancías.

Figura 13. Demostración gráfica de la elasticidad de la demanda.



Fuente: Mochón Morcillo, Francisco. Economía teoría y política. España, Editorial Mc Graw Hill, p. 67.

Para Krugman, la elasticidad precio de la demanda es determinada por factores tales como:

- Si hay bienes sustitutivos cercanos, entonces la elasticidad tiende a ser más alta. De no ser así, sucede el fenómeno opuesto.
- Si el bien es de primera necesidad o de lujo, la elasticidad tiende a ser más baja que si es un bien necesario.
- El tiempo. En general, la elasticidad precio de la demanda tiende a incrementarse al cambio en el precio. Esto significa que la elasticidad en el largo plazo es generalmente mayor que la de corto plazo.<sup>85</sup>

Particularizando en el transporte marítimo, Boet Serra destaca otros aspectos que afectan la elasticidad precio de la demanda, entre los que se encuentran:

<sup>85</sup> Krugman, Paul y Wells, Robin. Introducción a la Economía: Microeconomía. España, Editorial Reverté. España, 2006, p. 119.

- I. Los elevados costes de producción. El incremento de los costos fijos respecto de los variables significará que un aumento de la demanda y, en consecuencia de la producción, no reduzca proporcionalmente los costes, lo que genera un desequilibrio entre los ingresos marginales y los costes marginales.
- II. El precio del flete en relación al valor final de la mercancía: cuanto más pequeño sea el porcentaje que representa al primero en el precio final del producto, más inelástica será la demanda.
- III. La existencia de fuentes alternativas para el mismo servicio.
- IV. Los factores internos de la navegación ejercen poca influencia en la demanda de tonelaje que vendrá, fundamentalmente determinada por el consumo de las mercancías. Si no aumenta la demanda del producto, aunque se reduzcan los precios del flete, no se producirá un aumento en el uso del transporte.<sup>86</sup>

Para entender este último punto, y aunarlo con los aportes de Krugman, se debe de realizar un ejemplo basado en datos reales del mercado. Para ello, se citan a continuación los datos proporcionados en la revista *American Shipper* en su reportaje "Coming up for air" donde se proporciona información, tal como, el volumen de carga en el periodo 2008-2009 en el mercado transatlántico, y los datos vigentes en ese entonces.

Con tales antecedentes, se intentará realizar la gráfica de elasticidad con la intención de ver si son iguales a los ejemplos citados anteriormente o si muestran alguna diferencia.

Primeramente se muestra la Figura 14 donde aparecen los datos que se utilizarán para realizar las gráficas de elasticidad. Cabe mencionar, que el autor del citado artículo no pudo obtener las cantidades exactas del año 2008, sin embargo, se está de acuerdo en que eran superiores a las tarifas mostradas en 2009. De igual manera, fijó la cantidad en un número arbitrario, pero representativo del monto de aquel entonces.

---

<sup>86</sup> Boet Serra, Elena. Op. cit, p. 77.

Figura 14. Tabla de volúmenes del mercado Transatlántico 2008-2009 y tabla de tarifas vigentes en el mismo confirmada por la Conferencia ELAA.

<b>TABLA DE VOLUMENES DE CARGA EN EL MERCADO TRANSATLANTICO (estimado en 1,000 TEUs) 2008 - 2009</b>				
<i>EUROPA - NORTEAMERICA</i>	Westbound (sentido Este- Oeste)		Eastbound (sentido Oeste – Este)	
	2008	2009	2008	2009
Enero	233.0	197.7	256.2	195.1
Febrero	267.7	213.1	290.9	192.8
Marzo	283.1	238.2	300.1	215.5
Q1	783.8	649.0	847.2	603.4

<b>Tarifas vigentes confirmadas por la Conferencia ELAA (USD)</b>				
	Westbound		Eastbound	
	2008	2009	2008	2009
Enero	100	83	100	96
Febrero	100	80	100	87
Marzo	100	76	100	84

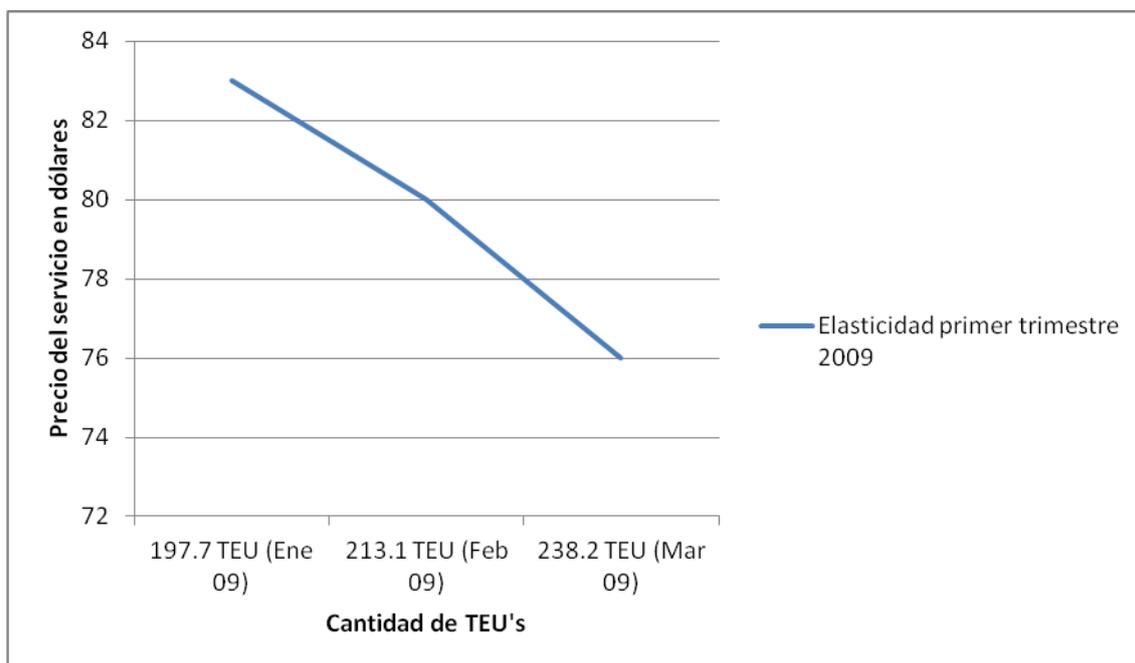
*Notas: El precio de 2008 es estimado por el autor original del artículo.*

*La Conferencia ELAA es la European Liner Affairs Association y maneja el 90% de la capacidad de las navieras en el mercado. Tras la prohibición de las conferencias en Europa en 2008, la misma trabaja como centro de información y difusión.*

*Fuente: Chris Dupin. "Coming up for air" Estados Unidos, American Shipper, Vol. 51 No. 8. Agosto de 2009, p. 35.*

Para el primer ejemplo, consideremos el periodo comprendido entre Enero y Marzo de 2009 en el sentido *Westbound* para elaborar la gráfica de elasticidad. (Figura 15).

Figura 15. Elasticidad del periodo Enero y Marzo de 2009 en sentido Westbound



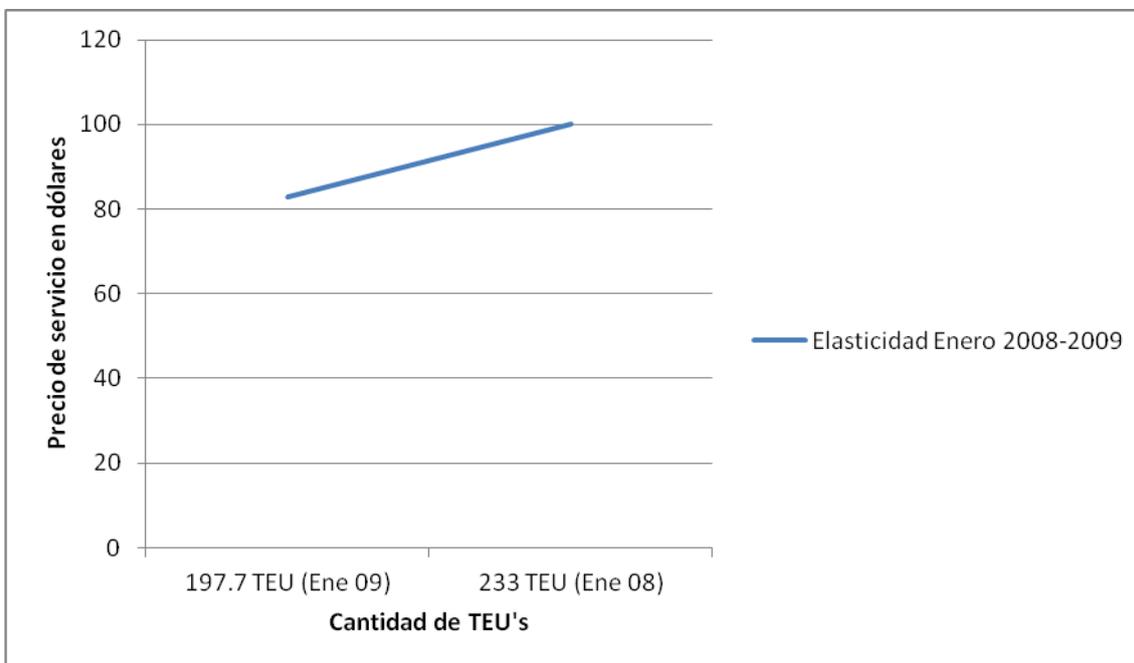
Fuente: elaboración propia utilizando la información mostrada en la Figura 17.

De acuerdo a estos cálculos, pareciera que el mercado del transporte marítimo cumple con los requisitos económicos para ser considerado elástico. Incluso, pese al descenso del precio, existe un incremento de la ganancia. Sin embargo, el periodo analizado es muy corto como para poder sacar una conclusión.

Basándose nuevamente en la información de la Figura 14, consideremos el comparar únicamente los datos del mes de Enero de 2008 y los de Enero 2009, no se contempla el periodo anual, sólo el comparativo directo entre tales meses, igualmente en sentido *Westbound*. (Figura 16)

Cabe recordar que, como ya se mencionó unas páginas atrás, los datos se acomodan de manera ascendente en función de la cantidad de producto (eje X) y del precio unitario del mismo (eje Y). El tiempo se agrega en las gráficas para ilustrar el sentido de la curva que surge en las mismas.

Figura 16. Elasticidad del periodo Enero de 2008 y Enero de 2009 en sentido Westbound



Fuente: elaboración propia utilizando la información mostrada en la Figura 17.

En esta ocasión existe un resultado completamente distinto a la gráfica anterior. La curva, que antes era descendente de izquierda a derecha, se ha vuelto ascendente en este mismo sentido. Esto implica que aunque el precio del producto bajó, la cantidad vendida también bajó. Destaca aún más el descenso de las ganancias a pesar de los ajustes a la baja del flete. Esta situación no permite utilizar la fórmula de la teoría microeconómica ya que existe una situación anómala en el mercado.

Profundizando un poco más en este ejemplo, la revista *American Shipper* indicaba que la demanda del mercado transatlántico *westbound* había caído un 17 % en el primer trimestre de 2009 contra el mismo periodo en 2008.<sup>87</sup> Esto

<sup>87</sup> Duplin, Chris. "Coming up for air" Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 51 No. 8, Agosto de 2009, p. 35.

anula la posibilidad de considerar al transporte marítimo como un mercado elástico, ya que existen factores ajenos que interfieren en su política de precios y que no necesariamente lograrán revertir con una política de precios decreciente. También, de paso, corrobora la dependencia del transporte marítimo del consumo de otros productos. Como lo mencionara Neil Dekker, editor de “Container Forecaster” elaborado por Drewry Shipping Consultants, él no veía mejoras en los mecanismos del mercado trasatlántico debido a que “...no vemos consumidores comprando significativamente más...”<sup>88</sup>

La dependencia del transporte marítimo de otros factores, como los económicos y productivos, es lo que hace que autores como Boet Serra, Fuentes Delgado y Hoffmann consideren a éste como “inelástico” en su demanda. Sin embargo, en condiciones de equilibrio constante en el nivel de flujos de mercancía, las navieras buscarán desarrollar cierta elasticidad que les permita incrementar sus ingresos.

Ya que se ha abarcado los aspectos más importantes de la elasticidad de la demanda, es turno de exponer los propios de la elasticidad de la oferta.

### **2.2.2. Elasticidad de la oferta**

La elasticidad de la oferta mide cómo responden los mercados a los cambios de la economía y depende de la capacidad de reacción de los productores ante alteraciones de precio. Dicha capacidad vendrá condicionada por las características del proceso productivo en cuestión, y en particular por la necesidad, o no, de emplear factores específicos para la producción del bien y del plazo considerado.<sup>89</sup>

El tiempo es el factor clave para la determinación de este tipo de elasticidad. Si la demanda de un bien aumenta súbitamente, la oferta será rígida o inelástica debido al consumo total del stock del producto y al tiempo que implica producir más del mismo. Esta situación se traduce en el aumento del precio del producto en cuestión.

---

<sup>88</sup> Ídem

<sup>89</sup> Morchón Morcillo, Francisco. Op. cit, p. 79.

Si la demanda continuase por un periodo en un alto nivel, los productores estarían en posibilidad de ingresar nueva producción. Así a medio plazo la oferta se hará más elástica. De continuar el incremento de ambos, la demanda y la oferta, el precio seguiría experimentado ligeras alzas y un constante incremento de cantidad de producto ofrecido.

Autores como Boet Serra señalan que la oferta en el transporte marítimo es inelástica debido a la limitación de ingreso de nuevas navieras en el mercado debido a las Conferencias:

“...y por el largo y costoso proceso de adaptación de la infraestructura necesaria para incrementar o disminuir el tonelaje de la flota, que dificultan la adecuación de la oferta a la demanda y derivan en un exceso de oferta. En la industria marítima responder al incremento de la demanda del servicio es lento y complejo.”<sup>90</sup>

A pesar de que tales afirmaciones son correctas, las navieras han realizado cambios en sus modelos de planeaciones que han puesto en práctica desde la última década del siglo XX. Desde esa fecha, las líneas marítimas estimaron el crecimiento de los diferentes mercados globales, y planificaron anticipadamente la construcción de nuevos buques de acuerdo a sus evaluaciones. Otra alternativa que se utiliza regularmente para adaptar la oferta en el corto plazo es la renta de navíos. Ésta opción es la más viable en caso de no estar en posición de construir barcos nuevos, aunque esto puede exponer a las navieras a los vaivenes del mercado de fletamentos.

Para ejemplificar como es que las navieras reaccionan actualmente a los cambios en el mercado, se tomará el caso suscitado en el mercado Transpacífico entre 2003 y 2004 y se ilustra en la Figura 17, donde se puede observar la tendencia creciente, tanto de la demanda del transporte, como en el precio por el mismo, en la corriente *Eastbound* durante este periodo.

---

<sup>90</sup> Boet Serra, Elena. Op. cit, p. 81.

Figura 17. Elasticidad de la oferta en el mercado Transpacífico entre 2003 y 2004.

<b>MERCADO TRANSPACÍFICO 2003-2004</b>			
<b>Sentido de flujos de carga</b>	<b>2003 TEU's</b>	<b>2004 TEU's</b>	<b>Porcentaje de diferencia</b>
<i>Eastbound (de Asia a Estados Unidos)</i>			
NE Asia	7.645,488	8.930,399	16.8
SE Asia	1.256,169	1.386,929	10.4
TOTAL	8.901,657	10.317,328	15.9
<i>Westbound (de Estados Unidos a Asia)</i>			
NE Asia	3.159,631	3.327,854	5.3
SE Asia	520,680	562,465	8.0
TOTAL	3.680,311	3.890,319	5.7

*NE Asia comprende a Macao, China, Corea del sur, Hong Kong, Taiwán y Japón.*

*SE Asia comprende a Tailandia, Vietnam, Laos, Camboya, Malasia, Singapur, Indonesia, Brunei y las Filipinas.*

<b>Evolución de los fletes en el Transpacífico 2003-2004</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Asia/US</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>US/Asia</b>	<b>Porcentaje</b>
Q1 2003	1493	-1	794	3
Q2 2003	1687	13	832	5
Q3 2003	1979	17	839	1
Q4 2003	1892	-4	810	-3
Q1 2004	1850	-2	802	-1
Q2 2004	1863	1	819	2
Q3 2004	1946	4	838	2
Q4 2004	1923	-1	806	-4

Nota: los fletes están en USD por TEU e incluyen recargos tales como THC, BAF CAF, etc.

Fuente: Neil Dekker. "Double-edged sword" Gran Bretaña, *Containerisation International*, Vol. 38. Issue 5, Mayo de 2005, pp. 40-42.

Ahora, lo elemental para el aspecto de la elasticidad de la oferta, era la oportunidad de las navieras de poder responder a esta necesidad constante de espacio para el *Eastbound*.

En este sentido, las navieras más importantes optaron por sustituir los buques que cubrían este mercado por otros más grandes. Así, por ejemplo, la alianza New World Alliance reemplazó sus buques de 3000 TEU's por otros de 5000 TEU's, durante este periodo. Incluso también las navieras como China Shipping lograron implementar la misma estrategia en este mercado. Estos navíos más grandes eran buques recién construidos y puestos en el servicio.<sup>91</sup>

Esta era la apreciación que tenía Chris Bourne, Director General de Mitsui O.S.K Lines Europa en 2002. Él consideraba que ya desde ese entonces la oferta y la demanda estaban cercanamente alineadas: “en 1999, la capacidad de los buques creció 11% mientras que la carga lo hizo al 10%. En 2000, la capacidad subió 7% y la demanda 11%.”<sup>92</sup>

Sin embargo, es importante que las navieras estén al pendiente de las fluctuaciones del mercado, ya que una caída súbita de la demanda podría generar sobrecapacidad en la oferta y la consecuente caída de precios.

Este ejemplo nos indica que el tiempo de reacción de parte de las navieras se ha reducido considerablemente, lo que podría confirmar que el transporte marítimo ha alcanzado un mayor margen de elasticidad.

Una vez abarcados ambos aspectos de la elasticidad es momento de involucrarnos en los temas de competitividad, costos y las influencias de las economías de escala y de alcance.

Antes de terminar este punto, se debe hacer una precisión. En el presente trabajo, no abordaremos el cómo se calcula el monto de un flete marítimo. El método como se define al mismo siempre ha sido un tema polémico; además, éste se ha complejizado tras las restricciones a la influencia de las Conferencias. En este momento, este tópico implicaría un estudio completo

---

<sup>91</sup> Dekker, Neil. “Double-edged sword” Gran Bretaña, *Containerisation International*, Vol. 38. Issue 5, Mayo de 2005, pp. 40-42.

<sup>92</sup> Damas, Philip. “Economics of container shipping: two views”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 44 No. 7, Julio de 2002, p. 28.

para abordarlo. No teniendo la oportunidad de poderlo hacer, se ha optado por basar el análisis en el tema de los costos, ya que ha sido en este área donde se ha desarrollado una mayor competitividad entre las empresas.<sup>93</sup>

### **2.3. El enfoque competitivo dentro del transporte marítimo: los costos en el transporte marítimo y las economías de escala y alcance.**

En el apartado 2.1.4., se habló de las estrategias competitivas genéricas de liderazgo de costo y de diferenciación. En este punto es necesario ahondar un poco más en el tema de la competitividad antes de proseguir con otros temas.

El autor Gustavo Vargas Sánchez sintetiza a la competitividad de una empresa de la siguiente manera: "... se define como una posición relativa de una empresa respecto de sus rivales en una industria."<sup>94</sup>

Este autor también destaca dos enfoques de cómo se mide la misma:

- La competitividad es sinónimo de ganancia de una empresa en términos relativos con las que obtienen otras empresas. "En general, en esta visión se destaca que las ganancias de una empresa son producto de la elección de la estrategia competitiva. Como esta estrategia es elaborada y aplicada por el grupo de gerentes y administradores de nuevo se ve que este tipo de trabajo es fundamental para el desempeño, sobrevivencia y éxito de la empresa".<sup>95</sup>
- Las estrategias competitivas son la forma en que la empresa se relaciona con su medio, no para ser tomadora de precios, tecnología e información; en todo caso como un agente activo que trata de conformar

---

<sup>93</sup> Para aquellos lectores interesados en adentrarse dentro de este tópico, se sugieren las siguientes lecturas:

Hernandez Yzal, Santiago. El flete en el transporte marítimo. Contratación y tarificación. Barcelona, Gráficos Salvá, 1980.

Campos Sánchez, Marcos Valentín. Como exportar por vía marítima: Introducción fundamental para el exportador. México, editado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 1997.

<sup>94</sup> Vargas Sánchez, Gustavo. Teorías de la empresa y de la competitividad. México, Castdel editorial, 2006, p. 88

<sup>95</sup> Ídem.

el ambiente a favor de ella; en consecuencia, la relación entre la empresa y el mercado es dinámica.<sup>96</sup>

Resumiendo, el objetivo de una empresa es obtener ganancias y su posición competitiva depende del monto de sus ganancias respecto de la media del sector.

Además de las estrategias competitivas, es necesario conocer también la estructura del sector para poder conocer las fuerzas que la conforman. Como lo afirma Porter: "...la estructura del sector industrial determina quién mantiene qué proporción del valor que un producto crea para los compradores"<sup>97</sup>

Derivado de esto último, existen varias formas en que se puede analizar la competitividad. Para el presente trabajo se utilizará el análisis integral de las fortalezas y debilidades internas de la empresa. En este enfoque, el concepto de valor que obtiene se refiere a la relación general entre recursos y rentabilidad, a la creación de utilidades presentes y a la capitalización de la empresa en el mercado accionario.<sup>98</sup>

Porter propone que para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y sus interacciones se utilice el concepto de "Cadena de valor". El mismo Porter comenta al respecto lo siguiente:

"La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales."<sup>99</sup>

Y en el caso particular de la utilización de la cadena de valor para el análisis de costos afirma lo siguiente:

"El punto de partida para el análisis de costos es el definir la cadena de valor de una empresa y asignar costos operativos y activos a las actividades de valor. Cada actividad en la cadena de valor implica tanto costos operativos como activos en la forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada cadena de valor, y pueden contribuir tanto a los

---

<sup>96</sup> Ídem.

<sup>97</sup> Porter, Michael. Op. Cit, p.27.

<sup>98</sup> Vargas Sánchez, Gustavo. Op. Cit, p. 92.

<sup>99</sup> Porter, Michael. Op. Cit, p.51.

costos de operación (insumos de operación comprados) como activos (activos comprados).”<sup>100</sup>

Ya con los antecedentes teóricos, podemos continuar con el análisis.

### **2.3.1. La estructura de costos en el transporte marítimo contenedorizado.**

De acuerdo al estudio de Merge Global denominado “Insomnia”, existe una cadena de valor dentro del proceso de mover un contenedor de un embarcador a un consignatario en puntos distintos del planeta. La misma está conformada por cinco segmentos de costos diferenciados y autónomos, cada uno con su respectivo espectro de competidores y proveedores, y también con rendimientos financieros propios.<sup>101</sup> Dichos segmentos se identifican en función al “Rendimiento del Capital Empleado” (ROCE, por sus siglas en inglés)<sup>102</sup>, el cual se define como los ingresos operativos divididos por el capital trabajado más las inversiones fijas como propiedades, la planta laboral y el equipo.

El citado estudio precisa que esta definición de la cadena de valor está fundamentada en la perspectiva de una naviera trabajando en capacidades adecuadas por parte de los proveedores, y en condiciones de “Puro servicio”. Por esto último se debe entender las condiciones mínimas en las que las navieras cubren sus costos únicamente, o sea, sin generar ganancia.

Las partes de la cadena de valor que constituyen el transporte marítimo están compuestas por los siguientes sectores:

- 1) Oficinas locales donde laboran los departamentos clásicos de la naviera: el área comercial, operativa y financiera. Básicamente es donde se lleva la actividad de la atención al cliente, desde la venta hasta la entrega de documentación, y también el manejo administrativo de las operaciones. Aquí existe un símil con las empresas reexpedidoras, ya que éstas tienen igual estructura y compiten también por obtener carga de parte de embarcadores. Sin embargo, éstas dependen de empresas terceras

---

<sup>100</sup> Porter, Michael. Op. Cit, p. 81.

<sup>101</sup> Merge Global Value Creation Initiative. “Insomnia” Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 50 No. 7, Julio de 2008, p. 72.

<sup>102</sup> Abreviatura de “Return On Capital Employed”

para cumplir con el servicio, mientras las navieras pueden efectuar el servicio por sus propios medios.

- 2) Suministro de contenedores, que abarca los aspectos relacionados a la obtención y reparación de las cajas. Esto incluye la construcción de las mismas, su renta ante empresas arrendadoras, la reparación y demás cosas vinculadas al mantenimiento del equipo. En algunas regiones se incluye la obtención del chasis para la movilidad en las rutas terrestres.
- 3) Manejo y mantenimiento de buques, que compete a todas las actividades propias en los navíos. Entre ellas se incluyen la compra, la construcción y el arrendamiento de barcos; el mantenimiento mayor en dique seco, y también reparaciones menores. Hay que agregar la preparación y sostenimiento de una tripulación propia o contratada a terceros, gastos de combustible, servicios de ingreso portuario y los cargos de navegación. En esta área se identifican a los diferentes constructores de buques, las empresas arrendatarias de buques y también las transacciones de compra-venta que las navieras pueden cerrar entre sí.
- 4) Maniobras portuarias, que incluye todos los costos del movimiento del barco entre el muelle y el puerto. Aquí está comprendido el atraque del navío, la carga y descarga de contenedores, montar éstos últimos en las unidades intermodales, tales como el ferrocarril, verificar ingresos y salidas de contenedores a la terminal portuaria, etc. Este mercado está dominado por las diferentes terminales portuarias, y se puede hacer extensiva a los puertos.
- 5) Recolecciones y entregas de embarques, desde/a domicilio del cliente; que abarca los movimientos de contenedores desde las plantas productoras a los puertos de embarque y de destino a los almacenes de los consignatarios. Este segmento es el que tiene la mayor amplitud de opciones para competir ya que integra a las diferentes líneas camioneras de carga y de ferrocarriles.

Al colocar todas estas porciones juntas, se cubren todos los aspectos requeridos para poder cumplir un servicio puerta-puerta. Esta información se sintetiza en la Figura 18.

Figura 18. Definición de la cadena de valor en el transporte marítimo contenedorizado.

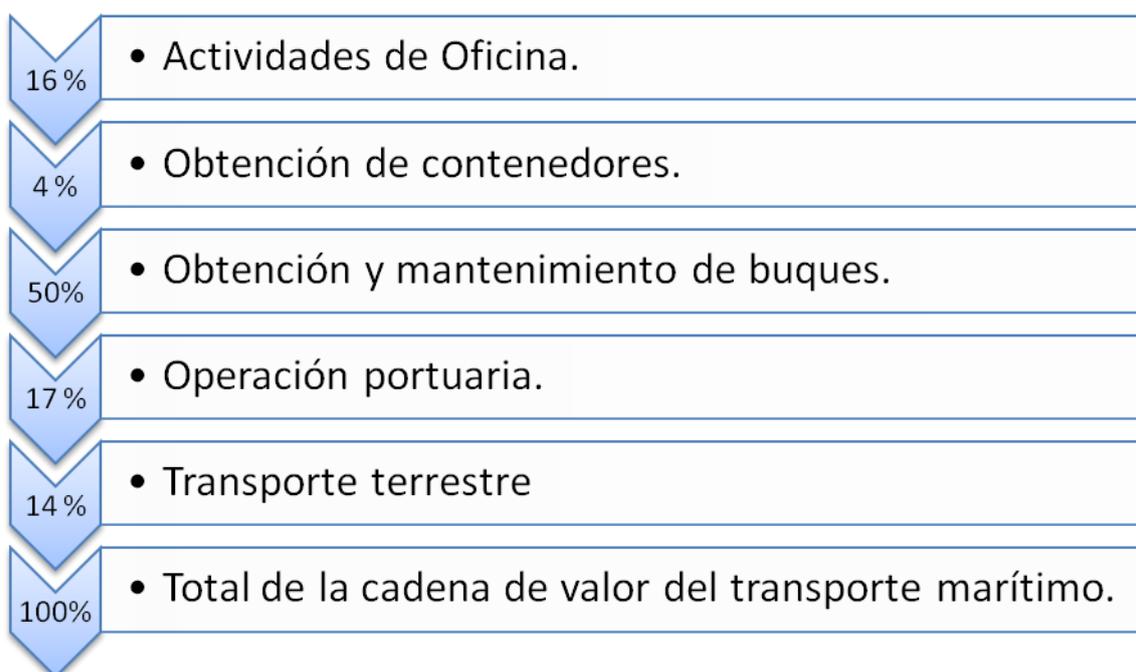
	<b>Actividades Principales</b>	<b>Tipos de competidores</b>
<b>Actividades de oficina</b>	Ventas. Atención a clientes. Facturación. Manejo operativo.	Reexpedidores / <i>Non Vessel Operating Common Carrier</i> (NVOCC) Otras líneas navieras.
<b>Obtención de contenedores</b>	Administración de equipo propio. Almacenaje y mantenimiento. Reposicionamiento	Otras líneas navieras. Empresas arrendadoras de contenedores.
<b>Obtención y mantenimiento de buques</b>	Administración y operación de barcos. Mantenimiento del barco y su tripulación.	Otras líneas navieras. Arrendatarios de barcos.
<b>Operación portuaria</b>	Manejo portuario barco-puerto.	Terminales propiedad de navieras. Terminales propiedad de terceros.
<b>Transportes terrestres</b>	Control del autotransporte. Contratación de servicios de transporte terrestre.	Ferrocarriles. Autotransportistas

Fuente: Merge Global Value Creation Initiative. "Insomnia" Estados Unidos, American Shipper, Vol. 50 No. 7, Julio de 2008, p. 70.

En el transporte marítimo se opera siempre a base de costos totales del servicio y no a base de costos individuales. Para ilustrar el resultado de esta visión, la Merge Global realizó un mapa de estructura de costos basada en la misma cadena de valor, pero mostrando la proporción de capital requerido para cubrir cada uno de los campos necesarios para realizar sus servicios. Esto sirve para identificar los sectores más sensibles de esta cadena de valor para poder realizar los cambios necesarios, ya sea para optimizar el segmento o

para corregir un problema en el mismo. Los resultados del citado estudio se muestran en la Figura 19.

Figura 19. Mapa de la cadena de valor y de la estructura de costos en la industria del transporte marítimo contenedorizado.



Fuente: Elaboración propia basada en: Merge Global Value Creation Initiative. "Insomnia" Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 50 No. 7, Julio de 2008, p. 72.

De acuerdo a Trevor D. Heaver, investigador del Centre for Transportation Studies de la University of British Columbia, las navieras deben de analizar esta estructura de costos en base a una estrategia de integración vertical. Esto implica la diversificación de la demanda derivada del transporte, o lo que es lo mismo, cuando un cliente de un negocio dado –en este caso, el transporte marítimo contenedorizado- se vuelve cliente de negocios relacionados a partir de éste, como lo son los casos de transportistas terrestres, almacenes

portuarios, ferrocarriles, etc.<sup>103</sup> Dicha integración debe estar enfocada a cubrir y a incrementar los tráficos de mercancías, para poder mejorar los costos del transporte en base a las economías de escala.

A continuación se profundiza un poco más en los diferentes aspectos que integran la cadena de valor que se han mostrado en la Figura 22. El orden está dado en función de su importancia.

### **2.3.1.1. Aspectos de los costos de la obtención, manejo y mantenimiento de buques.**

Revisando la Figura 19, sobresale a primera vista el porcentaje tan alto correspondiente al manejo y obtención de buques con el 50%. Este es el punto más sensible para toda naviera ya que representa el corazón de su actividad, y de no manejarse adecuadamente puede estar sujeta a situaciones extremas que podrían poner en riesgo a la misma.

Un ejemplo de lo vulnerable que es una firma en este rubro es lo acontecido con la compañía US Line, ya que en 2003, esta naviera fincó su estrategia de introducción al mercado, en ser arrendatario de buques relativamente pequeños (1700 TEU's), con plazos de renta cortos, para crear un servicio de línea entre Estados Unidos y algunas islas del Pacífico Sur.

En un principio, US Line reportó un costo por buque de 15,200.00 USD por día; sin embargo para 2005 -y en medio de un boom económico mundial- las rentas de sus navíos se dispararon hasta 33,000.00 USD por día. Ya para 2008, el monto había bajado a 16,500.00 USD; sin embargo, para este momento el rápido incremento del costo del combustible influyó negativamente a la naviera.

Cabe recordar que a raíz de la inestabilidad del precio del petróleo en la década de 1970', los navieros optaron por separar este concepto del flete para evitar verse afectados por sus variaciones, a través del concepto del BAF (Bunker Adjustment Factor). A pesar de los ajustes que US Lines realizó al

---

<sup>103</sup> Heaver, Trevor D. "The evolving roles of shipping lines in international logistics". Holanda, *International Journal of Maritime Economics*, Cuarto trimestre de 2002, pp. 215-216

monto de este cargo con sus clientes, el total recolectado no bastaba para cubrir el costo, el cual estaba en ese momento alrededor de los 25,000.00 USD por día. Esta situación apremiante no pudo ser superada por parte de US Lines, quien terminó siendo adquirida por la naviera CMA-CGM en 2008.<sup>104</sup>

Este ejemplo destaca la importancia del mercado de renta de barcos. Cabe recordar que en la Figura 9 se mostraba el porcentaje de la flota adquirida en arrendamiento de cada empresa. Dicha lista pone en evidencia la gran proporción de buques rentados que existen en la mayoría de las navieras. Incluso los denominados “Global carriers” tienen porcentajes superiores al 40%, salvo las líneas asiáticas NYK, OOCL y K Line quienes no rebasan el 30%. Esto se justifica a que es un medio rápido de adquirir, comparado a construir un navío, y de fácil desecho en caso de que exista una caída abrupta de los flujos comerciales.<sup>105</sup>

El mercado de arrendamiento de buques esta igualmente sujeto a la oferta y la demanda en concordancia a la coyuntura económica mundial. Es muy importante tener una visualización del cómo se desenvolverá el mercado para concretar el alquiler de un buque y también estimar el comportamiento de los costos de renta a mediano plazo. En este sentido, Alphaliner provee una gráfica donde se muestran los cambios que ha experimentado el nivel de precios durante este siglo, la cual se muestra en la Figura 20.

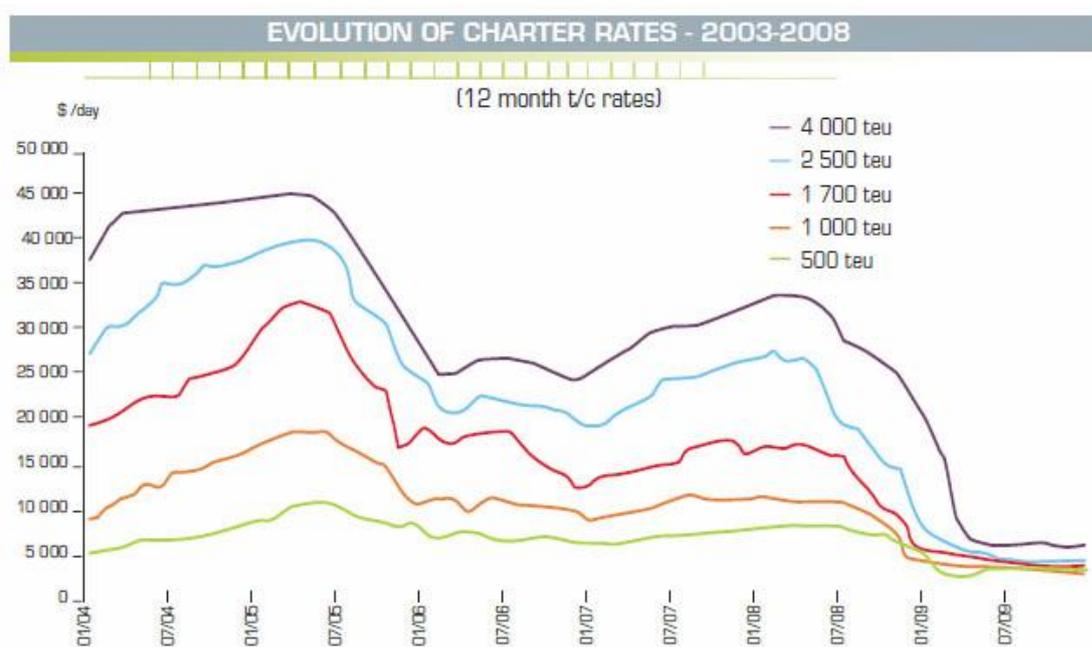
En esta figura se muestra los patrones que han seguido los precios para arrendar navíos relativamente pequeños. En la misma se observan dos “picos” o periodos donde el costo de arrendar subió considerablemente: uno de ellos en 2004-2005 y el segundo en 2007-2008. Igualmente sobresale el gran desplome experimentado en el año 2009, fecha de una crisis económica mundial. Se puede deducir que tal fenómeno se debió a la baja de la demanda de buques por parte de la industria y que corrobora lo acontecido con US Line.

---

<sup>104</sup> Containerisation International. “CMA-CGM acquires US Lines”. Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 41. Issue 1, Enero de 2008, p. 11.

<sup>105</sup> AXS-Alphaliner “Top 100 operated fleets as per 17 January 2011”  
<http://www.alphaliner.com/top100/index.php>

Figura 20. Evolución del precio de renta de buques pequeños 2004-2009.



Fuente: Alphaliner. "Annual Review 2010". <http://www.brs-paris.com/annual/annual-2010/pdf/10-container-a.pdf>

En este mismo rubro, Fuentes Delgado destaca otros beneficios que este sistema proporciona a las navieras:

"Los usuarios (del fletamento de barcos) están seguros de disponer por todo el periodo de ejecución del contrato de transporte, de los navíos necesarios para realizar el tráfico. Suponiendo que por alguna razón cualquiera el navío objeto del fletamento no pueda dar el servicio a causa de naufragio, averías graves, etc., el armador estará obligado a tomar las medidas necesarias para procurar, en la fecha y puertos señalados, otro navío de características similares y suficientes para efectuar el transporte objeto del contrato."<sup>106</sup>

Por otro lado se encuentra el tema de la construcción de buques nuevos. Esta opción implica un capital mucho mayor y también tiempos más prolongados en función de las armadoras de buques, además del riesgo de la inversión en caso

<sup>106</sup> Fuentes Delgado, Rubén. *Economía del transporte marítimo*. México, Escuela Superior de Economía del Instituto Politécnico Nacional, 1977, p. 152.

de la pérdida del mismo. Más entonces cabe preguntarse, ¿qué es lo que puede motivar a una naviera a tomar tal decisión?

Mark Kadar distinguía tres tendencias en este sentido. La primera de ellas es la denominada “Buen negocio”, la cual aprovecha la coyuntura de precios de construcción económicos. La segunda es la “focalización en descenso de costos” que el mismo Kadar describe con el siguiente ejemplo: “si se remplaza este buque rentado con uno propio recién construido, la empresa ahorrará dinero “. Y la tercera es “el estar preparado”, donde se argumenta que “Si se sabe que el mercado continuará creciendo en el futuro, las navieras deben incrementar la capacidad con anticipación o correr el riesgo de perder mercado”.<sup>107</sup> Todas ellas presentan claroscuros en caso de hacer un análisis incompleto: ya sea la sobreoferta de espacio en buques en el primer caso; la anulación del ahorro al sustituir los costos del nuevo buque a los antiguos en el segundo; y la falta de ganancias mientras se ajusta el mercado en el tercero.

A pesar de estos riesgos, las empresas navieras han optado por aumentar el número de barcos en su flota a partir de la última década del siglo XX, e incluso también durante los primeros años del siglo XXI. Por ejemplo, Matthew Beddow comentaba que en el periodo entre 2004 y 2007 el porcentaje de crecimiento de la flota mundial de buques portacontenedores se había incrementado 13% por año. Y estimaba que, de continuar esa tendencia, para final de 2010 la capacidad de espacio en éstos habría aumentado un 43.5% más que en 2007.<sup>108</sup> Como posteriormente sucedería, la crisis económica entre los años 2009 y 2010 causó que esta propensión se ralentizara, aunque no se detuvo en su totalidad.

En lo que respecta al combustible, actualmente éste representa la mitad del monto destinado para el manejo de buques, por lo que –como ya se vio en el ejemplo de US Lines- puede ser un factor en contra de las navieras si no se maneja adecuadamente.

---

<sup>107</sup> Kadar, Mark. “Are liner capital investments rational?”. Estados Unidos, The Journal of Commerce Supplement, 13 de Enero de 2003, p. 34.

<sup>108</sup> Beddows, Matthew y Kerr, Lefke. “History in the making?” Gran Bretaña, Containerization International, Vol 40. Issue 11, Noviembre de 2007, p. 57.

Al respecto, Alphaliner comentaba en su reporte de 2010 que el incremento que se realizó en el cargo del combustible ayudó a amortizar las pérdidas generadas durante la crisis mundial en 2009, aunada a otra medida tomada por los navieros: la reducción en la velocidad de navegación de los buques. Aunque parece una paradoja, esta medida permitió ahorrar costos a las navieras aún a expensas de incrementar ligeramente el tiempo de tránsito. Además, como efecto colateral, permitieron a las navieras anunciar una postura ecológica al reducir las emisiones de CO2 a la atmosfera.<sup>109</sup>

Para terminar el punto sobre el costo del manejo y obtención de buques cabe clarificar lo que implica el mantenimiento de los buques. Al respecto, Fuentes Delgado comenta:

“Los barcos son objeto, constantemente, de trabajos de conservación, a fin de mantenerlos en buenas condiciones de servicio. Algunas tareas se hacen en forma continua como carenar<sup>110</sup> la nave, limpiarla, pintarla, ajustar motores, etc. Constantemente hay que inspeccionar la nave para establecer si hay que hacer reparaciones urgentes en los motores, en la hélice, en la cadena de anclas, si hay corrosión en el casco del barco, etc.

“Estos gastos de mantenimiento son más que proporcionales a los incrementos de flujo en del flujo de carga. Para incrementos constantes de tráfico, el desgaste no aumenta proporcionalmente, sino en forma progresiva, porque supera al desgaste ordinario, (*ordinary wear and tear*), como dicen los tratadistas anglosajones.”<sup>111</sup>

### **2.3.1.2. Aspectos sobre los costos de terminales portuarias.**

Regresando a la Figura 22, el segundo costo de mayor tamaño es el que corresponde a los gastos de las terminales portuarias. Hablando de las terminales especializadas en contenedores, se puede dar una competencia entre dos de ellas en un mismo puerto. Esto beneficia directamente a la

---

<sup>109</sup> Alphaliner. “Annual Review 2010”. <http://www.brs-paris.com/annual/annual-2010/pdf/10-container-a.pdf>

<sup>110</sup> Carenar: Reparar o componer el casco de la nave. Fuente: Diccionario Real Academia de la Lengua. [buscon.rae.es/drae/srvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=carenar](http://buscon.rae.es/drae/srvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=carenar)

<sup>111</sup> Fuentes Delgado, Rubén. Op. Cit, p. 124

naviera, la cual puede pactar con la empresa que le ofrezca los mayores beneficios en tema de costos.

Sin embargo, la competencia entre terminales va más allá debido a la tendencia de las navieras a crear puertos “pivotes” o “Hubs” para centralizar y distribuir sus contenedores entre los puertos secundarios. Así, un puerto –y por ende, una terminal portuaria- puede ver un incremento en sus movimientos portuarios gracias a esta política. Obvio que la misma es en perjuicio de los puertos “secundarios”, los cuales solo recibirán la porción de carga destinada a su mercado local.<sup>112</sup>

Si a esto aunamos las limitaciones de infraestructura de algunos puertos para poder recibir barcos de gran calado, esto hace que la competencia por cubrir los servicios portuarios de las navieras se realice con un alto nivel de competitividad.

Además, cabe mencionar que esta área también ha estado sujeta a un proceso de concentración ya que un pequeño número de empresas maneja la mayor parte de las terminales portuarias más importantes. Incluso, dentro del corporativo de algunas de las navieras tal como A.P. Moller –dueño de Maersk Line- existe una división especializada en puertos. Esta cuestión representa una gran ventaja para algunas de las mismas, para optimizar costos.

De acuerdo al estudio de Merge Global, las maniobras portuarias tienen un alto porcentaje de costos fijos debido al cobro estándar por las grúas en puerto, esto sin importar si la naviera es dueña de la terminal portuaria o no. El perfil de costos se vuelve más variable si ésta cobra por cada movimiento hecho contemplando un escenario de movimientos mínimos en un periodo determinado.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Hoffman, Jan. “Concentración en los servicios de líneas regulares: causas del proceso y sus efectos sobre el funcionamiento de los puertos y de los servicios de transporte marítimo de las regiones en desarrollo”. Chile, Organización de las Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y El Caribe, LC/L1169, Versión en español, 28 de Enero de 1999, Santiago de Chile, p. 21.  
<http://www.eclac.cl/publicaciones/Transporte/9/lc1169/indice.htm>

<sup>113</sup> Merge Global Value Creation Initiative. “Insomnia” Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 50 No. 7, Julio de 2008, p. 78.

### 2.3.1.3. Aspectos sobre el manejo de oficinas.

Retornando de nueva cuenta a la Figura 22, el siguiente costo es el generado por las oficinas. En este sentido, cada una de las compañías ha establecido su propia política de manejo interno. Sin embargo, y más allá de los gastos básicos propios de cualquier empresa, hay directrices que están enfocadas a incrementar la competitividad de la naviera. Algunas de ellas son:

- Reorganización de operaciones. La modificación de las formas de operación resulta necesaria para responder mejor a las condiciones de mercado y de la tecnología.
- Optimización/Modernización del equipo. Dada la competencia que enfrentan las navieras, la actualización constante del equipo (automatización, introducción de nuevas técnicas, renovación) y su optimización resultan indispensables.
- Calidad total. La implementación de acciones tendientes a ofrecer la mayor calidad en el servicio es imperativa en un contorno de competencia; estas acciones se fundamentan en actitudes generalizadas en una empresa u organización e incluyen programas de calidad específicos, fomento al trabajo en equipo, medición de estándares y reconocimientos al personal, entre otros, todos ellos orientados a que la producción de servicios ocurra sin falla desde la primera vez.
- Uso de sistemas informáticos. Consiste en la automatización de diversas operaciones y/o procesos para obtener aumentos en la productividad de las empresas y/o un mejor servicio al cliente. Incluye principalmente el control y la localización de vehículos, la automatización de procesos administrativos, la optimización en el procesamiento y seguimiento de las cargas.<sup>114</sup>

La aplicación de estas medidas y sus beneficios se ponen de manifiesto en dos ejemplos.

---

<sup>114</sup> De Buen Richkarday, Óscar. Incremento de competitividad en el transporte de carga: acciones emprendidas por transportistas a nivel mundial. México, Instituto Mexicano del Transporte, SCT, Documento Técnico No. 10. Sanfandila, Querétaro, pp. 8-9.

El primer caso es la filosofía de Maersk de dar énfasis en la selección, capacitación y entrenamiento de sus recursos humanos. Su intención es la de crear una cultura corporativa identificada con la empresa. La misma sigue una política de empleo de personal muy selectiva y mantiene la toma de decisiones centralizada. De alrededor de 2400 solicitudes que recibe anualmente –en 1990-, solo emplea a 100, principalmente jóvenes recién egresados de universidades; los cuales son inscritos en un riguroso programa de entrenamiento y capacitación tanto académica como práctica, dentro y fuera de Dinamarca –donde se localizan sus oficinas centrales-. Su meta es el lograr la identificación y lealtad del personal con la empresa, cosa en la que hasta 1990 parecía ser exitosa al tener un nivel de rotación de personal bajo. Este ejemplo permite observar la aplicación de una estrategia en materia de recursos humanos para incrementar la competitividad de la empresa.<sup>115</sup>

En el segundo caso, la naviera Sea-Land, empujada por su situación financiera y con la finalidad de reducir los gastos generales de administración, procedió a una reorganización y distribución interna de responsabilidades. Como consecuencia de sus medidas, la compañía logró aumentos en su productividad. Además de revisar la estructura administrativa (tanto en términos de personal ocupado como del capital), ha detectado a la mercadotecnia y la comercialización como elementos estratégicos para la compañía. Como parte de su estrategia, se estableció el Instituto Sea-Land que ofrece capacitación intensiva del personal con el objetivo de promover una actitud más responsable hacia el cliente y crear una cultura corporativa.<sup>116</sup>

Otro aspecto importante en este segmento es el desarrollo de la tecnología de la información aplicada para la atención al cliente. La rápida disponibilidad de la información dentro de las cadenas de distribución hace las transacciones más eficientes. Esto significa que se pueden reducir los tiempos entre pedidos de mercancías, dando una mayor flexibilidad al flujo de mercancías. Debido a esto mismo, la distribución de la información por parte de las navieras sobre los

---

<sup>115</sup> Boyes, Jane. "Maersk secret Weapon" Gran Bretaña, Containerisation International, vol. 24 no. 1, Enero de 1990, pp. 40-45 citado por De Buen, Óscar. Op Cit, p. 54.

<sup>116</sup> Boyes, Janes. "Sea-Land: Post the Revolution" Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 24 No. 8, Agosto de 1990, pp. 25-35 citado por De Buen, Óscar. Op Cit, p. 61.

embarques en curso se vuelve crítica para la agilización de nuevas órdenes por parte de sus clientes.

Para ello, las navieras se han enfocado en la construcción de sus propios sistemas o han optado por crear uno común entre ellos. Ejemplo de esto último son el caso de INTTRA -donde en 2001 se asociaron P&O, Nedlloyd, Maersk Sealand, Mediterranean Shipping Company, Hamburg Sud y CMA-CGM- y la Global Transportation Network –donde se unieron APL, CP Ships, Hanjin, Hyundai, K Line, MOL, Senator, Yang Ming y Zim.<sup>117</sup>

#### **2.3.1.4. Aspectos sobre los costos de fletes terrestres.**

Aunque originalmente las navieras se orientaban en ofrecer servicio de transportación puerto-a-puerto, actualmente los requerimientos de la mayoría de los clientes ha hecho que las mismas navieras muden esta idea para ofrecer en su lugar el servicio puerta-a-puerta. Este cambio hace que extiendan al ámbito multimodal sus requerimientos de calidad en el servicio, certeza de salidas y fechas de entrega y la disponibilidad del transporte automotor.

La base de las relaciones entre ambas modalidades ha sido la combinación de contratos a largo plazo y las compras a corto plazo, tanto con compañías de autotransporte, como con los sistemas de ferrocarriles, cuya plataforma radica en el gran volumen de mercancía que manejan las navieras. Éste punto es una gran ventaja que las líneas marítimas tienen sobre los re-expedidores de carga.

En el caso particular del ferrocarril, algunas navieras en áreas de Estados Unidos, Canadá y Norte de Europa han logrado el establecimiento de salidas dedicadas exclusivamente al manejo de cargas arribadas a un puerto.

A pesar del incremento de mercancía en modalidad multimodal, la mayoría de las navieras no tienen interés de establecer un servicio de transporte terrestre propio, ya que –hasta ahora- la selección de una compañía autotransportista no incide de manera significativa en la decisión de los clientes de elegir a la

---

<sup>117</sup> Heaver, Trevos D.. Op. cit, p. 216.

línea marítima. Además, todos los embarcadores continúan teniendo el derecho de elegir a la empresa transportista terrestre de su confianza.<sup>118</sup>

### **2.3.1.5. Aspectos sobre la obtención y mantenimiento de contenedores.**

Al igual como sucede con los barcos de la flota de una naviera, muchas de este tipo de empresas no son dueñas de la totalidad de los contenedores que se manejan. Algunas de ellas consideran más adecuado para sus intereses el arrendar contenedores ya que se estimaba que la construcción de un contenedor nuevo tenía un costo aproximado de entre 1,525.00 a 1,600.00 USD por TEU en 2001.<sup>119</sup> Pero hay que considerar que el valor ha ido disminuyendo ya que, por ejemplo, el precio del mismo en 1992 se estimaba en 2,300.00 USD.

Esta tendencia a la baja, más algunas restricciones de las empresas arrendadoras de contenedores en lo que respecta a las formas y lugares de entrega de vuelta del equipo, están promoviendo que en años recientes las navieras hayan decidido comprar sus propias unidades.

En la actualidad la mayoría de las cajas se construyen en China debido a la mano de obra barata y a que existe una sobredemanda de equipo en dicho país, lo que permite su rápida integración al servicio.

Se estimaba que para 2001, el 48% del stock de contenedores eran propiedad de las navieras y el 46% eran arrendados por empresas de *leasing* tales como Transamerica, GE Sea Co., Interpool-Container Application International, Textrainer-XTRA.

Ya que hemos concluido con el tema de los costos, es el turno de adentrarnos en el área de las economías de escala, el cual es nuestro siguiente punto.

---

<sup>118</sup> *Ibidem*, pp. 220-222.

<sup>119</sup> Duplin, Chris. "Lease or buy". Estados Unidos, *JOC Week*, February26-march4, 2001, p. 14.

## **2.3.2. La aplicación de las economías de escala y de alcance en el transporte marítimo contenedorizado.**

### **2.3.2.1. Definiciones de Economía de escala y de alcance.**

Uno de los conceptos que se ha utilizado tradicionalmente en la industria del transporte marítimo para explicar la optimización de su productividad y la baja de costos ha sido el de Economías de escala, y hasta fechas muy recientes era el término más utilizado.

El economista Paul Samuelson define a la “Economía de escala” como la que:

“...se presenta cuando un aumento en todos los insumos conduce a un aumento más que proporcional en el nivel de producción.”<sup>120</sup>

Sin embargo, en el transporte marítimo, el aumento de la productividad –más que incrementar el número de barcos o unidades productivas- está vinculado al acrecentamiento de espacio dentro de un mismo buque. Por lo que existe un pequeño desajuste con este significado.

Paul Krugman, en cambio, propone una definición más integradora al afirmar que es el “...rango de la producción en el cual el coste total medio a largo plazo disminuye cuando aumenta la producción”. Por coste total medio se entiende “el coste total dividido por la cantidad total producida”.<sup>121</sup>

Para Krugman es el número de operaciones de una empresa lo que determina en buena medida el coste de producción total medio a largo plazo; a esto lo define como “escala”.

Con esta tesis, Krugman no limita el método por el cual se obtiene tal resultado, permitiendo así el seguir utilizando el concepto de economía de escala en esta industria.

Para ejemplificar este fenómeno dentro de la realidad del transporte marítimo contenedorizado, tomemos los comentarios hechos por el empresario Li Kelin, presidente de la naviera China Shipping Container Line (CSCL) quien decía al respecto:

---

<sup>120</sup> Samuelson, Paul y Nordhaus, William. Economía con aplicaciones a Latinoamérica. México, McGraw Hill Editores, 2010, decimonovena edición, p. 114.

<sup>121</sup> Krugman, Paul. Op. Cit, p. 200.

“El volumen es la clave. Si se puede tener el volumen suficiente, los costos por unidad decrecerán. Para un barco de 9,000 TEU's que va entre Asia y Europa, el costo operacional es de 600 USD/TEU, pero para un barco de 6,000 TEU, el costo asciende a 780-850 USD/TEU”.<sup>122</sup>

Así, el cambio de buque por sí mismo ha permitido mover un mayor volumen - lo que es lo mismo, incrementar su número de operaciones posibles- a un costo proporcionalmente menor, dando como resultado una economía de escala. Sin embargo, para que esta premisa sea válida es requisito que la capacidad de los buques se encuentre al máximo. Como consecuencia, los barcos de mayor envergadura estarán destinados a cubrir los tráficos de mayor demanda los que, como sabemos, se encuentran en el eje Este-Oeste, muy particularmente los vinculados con el Norte de Asia.

Por otro lado, cabe preguntarse qué es lo que ha sucedido al darse el cambio generalizado en la industria con este sistema.

A mediados de la década del 2000, se acuña el término “economía de alcance”, el cual se detalla como:

“...las que se presentan cuando es posible producir distintos productos con mayor eficiencia cuando se les produce juntos que cuando se elabora cada uno por separado.”<sup>123</sup>

Aplicando esta idea al caso de la industria que nos compete, se puede justificar que las navieras no han buscado el incrementar su número de naves para poder cubrir diferentes servicios, que serían sus productos a vender; más bien, se han enfocado a sustituir embarcaciones pequeñas por otras más grandes en las rutas de mayor flujo de mercancías, los cuales han causado una concentración de tráficos en los mismos.

Para ilustrar esta idea: un contenedor con origen Lázaro Cárdenas, México y con destino a Manila, Filipinas puede coincidir con otra unidad proveniente de Puerto Quetzal, Guatemala y consignada a Kaoshiung, Taiwan en su trayecto transpacífico, sin que necesariamente un mismo buque toque todos los puertos mencionados. Ambos lotes se pudieron juntar en uno de los puertos pivotes en

---

<sup>122</sup> Containerisation International. “Entrevista con Li Kelin, presidente de la CSCL.” Gran Bretaña, *Containerisation International*, Vol. 39. Issue 1, Enero de 2006, p. 35.

<sup>123</sup> Samuelson, Paul y Nordhaus, William. Op. cit, p. 119.

la costa oeste de Estados Unidos a través de buques alimentadores más pequeños y de ahí llegar a otro puerto *hub* en el Lejano Oriente en un barco de gran envergadura, para ser distribuidos por los navíos alimentadores de aquella región.

Se considera que ambos casos son “productos” diferentes que lograron una reducción de costo gracias a que se agregan a muchos otros más. Es por ello que el concepto de “economía de alcance” también tiene cabida dentro de este estudio.

A diferencia de las economías de escala, la economía de alcance no busca un descenso de costos únicamente por el manejo de una embarcación más grande, sino que también busca la concentración de varios tráficos, gracias a los servicios alimentadores, con la finalidad de explotar tal nave al máximo de su capacidad y optimizar la baja en los costos. Dicho de otra manera, la segunda busca un objetivo más amplio y sistémico que la primera.

Otra manera de fomentar ambas es que las navieras también procuren que exista un equilibrio dentro de sus flujos de carga. Esto se puede lograr manteniendo un conjunto balanceado de embarcadores que realizan sus exportaciones en diferentes épocas del año. Esto da estabilidad al número de movimientos de carga anual. Igualmente que las navieras se enfoquen comercialmente a explotar a los exportadores de determinados productos, que son de grandes volúmenes para fomentar el ahorro en costos.<sup>124</sup>

El mantener la economía de escala y de alcance no solo afecta positivamente a los costos en buque, sino también fomenta los descuentos tanto con terminales portuarias como con los transportistas terrestres, como ya se mencionó anteriormente.

---

<sup>124</sup> Merge Global Value Creation Initiative. Op. cit, p. 80.

### **2.3.2.2. El desarrollo del tamaño de los buques y sus repercusiones en las economías de escala.**

Para entender este tema es necesario hacer un poco de historia alrededor del avance tecnológico que han tenido los buques.

Desde el inicio de la historia hasta el siglo XVIII, los barcos se hacían en su mayoría de madera y el tamaño de los mismos estaban determinados por la eslora para resistir el ímpetu del oleaje, la quilla debía ser de un solo árbol, de modo tal que las dimensiones medias de las naves rara vez excedían las 600 toneladas.<sup>125</sup> Con la Revolución Industrial y las mejoras tecnológicas en los modos de construcción de los buques, los mismos pudieron ser construidos en base a materiales tales como el hierro y acero. Estos nuevos materiales permitieron superar las limitantes para el crecimiento del tamaño de los barcos.

Con la implementación del contenedor, posteriormente surgió la modalidad de buque conocida como "Portacontenedor". Los primeros barcos de este tipo en realidad eran buques de otro tipo adaptados para su manejo.

Con la popularización de la modalidad contenedorizada, también surgió la necesidad de especializar los buques y agrandar el tamaño de los mismos para alcanzar la ya mencionada economía de escala. Las mejoras tecnológicas que se implementaron en este tipo de navíos se enfocaban en incrementar la velocidad de viaje, su capacidad de cajas y a reducir las estadías portuarias.

<sup>126</sup>

Los buques en general se pueden clasificar en función de su tamaño y capacidad. Para ello es necesario identificar las unidades en que pueden ser medidos, los cuales son:

- a) Tonelaje de Registro bruto, el cual es el volumen de todos los espacios interiores del buque, incluso camarotes, alojamientos, etc. Sobre éste se calcula el precio de los buques y las tarifas para el pago de muelles, diques secos y flotantes, etc.

---

<sup>125</sup> Voight, Fritz. Economía de los sistemas de Transporte. México, Fondo de Cultura Económica, 1964, p.289.

<sup>126</sup> Fuentes Delgado, Rubén. Op. cit, p. 207.

- b) Tonelaje de Peso muerto, que es el total de los pesos que puede transportar el buque expresado en toneladas métricas, es decir el peso del cargamento, más el combustible, más el agua y provisiones en general. Lo que es lo mismo, es la diferencia entre el peso del buque completamente vacío y el mismo completamente cargado y aprovisionado al máximo. Se conoce como TPM.
- c) Tonelaje de desplazamiento, es el peso del volumen de agua que desaloja el buque. Existen tres subdivisiones:
- Desplazamiento en rosca concierne al peso del buque al ser botado al agua con sus máquinas.
  - Desplazamiento en lastre es el que atañe al buque más el combustible, agua y provisiones, es decir, ya listo para navegar.
  - Desplazamiento a plena carga es el correspondiente al buque más cargamento, combustible, agua y provisiones.<sup>127</sup>

En este punto, Sergio Ruiz Olmedo recopila la siguiente clasificación en función al Tonelaje de Peso Muerto:

- I. Handy Size, con capacidad de entre 20,000 y 35,000 TPM.
- II. Handy Max, entre 40,000 y 48,000 TPM.
- III. Panamax, de alrededor de 50,000 TPM.
- IV. Cape Size, de rango aproximado de 80,000 TPM.
- V. Dry Bulk, el cual cuenta con cabida para entre 80,000 y 100,000 TPM.
- VI. Suezmax, que tiene un techo de 149,000 TPM.<sup>128</sup>

Por su parte, los buques portacontenedores han experimentado una evolución en los últimos 60 años. De 1950 al 2011 se reconocen 7 tipos de generaciones de barcos, y que son los siguientes:

- Primera generación: fueron los barcos que se adaptaron para poder cargar contenedores. Su capacidad de carga era limitada y fluctuaba entre los 500 y 1,000 TEU's. Muy usados en la década de los 1960's.

---

<sup>127</sup> Reyes Fuentes, Julio. "Sobre el tonelaje de los buques". España, 2007.  
[http://www.grijalvo.com/Julio\\_Reyes\\_Fuentes/Tonelaje\\_buques.htm](http://www.grijalvo.com/Julio_Reyes_Fuentes/Tonelaje_buques.htm)

<sup>128</sup> Ruiz Olmedo, Sergio. Tratado práctico de los transportes en México. México, editorial 20+1, 2007, p. 54.

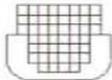
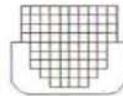
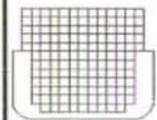
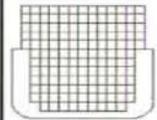
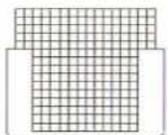
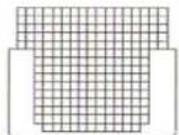
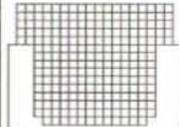
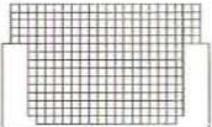
Estos primeros navíos eran buques de carga a granel transformados y su velocidad era insuficiente para sostener un servicio de línea.

- Segunda generación: los primeros barcos ya especializados en el manejo de contenedores. Su capacidad fluctuó entre los 1,500 y 2,000 TEU's. Utilizados entre los 70' y 80's.
- Tercera generación o buques Panamax. Este tipo de buque es aquel cuya dimensión máxima permite su paso a través del canal de Panamá: manga máxima de 32.2 metros y eslora de hasta 290 metros. Este tipo de buque puede transportar hasta 3,500 TEU's.
- Cuarta generación o buques Post-Panamax. Su capacidad fluctúa entre los 3,500 y 5,000 TEU's. Este tipo de buques ya no contenían grúas en su estructura dejando toda la responsabilidad de cargadura a las terminales portuarias especializadas.
- Quinta generación o Super-Post-Panamax. De 5,000 a 6,500 TEU's
- Sexta generación o Jumbo Container. De 6,500 a 8,000 TEUS.
- Séptima generación o Ultra Large Container Vessel. De más de 10,000 TEU's, el cual fue construido por primera ocasión por parte de la naviera Maersk en 2007. Estos buques están entre los 180,000 a 200,000 de Tonelada de Registro Bruto.

La conjunción de datos generales de cada una de las generaciones de buques se esquematiza en la Figura 21.

Ante esta situación cabe preguntarse cuál sería el límite para el crecimiento de los buques. Al parecer la tecnología permite poder construir barcos más grandes a los 10,000 TEU's; sin embargo, las limitantes llegan más por aspectos geográficos, portuarios y –sobre todo- económicos, así tenemos que:

Figura 21. Evolución de los buques portacontenedores.

Características de los buques									
Generación		1a	2a	3a	3a	4a	5a	6a	7a
Tipo de Embarcación	Barge	Feeder	Standard	Panamax	Panamax	Post-Panamax	Super-Post-Panamax	Jumbo Container	Ultra Large Container Vessels
No. de Filas	2-6	8	10	13	13	16	17	18	22
Manga (m)	15	18	24	32	32	40	42.5	45	54
Eslora (m)	130	190	210	260	280	275	320	340	400
Calado (m)	7	9	10	12	12.5	12.5	13	14	15
Sección									
TEU's	100	1,000	2,000	3,000	4,000	4,000-5,000	5,000-6,500	6,500-8,000	12,500
Capacidad Mundial	516,000		1'251,000	1'129,000	928,000	846,000	1'331,000		2 en const.
TEU's	9%		21%	19%	15%	14%	22%		
Acumulado	9%		30%	49%	64%	78%	100%		

Fuente ICARE. 2007.

- i. El gran calado que tienen dichos buques limita el número de puertos que se pueden escalar, siendo únicamente los de profundidad superior a los 16 metros para los buques de séptima generación. Este tipo de barco reduce aún más el abanico de puertos posibles de escalar.<sup>129</sup>
- ii. De incrementarse más el tamaño, los navíos excederían las medidas máximas permitidas en el Canal de Suez, lo que traería un serio problema ya que éste es el paso más importante entre Asia y Europa. De seguir creciendo los mismos, existiría un segundo obstáculo geográfico: el Estrecho de Malacca, que separa Malaysia e Indonesia. El mismo es el paso de entrada a Singapur y una vía corta para llegar al Lejano Oriente. En ambos casos, el rodeo de los mismos implicarían incrementos en tiempo de tránsito y en combustible.
- iii. En el caso portuario, el buque de 10,000 TEU conllevó a prolongar el tiempo de descarga del mismo en algunas horas comparado con generaciones anteriores. En el caso de un buque de mayor capacidad, además del aumento de horas de carga y descarga, generaría una congestión de carga en la terminal portuaria debido al gran volumen que se concentraría ahí. No hay que olvidar que el número de escalas se reduciría, lo que implicaría una alta concentración de carga en pocos lugares.

Estos escenarios no representan problemas insalvables desde el punto de vista tecnológico, sin embargo las soluciones a los mismos podrían representar el perder las ventajas de las economías de escala, debido al aumento en los costos de combustible y al incrementar las estadías en puerto, para poder realizar los rodeos por el Cabo de Buena Esperanza y por el Océano Índico.

Los economistas denominan a este fenómeno como “deseconomía de escala”. Krugman lo define como “cuando el coste total medio a largo plazo aumenta cuando aumenta la producción”<sup>130</sup>. En el caso de un supuesto buque “Post-Malacca”, el haber incrementado su capacidad de transporte también habría conllevado a un aumento de sus costos al tener que evitar el estrecho de

---

<sup>129</sup> Hoffmann, Jan. Op. Cit, pp. 20-21.

<sup>130</sup> Krugman, Paul. Op. Cit, p. 200.

Malacca y el Canal de Suez, o encontrarse con los puertos congestionados de California, en Estados Unidos.

Quizá la tecnología pueda solventar tales problemas en un futuro cercano, pero en la actualidad, y económicamente hablando, tales situaciones representan nuestro límite.

Por otro lado, cabe mencionar el aspecto negativo del crecimiento de los buques. Mike Fusillo, investigador de The Louis Berger Group Inc, comenta al respecto lo siguiente:

“Cuando estos grandes barcos utilizan apropiadamente su capacidad permiten reducir el costo unitario significativamente y puede generar un desequilibrio tecnológico a aquellas navieras que no los utilizan, haciéndolas vulnerables”.<sup>131</sup>

Con tal declaración pareciera indispensable para las grandes navieras continuar con el crecimiento de los buques. Sin embargo, el manejar buques demasiado grandes hace muy difícil para una sola línea el mantener el volumen de carga necesario para sostener la economía de escala. De hecho hoy día esta circunstancia hace que resulte incosteable para una sola empresa el brindar un servicio de línea de manera rentable. Entonces, esto nos lleva a una paradoja, ¿Cómo se puede dar el decremento de costos a través de las economías de escala, pero sin afectar negativamente la rentabilidad de la compañía por no poder cumplir las condiciones para que se dé la citada economía de escala?

Aunque ya se ha planteado la economía de alcance como una solución a esta pregunta, ésta medida no ha sido suficiente para obtener un resultado óptimo.

Por lo tanto, este problema ha sido el punto de partida para la planeación de medidas diferentes a las estrategias verticales ya comentadas. Las nuevas tácticas se basaron en la promoción de la cooperación entre navieras, ya que entre varias de ellas podrían lograr las condiciones que permitieran las

---

<sup>131</sup> Fusillo, Mike. “Structural factors underlying mergers and acquisitions in liner shipping”. Holanda. Maritime Economics and Logistics, Vol 11, 2, 2009, p. 211

economías de escala.<sup>132</sup> Estas resoluciones son denominadas como estrategias horizontales, y se profundizará en ellas en el Capítulo Tercero.

Pero antes de enfocarnos en tales temas, primero es necesario establecer el efecto que los ciclos económicos tienen en la industria. De eso mismo se hablará en el siguiente apartado.

#### **2.4. Los ciclos económicos y su influencia en el transporte marítimo**

Como se ha indicado en el punto 1.4, el transporte marítimo es dependiente del crecimiento de los mercados locales y regionales para que su volumen crezca. En relación al mismo, los investigadores están de acuerdo en que la mayoría de las economías presentan una tendencia creciente a largo plazo.<sup>133</sup> Esto implica también que la cantidad de productos que se movilizan por año a nivel internacional irán aumentando en una proporción mayor al número de negociaciones comerciales.

Merge Global nuevamente corrobora esta teoría en su estudio elaborado en 2009. En el mismo se muestra la tendencia experimentada de 1998 a 2007 y de 2008 a 2017 hacen una proyección estimada del incremento de carga vía marítima.

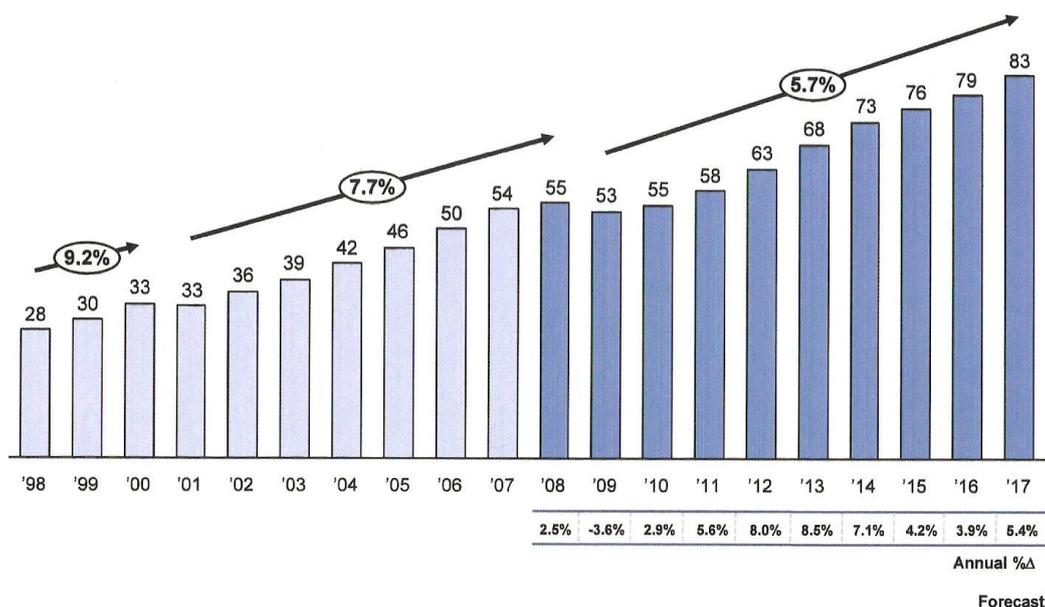
El resultado de tal investigación se muestra en la Figura 22.

---

<sup>132</sup> Heaver, Trevor D. Op. Cit, p. 213.

<sup>133</sup> Mochón Morcillo, Francisco. Op. Cit, p. 615.

Figura 22. Flujos de carga mundial 1998-2017.



Fuente: Merge Global. "Containerized Sea freight demand: drivers and Outlook". Estados Unidos, Abril de 2009.

A pesar de que efectivamente existe una tendencia al alza en el largo plazo, existen años en que se presentan estancamientos o decrementos en los flujos de carga. Tal es el caso de años como 2001 y 2008-2010. En tales fechas se presentaron periodos de crisis y de depresión económica mundial.

Para entender la lógica de tales fenómenos, es necesario explicar que todas las economías experimentan fluctuaciones en el nivel de la actividad comercial que se denominan Ciclos Económicos. Éstos consisten en una oscilación de la producción total, acompañados de cambios en la mayoría de las variables económicas.<sup>134</sup>

El ciclo puede considerarse como una sucesión de fases ascendentes y descendentes. Las partes que lo conforman son las siguientes:

- Depresión, el cual es el punto más bajo del ciclo. Durante esta fase existe un nivel de demanda bajo en relación con la capacidad productiva

<sup>134</sup> *Ibidem*, p. 616.

disponible. En general, los precios van a la baja y las inversiones escasean.

- Recuperación, que es la parte ascendente del ciclo. El motivo que causa este fenómeno es que el envejecimiento del capital hace que el mismo tenga que reemplazarse. Esta acción afecta a la actividad económica ya que la renta y el gasto de los consumidores comienza a crecer.
- Pico o cresta, que representa el sector más alto del ciclo. Aquí aparecerán rigideces en los factores económicos ya que los mismos se encuentran a plena utilización.
- Contracción, recesión o crisis, que es la parte descendente del ciclo. Inicia con un descenso del nivel de ventas que causa la pérdida de la rentabilidad de las inversiones debido a la saturación de la demanda.

Lo acontecido en 2001 y en 2008-2010, se debieron a factores económicos y políticos internacionales que repercutieron en los flujos comerciales. En el caso del año 2001, el estancamiento se vincula a los atentados terroristas del 11 de septiembre de ese año en Estados Unidos. Como resultado de los mismos, se implementaron nuevas medidas de seguridad que afectaron el flujo de los traslados a nivel internacional. El caso de los años 2008-2010 se denomina como recesión. Este periodo se debe a la inestabilidad financiera de instituciones bancarias de Estados Unidos.

Para las investigadoras de la CEPAL, Georgina Cipoletta Tomassian y Maricel Ulloa Sepúlveda, existen dos tipos de ciclos vinculados al transporte marítimo, los que denominan como “Ciclo Económico o Comercial” y el “Ciclo Marítimo”.

Para definir el primero de ellos, las autoras citan la siguiente referencia:

“El ciclo económico es un tipo de fluctuación que se encuentra en el agregado de la actividad económica de las naciones que organizan su trabajo principalmente en negocios empresariales: el ciclo consiste en la expansión que ocurre al mismo tiempo en varias ramas económicas, seguidas de recesiones generales, contracciones y resurgimientos que derivan en la etapa de crecimiento del siguiente ciclo.”<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> Burns A. y Mitchell W. (1946) citados por Cipoletta Tomassian, Georgina y Maricel Ulloa Sepúlveda. “El ciclo marítimo y los vaivenes después de la crisis”. Chile, Boletín FAL, Edición No. 295, Número 3 de 2011, pp. 1-2.

En relación a la industria de transporte marítimo, las autoras afirman que:

“De manera similar, el ciclo marítimo puede ser definido como una cierta secuencia temporal de equilibrios y desequilibrios de la oferta y demanda de servicios de los mercados marítimos, que en la teoría económica es comparado a una telaraña en la que el precio y el producto tienen un comportamiento cíclico: en un periodo determinado, el precio se encuentra encima del nivel de equilibrio (n. de e), provocando que la cantidad ofrecida en el próximo periodo esté por encima del n. de e. Seguidamente, cuando esto último ocurra, generará que el precio se sitúe por debajo del n. de e., y así sucesivamente.

“En el ciclo marítimo se combinan la acción de los incentivos de precios y la típica inestabilidad de la oferta de este mercado. De hecho, el ciclo opera debido a que existe una falta de simultaneidad entre la producción de buques (cambios en la oferta) y el dinamismo de la demanda exógena (reaccionan los cambios a los precios, la producción y el comercio). Es decir, ante una situación de precios bajos (fletes bajos), en el sector marítimo se construye menos y se pasa a desguace (scrapping) más cantidad de buques; por lo que cuando la demanda aumenta y se requieren más servicios de transporte, ocurre que la oferta (en cantidad de buques y/o disponibilidad de capacidad efectiva de transporte) no está en condiciones de responder rápidamente, ocasionando que los fletes suban, y recomience la construcción, provocando posteriormente una sobreoferta, la baja de fletes, etc.”<sup>136</sup>

En opinión de quien escribe, aunque la separación de ambos ciclos es un aporte positivo para el estudio, en realidad se puede relacionar al transporte marítimo únicamente con los ciclos económicos internacionales ya que, como ya se dijo en el capítulo uno, están irremediablemente vinculados.

Los efectos que los ciclos económicos generan se ven reflejados en los resultados anuales de la rentabilidad de las navieras, los cuales se ven afectados por las fluctuaciones en la cantidad de carga.

Asimismo, el estudio de la rentabilidad de las navieras es un eslabón importante para el análisis de la competitividad de las navieras.

Para entender la lectura de la rentabilidad, es indispensable comenzar explicando que la misma es el total de la sustracción de los ingresos obtenidos

---

<sup>136</sup> Georgina Cipoletta Tomassian y Ulloa Sepúlveda, Maricel. “El ciclo marítimo y los vaivenes después de la crisis”. Chile, Boletín FAL, Edición No. 295, Número 3 de 2011, p. 2.

por cobro de flete marítimo –incluyendo todos los recargos-, y el total del monto de los costos que implicó realizar el servicio –y que se mostraron en el apartado anterior-. Este total es el resultado previo al descuesto por concepto de impuestos, pero es así como se muestra en los estados contables.<sup>137</sup> Para dejar en claro esta operación, se muestran a continuación ejemplos de rentabilidades de diferentes navieras en el año 2008 y 2009 en la Figura 23.

*Figura 23. Obtención de la rentabilidad de los años 2008 y 2009. (En Millones de dólares)*

<b>2008</b>	<b>Monto facturado</b>	<b>Total de costos</b>	<b>Rentabilidad</b>
Hyundai MM	\$6,340	\$5,875	\$465
K Line	\$12,667	\$11,938	\$729
OOCL	\$6,545	\$6,269	\$276
Hapag Lloyd	\$8,680	\$8,386	\$294
Maersk	\$28,666	\$27,697	\$969

*Heaney, Simon. "Who's making money?" Estados Unidos, American Shipper, Vol. 51 No. 7, Julio de 2009, pp. 40-50.*

<b>2009</b>	<b>Monto facturado</b>	<b>Total de costos</b>	<b>Rentabilidad</b>
OOCL	\$4,326	\$4,652	(\$326)
Hyundai	\$5,284	\$4,795	(\$489)
Maersk	\$20,611	\$22,699	(\$2,088)
MOL	\$4,987	\$5,615	(\$628)
NOL/APL	\$5,419	\$6,158	(\$739)

*Johnson, Eric. "Who's (not) making money?" Estados Unidos, American Shipper, Vol. 52 No. 7, Julio de 2010, p. 36.*

<sup>137</sup> Johnson, Eric. "Who's (not) making money?" Estados Unidos, American Shipper, Vol. 52 No. 7, Julio de 2010, p. 36.

Tras explicar cómo se obtienen las cifras de la rentabilidad, ahora mostraremos el balance de las rentabilidades de diferentes navieras por un periodo de 10 años para poder visualizar su comportamiento.

De antemano es conveniente mencionar que este análisis es presentado por la revista *American Shipper*, y contempla los balances anuales de algunas navieras. Esta información es posible obtenerla por ser de dominio público. Esto se debe a que las navieras enlistadas cotizan en la bolsa de valores, y por lo tanto, están obligadas a presentar sus balances anuales para conocimiento de sus actuales, e incluso posibles nuevos inversionistas.

La información que se muestra en la Figura 24, es la recopilación de 10 años de estudios y concentrados en un mismo cuadro para poder definir las tendencias que tienen las administraciones de las respectivas navieras. También se pueden vincular sus resultados con la coyuntura económica vigente en ese periodo.

Figura 24. Rentabilidad anual por naviera 2000-2009.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
AP Moller / Maersk	558	303	426	930	1765	1715	125	810	583	-2088
CMA-CGM	118	37	109	325	614	692	653	966	124	n/a
Evergreen Marine Corporation	136	89	65	147	388	389	-109	319	59	-392
Hapag Lloyd	170	197	141	328	392	376	-114	259	175	-893
CSAV Group	41	19	35	67	140	159	-232	54	-134	-600
APL	348	79	-79	455	900	837	341	450	34	-739
COSCO	n/a	n/a	n/a	158	423	626	209	227	32	-1144
Hanjin	318	192	10	360	792	566	61	118	100	-652
China Shipping	0	-131	-27	225	622	587	214	589	30	-927
MOL	631	449	377	872	506	295	-25	62	-250	-628
NYK	707	492	575	870	430	137	-83	103	-268	-553
OOIL /OOCL	166	107	91	359	646	656	455	554	398	-326
K Line	291	143	244	667	913	634	386	1290	729	-717
ZIM	118	68	28	99	176	191	113	53	-250	-675
Yang Ming	18	-23	5	131	184	323	45	177	22	-563
Hyundai Merchant Marine	363	234	-29	251	536	461	105	334	465	-489

Fuente: Elaboración propia con datos de la serie "Who is making Money?" de la Revista American Shipper en el periodo 2000-2009.

Si comparamos la lista de las navieras más grandes (Figura 9, del apartado 2.1.) con la lista de rentabilidad se destaca la ausencia de 2 líneas en la segunda. La primera de ellas es CMA-CGM quien a pesar de presentar igualmente resultados de su rentabilidad operativa, no proporciona suficiente información para incluirla dentro del estudio de American Shipper. La segunda empresa es MSC quien no hace público ningún resultado anual ya que la compañía es de capital privado. Curiosamente ambas compañías se localizan entre las 3 más grandes, solo superadas por Maersk Line.<sup>138</sup>

Al igual como sucedió en la Figura 22, la Figura 24 muestra una caída en los periodos 2001-2002 y 2008-2009, pero ahora en relación a las ganancias de las navieras. Destaca de manera muy particular el año 2009, donde todas las empresas estudiadas presentaron pérdidas en sus actividades de ese año.

Cabe preguntarse ¿cómo fue que se generó tan funesto escenario? Como se mencionó anteriormente, existieron debilidades en algunas instituciones financieras en Estados Unidos que causaron la caída del consumo interno de este país. Derivado de esta situación, las exportaciones de Asia y Europa a Estados Unidos cayeron estrepitosamente, lo que a su vez trajo como una segunda consecuencia la caída de las exportaciones de la región europea a la asiática. Este fenómeno queda ejemplificado en la declaración de Walter Kemmsies quien es gerente de la compañía Moffat & Nichol –la cual es una empresa orientada a la ingeniería portuaria-:

“Las exportaciones alemanas a Asia se han extinguido porque las exportaciones asiáticas a Estados Unidos también se han extinguido”.<sup>139</sup>

En ese sentido, Peter Leach –analista de la revista *The Journal of Commerce*- comenta al respecto:

“El mercado entre Asia y Europa se encuentra atrapado en un acertijo creado por la globalización. La economía mundial se ha vuelto tan entrelazada que el mercado global tendrá que esperar la recuperación del nivel de las importaciones en Estados Unidos antes de esperar a que los flujos comerciales mundiales crezcan

---

<sup>138</sup> *Ibidem*, p. 34.

<sup>139</sup> Leach, Peter T. “Rock Bottom”. Estados Unidos, *The Journal of Commerce*, Vol. 10 Issue 4, 26 de Enero de 2009, p. 13.

de nuevo. Las exportaciones asiáticas a Europa no crecerán hasta que las exportaciones europeas a Asia reboten, y el mercado chino, en particular, no importará más de Europa hasta que sus exportaciones a los Estados Unidos empiecen a crecer también.”<sup>140</sup>

Así se puede afirmar que la ralentización de la economía en Estados Unidos causó la disminución de transacciones comerciales mundiales, lo que se tradujo en la reducción de volumen total de carga para ser transportada por las navieras, lo que las puso en una posición comprometida.

Al respecto, Philip Damas -en su papel de consultor de la Drewry Supply Chain Adviser- consideraba que en ese momento, “el nivel de fletes llegó a un nivel donde no tenía sentido para las navieras operar sus buques por una ganancia tal que no podían ni cubrir sus costos variables”.<sup>141</sup> El mismo Damas identificó casos de fletes con cero ganancia en este periodo, e incluso, fletes por debajo de ese límite en el mercado Asia-Europa, el de mayor volumen de carga. “Todas las navieras están perdiendo dinero”, concluyó.

Esta situación extraordinaria derivó en la eliminación de algunos servicios y la concentración de navieras en unos pocos servicios de línea a través de acuerdos de cooperación, tales como el tipo *Vessel Sharing Agreement (VSA)*, del cual se comentará más extensivamente en el apartado 3.2.

Así, las navieras han tenido que implantar estrategias enfocadas a enfrentar las épocas de crisis de la mejor manera y también para optimizar los costos en épocas de abundancia, con la finalidad de mejorar su rentabilidad anual y a mediano plazo. Tales medidas son las que se harán mención en el capítulo Tercero.

---

<sup>140</sup> Ibídem, p.13.

<sup>141</sup> Ibídem, p. 12.

## Capítulo Tres.

### Estrategias de las navieras internacionales en búsqueda de su competitividad de 1990 a 2011.

#### 3.1. La decadencia de las Conferencias Marítimas

Como se mencionó en el Capítulo Dos, las Conferencias Marítimas fueron la primera organización cooperativa de parte de las navieras. Aquí cabe hacer mención del origen histórico de las mismas.

La primera Conferencia marítima nace en 1875 y fue llamada “Calcuta Steam Traffic Conference” la cual fue integrada en su totalidad por navieros ingleses. En ese entonces existía una relación comercial metrópoli-colonia entre Gran Bretaña e India. Por lo tanto existía un flujo constante de materias primas, té en especial, de India a Gran Bretaña; ésta última, ya en plena Revolución Industrial, enviaba de vuelta los productos manufacturados para su venta en la colonia. Ello ocasionó que existieran varias navieras inglesas que se interesaran en ofrecer el servicio de línea entre estas regiones.

Con la introducción de la máquina de vapor, que permitió a los buques el incrementar su velocidad, y la apertura del Canal de Suez, que evitaba la circunnavegación del continente africano para dirigirse al Lejano Oriente, se generó una situación donde –debido al gran número de navíos en esa ruta– existía el riesgo de caer en una sobrecapacidad de oferta, con la consecuencia de la caída de los precios y una depredación comercial entre los navieros. Esta Conferencia fue la primera que puso de manifiesto las ventajas de fijación de fletes uniformes y de la aplicación del sistema de los acuerdos vinculatorios de rebajas y sentó las bases de las posteriores conferencias.<sup>142</sup>

Otra conferencia que se ha distinguido por su tamaño y vigencia es la Far Eastern Freight Conferences (FEFC), la cual cubre la ruta entre Europa y el Lejano Oriente y fue fundada en 1879 por John Samuel Swire. Esta

---

<sup>142</sup> Boet Serra, Elena. La libre competencia en el transporte marítimo España, JM Bosch editor, 2000, p. 289

conferencia, en sus inicios estaba conformada por 6 navieras inglesas y un armador francés. Ya para 1979 estaba compuesta por 32 miembros de 22 países. Esto ha hecho que algunos estudiosos consideren a John Swire como el “padre de las conferencias marítimas.”<sup>143</sup> Con el paso del tiempo, esta práctica se extendió hasta cubrir las diversas regiones en el planeta.

Debido al éxito de las Conferencias marítimas en evitar guerras abiertas de precios, siempre existió la inconformidad entre los embarcadores sobre su posición desventajosa para negociar ante las navieras conferenciadas. Esta situación se mantuvo por más de 100 años sin alteraciones notables, ya que las navieras siempre contaron con un trato preferencial de parte de los gobiernos, particularmente europeos y estadounidense.

Esta situación cambió en 1995 cuando la National Industrial Transportation League (Liga Industrial Nacional de Transportación), que era una asociación norteamericana de embarcadores, logró ingresar una propuesta al Senado de Estados Unidos. La misma solicitaba que las tarifas comerciales acordadas entre los embarcadores y las Conferencias fueran registradas ante la Federal Maritime Commission (FMC) en un registro de carácter público.

Por otro lado, buscaba que se permitieran contratos confidenciales segmentados entre un grupo de navieros –que no fueran competidores directos en un servicio de línea- y un mismo embarcador.<sup>144</sup>

Por ejemplo, que navieras tales como APL y Crowley American Transport lograsen un contrato confidencial con una misma compañía; pero que en el mismo, APL solo abarcara el tráfico Estados Unidos-Asia y Crowley incluyese las rutas Estados Unidos-Sudamérica únicamente. Con esta idea se pretendía apoyar a los navieros regionales para que pudieran competir contra las líneas globales. Sin embargo, y a pesar de esta intención, la tendencia de los embarcadores hacia el cierre de “contratos globales” se impondría en el mercado posteriormente.

---

<sup>143</sup> *Ibidem*, p. 290

<sup>144</sup> Beargie, Tony. “Ocean shipping Reform act of 1995, 1996, 1997, 1998?”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 39. No. 12, Diciembre de 1997, p. 10

Asimismo, se solicitaba que las asociaciones tales como los Consorcios y Alianzas estuvieran sujetas a revisión de parte de la FMC, para definir si éstas no rompían la reglamentación “anti-colusión” nacional, aunque se aseguraba que las Conferencias mantendrían su inmunidad ante dicha reglamentación.

Sin embargo, la propuesta de manejar los contratos de manera pública era contraria al espíritu de las Conferencias, quienes privilegiaban los acuerdos confidenciales. La misma prohibía a las Conferencias, a interferir con el derecho individual de cada embarcador a firmar acuerdos comerciales de carácter público.

En Septiembre de 1998 se publican las modificaciones solicitadas en “The Shipping Act of 1984, as modified by the Ocean Shipping Reform Act of 1998”, con entrada en vigencia el primero de enero de 1999.<sup>145</sup> En el mismo documento se especifica que las Conferencias deben de registrar los fletes ante la FMC indicando la siguiente información:

- Origen y destino, ya sea puerto-puerto o puerta-puerta.
- Tipo de mercancía.
- Volumen de carga.
- Flete acordado.
- Duración del contrato.
- Obligaciones contractuales.
- Liquidación por daños por incumplimiento.<sup>146</sup>

La FMC podría aceptar o rechazar el registro del flete en caso de incumplir con algunos de los términos del reglamento. Además, se prohíbe a todas las navieras el movilizar mercancía sin tarifa registrada.

El conjunto de estas medidas derivó en el debilitamiento de las Conferencias en Estados Unidos. Aunque la nueva legislación no prohíbe el acuerdo de tarifas por parte de las Conferencias, el hacer público los fletes a través de la FMC daba la posibilidad, a las uniones de embarcadores, de poder hacer un frente conjunto para mejorar los fletes.

---

<sup>145</sup> “The Shipping Act of 1984 as modified by the Ocean Shipping Reform Act of 1998”. Estados Unidos, American Shipper, suplemento especial, Vol. 40 No. 9, Septiembre de 1998, p. 1-A.

<sup>146</sup> *Ibidem*, p. 6-A.

Una estrategia que trabajaron las Conferencias, para contrarrestar las afectaciones de dicha legislación, fue la búsqueda de la aprobación de “cargos adicionales”. Brian Conrad, director de la Conferencia TWRA (*Transpacific Westbound Rate Agreement*) afirmaba que “los fletes podrán descender pero los costos adicionales no”.<sup>147</sup>

Entre 1998 y 2005, la FMC y la EC (Economic Council) optan por frenar los intentos por implementar acuerdos complementarios sobre capacidad de carga de parte de las navieras conferenciadas. Primeramente, la EC rechazó un plan para limitar la capacidad para el servicio Transatlántico *westbound*, por considerar que afectaría negativamente a las exportaciones europeas. Dicha negativa también se extendió al mercado Europa/Asia. Mientras tanto, la FMC aceptó inicialmente este tipo de acuerdos en los mercados Transatlántico y Transpacífico, pero decidió revocar dicha política a partir de 1999.<sup>148</sup>

En ese mismo lapso, las Conferencias libraban una doble disputa ante las autoridades europeas: por un lado, estaba la lucha de éstas para mantener su status de excepción a la reglamentación “anti-colusión”, y por el otro, la solicitud de algunas navieras a considerar una flexibilidad en el tema de fletes para fomentar una incipiente competitividad.

Sobre este último rubro, la Regulación de la Comunidad Europea 4056/86 especificaba que las Conferencias debían operar bajo fletes uniformes o comunes, para ser sujetos de inmunidad a la reglamentación anti-colusión. Esto significaba que el hecho de que las navieras conferenciadas siguieran las tarifas establecidas bastaba para cumplir con la norma.<sup>149</sup> Esto, sin embargo, no permitía a las navieras una estrategia de diferenciación basada en el precio.

De acuerdo a la misma Comisión Europea, se asumía que el conjunto de cobros y otras actividades de las Conferencias marítimas fijaban la estabilidad de los fletes, los cuales aseguraban a los embarcadores un transporte marítimo

---

<sup>147</sup>Damas, Philip. “Are Conferences obsolete?”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol 38. No. 6, Julio de 1996, p. 14.

<sup>148</sup>Damas, Philip. “FMC and EC move closer” Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 40 No. 5, Mayo de 1998, p. 12.

<sup>149</sup>Damas, Philip. “Are Conferences obsolete?” Estados Unidos, *American Shipper*, Vol 38. No. 6, Julio de 1996, p. 12

con itinerario confiable.<sup>150</sup> El hecho de que alguna naviera conferenciada solicitara un cambio a dicho reglamento, significaba que la premisa que se había considerado en 1986 –fecha de la implementación de esta medida- ya no era válida.

Esta sospecha fue ratificada por parte de un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hecho en Octubre de 1996, el cual comentaba lo siguiente:

“Pareciera que, con respecto a la disciplina de fletes, la idea de un flete común o uniforme establecido por las Conferencias es una definición que no refleja mas la realidad de la industria del transporte marítimo.”<sup>151</sup>

Además, dicho estudio comentaba que la reglamentación 4056/86 era contraria a la normatividad de países tales como Estados Unidos, Canadá y Australia, donde no se promueve la uniformidad de fletes sino una independencia de acciones de parte de las navieras. Además, era práctica común de las navieras el diferenciar sus fletes de los dados por las Conferencias, lo que contradecía a la resolución.

Así que el hecho se resumía a dos escenarios: por un lado, donde se hace una lectura de la ley rígida que no permite desviaciones a lo reglamentado, y por el otro, una lectura flexible que admite diferencias en los fletes caso por caso. Este segundo contexto fue el que obligó a la EC a cuestionar el papel de las Conferencias y su excepción en la política anti-colusión.

Esta situación fue resuelta hasta el 14 de Diciembre de 2005 cuando la Comisión Europea Rectora de la Competencia decidió revocar la Regulación 4056/86. Esto significaba que las Conferencias marítimas ya no serían sujetos de inmunidad a la reglamentación anti-colusión; lo que prácticamente significaba la desaparición de las Conferencias marítimas en Europa. La resolución de la EC entraría en vigor tres años después, en 2008.

Al respecto, la Comisión comentó:

---

<sup>150</sup> Heaney, Simon. “End night for Europe Conferences”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol 48 No. 1, Enero de 2006, p. 52.

<sup>151</sup> Damas, Philip. “Are Conferences obsolete?”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol 38. No. 6, Julio de 1996, p. 12.

“Las Conferencias marítimas no muestran los beneficios por los cuales se les estableció en el bloque de excepción (de las políticas anti colusorias); a su vez la comisión valora que los bajos montos por flete marítimo serán más probables con la revocación del bloque de excepción. El impacto en la misma industria de transporte marítimo se considera que será positiva: la calidad del servicio y la innovación probablemente aumenten.”<sup>152</sup>

Nicolette van der Jagt, directora ejecutiva de la European Shippers Council define la resolución de la siguiente manera:

“Esto es el principio del fin, y tenemos grandes esperanzas de que la industria del transporte marítimo lo vea de la misma manera. Las navieras ahora tendrán que examinar cómo deben organizarse entre ellas basadas en la práctica normal de las asociaciones comerciales.”<sup>153</sup>

Por otro lado, el director ejecutivo de la Conferencia ELAA (*The European Liner Affairs Association*), Chris Bourne comentaba a su vez que esta resolución pondría en riesgo la calidad del servicio:

“Las Conferencias ya no son lo que eran. Hoy existen contratos de servicios individuales. El mercado es de corto plazo. El tráfico fuera de Europa es pequeño. Hay una aceptación por parte de los miembros conferenciados que deben proveer los servicios al mercado. Pero con la supresión de las Conferencias y los procesos de consolidación, las navieras simplemente buscarán poner sus barcos donde ellos puedan hacer dinero.”<sup>154</sup>

Además, se veían nuevos conflictos en el corto plazo ya que las Conferencias se enfocarían a regular los cargos adicionales al flete en Europa, cosa que la European Shippers Council consideraba contrario al espíritu de la revocación. Por lo tanto, aún existe una pugna entre ambas partes para definir las resoluciones que se harán con respecto de los recargos.

Tanto la FMC y la EC están al pendiente del crecimiento de las organizaciones horizontales de las navieras para limitar su poder en el mercado. En lo que respecta a la entidad estadounidense, las organizaciones deben proveerle de la información sobre su segmento de mercado, para poder monitorear su

---

<sup>152</sup> Heaney, Simon. Op. Cit, p. 52.

<sup>153</sup> Idem.

<sup>154</sup> *Ibidem*, p. 53.

influencia a través de estrictos reportes obligatorios cada tres meses, si es que ellos manejan más del 50% del mercado.<sup>155</sup>

Por otro lado, la EC regula que los porcentajes del mercado manejados por las alianzas no rebasen el 30% de acuerdo a la regulación 870/95.<sup>156</sup> Tanto los Consorcios, Alianzas y acuerdos de buque compartido (VSA) deben de ser autorizados y regulados por ambos organismos. La finalidad de esto es evitar que estas formas de cooperación se vuelvan una Conferencia disfrazada.

Por su parte, los países asiáticos no han hecho cambios que afecten directamente a las Conferencias en la reglamentación anti-colusión de sus países. Solamente Japón ha hecho algunas modificaciones, dando un poco de influencia al Ministerio del Transporte para poder identificar los casos de acuerdos anticompetitivos. Aún con dichos cambios, la legislación nipona es mucho más laxa que sus contrapartes norteamericana y europea.<sup>157</sup>

No parece raro que la única región del eje Este-Oeste, que no está involucrada abiertamente en la política anti-competitiva de Europa y Estados Unidos, sea Asia. Ello se considera porque la mayoría de las navieras más grandes a nivel mundial son asiáticas, y porque dominan los 3 mercados más grandes a nivel mundial: Asia-Europa, Asia-Estados Unidos y Australasia.

El futuro de las Conferencias parece estar más vinculado a su transformación definitiva en una entidad diferente a lo que ha sido su objetivo principal. Desde 1998, época de las modificaciones en la Shipping Act, en Estados Unidos se predecía que las Conferencias se transformarían en organismos administrativos y foros de recolección de información, y que seguirían coordinando los fletes marítimos en los mercados donde les fuera posible hacerlo. La mayoría de las Conferencias han tomado este rumbo en Estados Unidos y Europa.

El debilitamiento de las Conferencias terminó detonando el proceso por el que se diversificaron los Consorcios y las Alianzas, ya que ambos se orientarían

---

<sup>155</sup> Idem.

<sup>156</sup> Damas, Philip. "EC eyes alliances' market share". Estados Unidos, *American Shipper* vol. 39 No. 4, Abril de 1997, p. 9.

<sup>157</sup> American Shipper "Japan may revise carrier antitrust rules". Estados Unidos, *American Shipper* Vol 40. No. 5, Mayo de 1998, p. 13.

más en la búsqueda de la reducción de costos que al establecimiento de los fletes. Derivado de ello se vio un exponencial crecimiento de éstos a partir de 1990. Pero antes de entrar en detalle con ambos, es necesario explicar el antecedente de ellos: el acuerdo de buque compartido o VSA.

### **3.2. Las primeras estrategias de cooperación en el transporte marítimo contenedorizado**

#### **3.2.1. El acuerdo de buque compartido (Vessel Sharing Agreement)**

Jan Hoffmann define al Acuerdo de buque compartido (VSA, por sus siglas en inglés) o, como él lo denomina, fletamento de plazas, como un acuerdo que “permite a un servicio de línea regular utilizar una parte de la capacidad de transporte de un competidor, conservando plenamente su independencia” <sup>158</sup>

En esta modalidad la responsabilidad total del servicio es de la naviera que lo lleva a cabo, esto implica el seleccionar los buques, puertos, terminales, tripulaciones, etc; mientras tanto, la empresa que adquiere el espacio en el buque solo se limita a pagar la cuota negociada por el mismo, sin tener injerencia alguna en el servicio.

La proliferación de los acuerdos VSA se dio a principios de la década de 1990's. En esos años no existía una secuencia coordinada entre ellos para crear asociaciones, más bien, los convenios eran *ad hoc*. Por ejemplo, las navieras American President Lines (APL) y Orient Overseas Container Lines (OOCL) pactaron un arreglo de VSA en 1992. En ese momento, los acuerdos entre ambos solamente se centraron al mercado entre la Costa Oeste de Norte América y Asia con una duración de 5 años.

No hay que olvidar que este mercado sería el natural para ambas navieras, ya que APL era entonces naviera de Estados Unidos y OOCL es naviera de

---

<sup>158</sup> Hoffman, Jan. “Concentración en los servicios de líneas regulares: causas del proceso y sus efectos sobre el funcionamiento de los puertos y de los servicios de transporte marítimo de las regiones en desarrollo”. Chile, Organización de las Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y El Caribe, LC/L1169, Versión en español, 28 de Enero de 1999, p. 18

<http://www.eclac.cl/publicaciones/Transporte/9/lc11169/indice.htm>

Taiwán. Posteriormente, se hicieron modificaciones a los acuerdos para poder incluir servicios de conexión en diversos puertos de Asia.

La intención de ambas navieras era poder incrementar el número de sus servicios, dando más opciones de embarque a los mercados meta, además de lograr una mayor flexibilidad con los costos operativos. De acuerdo a las navieras “el espacio compartido y la coordinación de zarpes nos permitió ofrecer un servicio mejor a nuestros clientes, al incrementar la frecuencia del servicio y extender la cobertura de puertos” <sup>159</sup>

En un principio las navieras optaban por establecer un acuerdo en un servicio de línea específico con una naviera aliada; posteriormente y ya familiarizados entre ellos, se extendía el acuerdo a una nueva región o servicio. <sup>160</sup>

Actualmente este sistema permanece vigente, particularmente en el mercado Transatlántico donde existen acuerdos de tipo VSA tanto entre navieras como incluso entre alianzas.

Como lo indicó Jacques Saade, actual presidente de la naviera CMA-CGM en el año 1994, cuando era solamente dueño de CMA, este tipo de acuerdos reduce el riesgo a los nuevos integrantes y al mismo tiempo provee volumen adicional a las navieras ya existentes. “Nosotros estamos siempre buscando acuerdos para comprar espacios. Nos ayuda a mantener nuestros costos de operación bajos”.<sup>161</sup> Como ejemplo están los acuerdos tanto con China Shipping Container Line y con Mediterranean Shipping Company para ingresar a diferentes mercados en Asia, Latinoamérica, y África.

Con el paso del tiempo, este tipo de acuerdos evolucionó en una forma más compleja de organización, la cual se ve a continuación.

---

<sup>159</sup> Fossey, John. “Birth of the global alliance” Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 10 Vol. 27, Octubre de 1994, p. 49.

<sup>160</sup> *Ibidem*, p. 51.

<sup>161</sup> *Ibidem*, p. 55.

### 3.2.2. Los Consorcios Marítimos

Con la diversificación de los acuerdos de tipo VSA entre algunas navieras se comenzó a delimitar grupos de navieras que cooperaban de manera regular. A estos grupos se le denominó Consorcios marítimos.

Elena Boet define a los consorcios marítimos como:

“...acuerdos de cooperación horizontal entre navieras para la prestación del servicio contenedorizado de línea, mediante la realización conjunta de operaciones técnicas y comerciales, a fin de repartir los elevados costos necesarios y racionalizar los servicios. Se trata de una forma jurídica de cooperación entre empresas distinta de las conferencias marítimas que tampoco puede calificarse de sociedad mercantil por fusión de los miembros”.<sup>162</sup>

El principal motivo que diferencia a los Consorcios de las Conferencias reside en su función esencial y en el contenido de acuerdos. Mientras los consorcios marítimos son acuerdos de explotación conjunta de los servicios de transporte para su racionalización y distribución de costos, las conferencias marítimas son acuerdos de estabilización de precios mediante la fijación de fletes y de otras condiciones del transporte.<sup>163</sup>

Dicha denominación nace con la formalización de ciertos grupos de cooperación empresarial entre determinadas navieras. Uno de los primeros antecedentes fue cuando Hapag Lloyd se unió con Atlantic Container Line, con la intención de optimizar el aprovechamiento de la capacidad de buques en el Atlántico septentrional en la década de los ochentas. Su intención era el aumentar la misma de 68% a 85%, como resultado de coordinar los servicios y poder prescindir de cuatro buques manteniendo el mismo nivel de servicio, compartiendo equipo, instalaciones portuarias, etc.<sup>164</sup>

Sin embargo, se reconoce que la primera estructura de “Consorcio” fue formalmente hecha en 1991 con el acuerdo entre las navieras Cho Yang y DSR

---

<sup>162</sup> Boet Serra, Elena. Op. cit, p. 435.

<sup>163</sup> Idem.

<sup>164</sup> Hoffmann, Jan. Op. cit, p. 18.

Senator Line. Posteriormente, entre 1994 y 1996 se crean otros grupos de cooperación de este tipo, dando un vuelco al espectro del mercado de la oferta del transporte marítimo contenedorizado. En la Figura 25, se muestran algunas de las asociaciones resultantes en esa época.

*Figura 25. Sistema de Consorcios en Septiembre de 1994.*

<b>Consorcio</b>	<b>Navieras</b>
ACE Group	K Line NOL OOCL
New Trio	Hapag Lloyd MOL NYK
Tonnage Sharing Agreement	CGM Nedlloyd MISC
Tricontinental Services	Cho Yang DSR Senator
Asia Express Services	Hyundai Maritime Norasia Line Sea Land

*Elaboración propia basada en el artículo de Fossey, John. "Birth of the Global Alliance". Gran Bretaña, Issue 10. Vol 27, Octubre 1994, p. 51.*

Sin embargo, esta modalidad tuvo una duración corta debido a los mismos miembros que conformaban los consorcios, como lo explica Jan Hoffmann:

“Muchos de estos consorcios perdieron viabilidad por la disparidad de objetivos, compromisos y desempeño de los participantes y de las presiones comerciales de los transportistas independientes muy poderosos, pues cada integrante debía solicitar la autorización de los socios para resolver problemas triviales como la realización de ajustes menores de las rutas o de la programación. Las demoras provocadas por la necesidad de consultar a los miembros de un consorcio pueden parecer difíciles de manejar en un entorno comercial que requiere mucha agilidad. Cabe señalar que los retrasos de muchas empresas estatales de transporte en buques de líneas regulares son mucho mayores, pues los gobiernos deben armonizar los objetivos comerciales con las metas sociales y políticas”.<sup>165</sup>

Este hecho fue corroborado por las mismas navieras. De acuerdo a un reporte de la naviera japonesa Mitsui-OSK Lines (MOL) dado a conocer en 1994, indicaba lo siguiente en relación a la situación de la industria:

“En el futuro, hasta las navieras más grandes tendrán problemas para sobrevivir solas. La industria se está moviendo hacia una era de alianzas entre las navieras más grandes. Las Conferencias y los Consorcios ya no son lo suficientemente fuertes”.<sup>166</sup>

Se debe de concluir al respecto que: la estructura de los Consorcios fue la base para la conformación de la mayoría de las alianzas entre navieros que conocemos hoy día. Es por ello importante su estudio a pesar de su efímero existir para entender la siguiente fase: la creación de Alianzas.

### **3.3. Alianzas estratégicas entre competidores**

#### **3.3.1. Aspectos teóricos**

Entre 1994 y 1996 se dio un proceso gradual de transición de Consorcios hacia las Alianzas. A diferencia de los primeros, esta nueva estructura se distinguía por tres elementos:

- i. Son de larga duración y tienen un mayor grado de responsabilidad de parte de los socios.

---

<sup>165</sup> Idem.

<sup>166</sup> Fossey, John. Op. cit, p. 49.

- ii. Implicó un proceso de integración entre los diferentes nodos multimodales (buque-terminal-camión, buque-terminal-tren) que generó cambios en la operación portuaria.
- iii. Por tener objetivos conjuntos a nivel mundial en lugar de únicamente regionales o locales.<sup>167</sup>

El economista qatarí Shobha S. Das recupera una conceptualización que afirma que:

“...las Alianzas se pueden definir como relaciones inter-organizacionales en las cuales las partes mantienen su autonomía pero que son bilateralmente dependientes en un grado importante.”<sup>168</sup>

La meta de esta sociedad es que los socios puedan obtener beneficios de las mismas a través de la coordinación del control de beneficios de la integración, mientras mantienen su independencia. Además, las alianzas permiten a las navieras el dividir el espacio en los buques de un servicio de línea entre varias de ellas, y así, la cantidad de carga requerida para llenar el mismo es igualmente menor. Esto no sólo permite sostener el servicio, sino también el dar la facilidad a una naviera de entrar a un nuevo mercado.

Esto último posibilita el ingreso de una línea a un mercado difícil de penetrar gracias al apoyo conjunto de los demás socios; lo cual implica también una facilidad de expansión a nuevos mercados, dividiendo costos y con un menor valor de inversión.

Otro factor a considerar es que, cuando existe incertidumbre en un mercado específico, que exige a las navieras a adaptarse rápidamente a los cambios necesarios, los mismos pueden implementarse de mejor manera a través de una alianza, ya que esta permite una mejor coordinación de costos y reduce el compromiso sobre los recursos.<sup>169</sup>

---

<sup>167</sup> Damas, Philip. “The global count: 4+4+2” Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 28. No.7, Julio de 1995, p. 59.

<sup>168</sup> Williamson, O.E, citado por Das, Shobha. “To partner or to acquire? A longitudinal study of alliances in the shipper industry” Holanda, Maritime Policy and Management, Vol 38, No. 2, Marzo de 2011, p. 112.

<sup>169</sup> Das, Shobha S. Op. cit, p. 116.

En palabras de Jan Hoffmann:

“...las alianzas permiten a las empresas de transporte en buque de líneas regulares la posibilidad de consolidar los volúmenes de carga, aumentar la frecuencia de los servicios, mejorar el aprovechamiento de los activos mediante la compartición de buques, terminales, equipo y contenedores y emplear la capacidad financiera combinada para la adquisición y reposición de activos en el largo plazo.”<sup>170</sup>

En opinión de Jan Hoffmann, las alianzas tuvieron como causa las siguientes motivaciones:

- I. Reducir los costos unitarios mediante aumentos de productividad y economías de escala. Este objetivo se logró principalmente a través de reducciones de personal, pero también mediante economías en la manipulación de contenedores y el movimiento de los buques.
- II. Lograr un mayor dominio de los mercados, a fin de incrementar los ingresos. Estas medidas comprenden el aumento de las frecuencias y la ampliación de los servicios de transporte así como la posibilidad de reducir los desequilibrios comerciales individuales.
- III. Reducir los niveles de riesgo, mediante la utilización de distintos tipos de buques y el acceso a mayor número de rutas. De este modo, la reducción de los fletes en un mercado determinado puede compensarse mediante el aumento de las tarifas en otro mercado.<sup>171</sup>

Hoffmann también considera como factores que fomentaron el desarrollo de Alianzas, al entorno comercial global –que incrementó la demanda del servicio-; el papel del Estado como promotor del libre comercio y las implementaciones tecnológicas en búsqueda de su eficiencia operativa y económica.

El mejor marco teórico en relación a las Alianzas lo proporciona Mark H. Kadar en su análisis denominado “The future of the global strategic alliances”. De acuerdo al autor, las alianzas estratégicas tenían como meta “la repartición de ventajas, conseguir la rápida expansión de mercados, el complementar las competencias internas y el repartir el riesgo sin incurrir en grandes gastos. Sus desventajas podrían ser “...su complejidad y el que una firma no tenga el

---

<sup>170</sup> Hoffmann, Jan. Op. Cit, p. 18.

<sup>171</sup> Ibidem, p. 33.

completo control sobre su proceso interno o sobre sus relaciones con sus clientes”.<sup>172</sup>

El mismo Kadar afirma que:

“...las alianzas estratégicas pueden ser muy exitosas cuando pueden crear un valor agregado a los socios, ya sea por crecimiento de ingresos o por reducción de costos, y que el mismo sea repartido equitativamente entre los miembros, lo que implicaría una operación de “ganar-ganar”. Las ganancias no sólo pueden venir por el crecimiento, sino también por el perfeccionamiento de productos o de un valor agregado ofrecido a los clientes. Los costos pueden ser reducidos en una alianza por el uso eficiente del capital y de la infraestructura, por atraer a grandes inversionistas y finalmente por la eficiencia organizativa y operacional. La teoría es simple: uno más uno igual a tres, más la promesa de rápido crecimiento sin requerir gran cantidad de capital.”<sup>173</sup>

De acuerdo a Kadar, el éxito de las Alianzas se basa en tres factores:

- a) La selección del socio,
- b) La estructura de la alianza y,
- c) La implementación de la misma.

Kadar reconoce que existen escenarios que pueden volver exitosa o fallida a una alianza. Para identificarles de la mejor manera, el autor elaboro un marco referencial indicando los contextos posibles en función a los tres pasos anteriores.

La Figura 26 hace el recuento de las variantes dadas por Kadar que hacen o no a una alianza exitosa.

---

<sup>172</sup> Kadar, Mark. “The future of the global strategic alliances”. Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 29. No.4, Abril de 1996, p. 81.

<sup>173</sup> Idem.

Figura 26. Características de las Alianzas exitosas y de las fallas en las mismas

	<b>Alianzas Exitosas</b>	<b>Fallas en las Alianzas</b>
<b>Seleccionar al socio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventajas y competencias complementarias.</li> <li>- Metas en común.</li> <li>- Afinidad cultural y mutua confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enconada competencia y complementación limitada.</li> <li>- Metas contradictorias entre los socios.</li> <li>- Incompatibilidad cultural y desconfianza.</li> </ul>
<b>Estructura de la Alianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglas claras de compromiso y planes a largo plazo por anticipado.</li> <li>- Enfocarse al cliente final.</li> <li>- Igualdad y la orientación "ganar-ganar".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección vaga. Dejar los procedimientos <i>ad hoc</i>.</li> <li>- Enfocarse excesivamente al procedimiento interno.</li> <li>- Un socio percibe todos los beneficios.</li> </ul>
<b>Implementación de la alianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de procesos meticulosos.</li> <li>- Liderazgo fuerte.</li> <li>- Compromiso de los socios con la alianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujos de información y procesos inconclusos.</li> <li>- Dirección acéfala.</li> <li>- La alianza pierde prioridad con el tiempo.</li> </ul>

Fuente: Kadar, Mark. "The future of the global strategic alliances". Gran Bretaña, *Containerisation International*, Vol. 29. No.4, Abril de 1996, p. 81.

Sobre a la selección de aliados, Kadar destaca que:

"...encontramos que las alianzas donde los socios tienen fuerzas complementarias, donde la fuerza de un socio aumenta donde se incrementa la debilidad de otro, son más efectivas que cuando las fuerzas de los socios se superponen". Así los diferentes asociados

irán combinando las ventajas y desventajas de ofrecer un servicio global.<sup>174</sup>

En relación a las metas comunes de las Alianzas, comenta también que:

“...no se requiere mucha experiencia en la industria para saber que tan difícil es alinear las metas de diferentes regiones geográficas, diferentes líneas y grupos operativos como si fueran una misma compañía, para establecer prioridades tales como podrían ser la rotación de puertos.

“La industria es ciertamente internacional y las líneas han estado trabajando juntas y con diferentes culturas desde hace muchos años, pero el nivel de confianza que se requerirá para implementar el proceso de cambio de manera eficiente y productiva es muy alta. Uno tampoco puede ignorar las dificultades inherentes de tener una combinación de culturas asiáticas, europeas y norteamericanas en la mesa, y que en muchos casos representan a compañías quienes, hasta muy recientemente, han sido orgullosas y fieras competidoras”.<sup>175</sup>

En un plano diferente, el mismo Kadar desarrolló otra manera de estudiar el grado de integración que pretendían tener las navieras. Para ello, estableció cuatro parámetros, basados en las metas geográficas, funciones, naturaleza de la alianza y la duración. Sobre los mismos fijó puntos intermedios en los que se podían desenvolver las alianzas.

En el aspecto geográfico era notorio desde entonces (1996) que la tendencia de las Alianzas sería de índole Global, ya que los Consorcios y los acuerdos VSA pertenecían a los escalones inferiores de este parámetro.

En el rango de funciones, las Alianzas mostraron diferentes tendencias pero ninguna llegó a integrar la totalidad de sus actividades en la misma. La gran mayoría ha puesto en negociación el tema de buques y terminales, y en ocasiones los fletes terrestres; pero los intercambios de equipo, la comercialización y ventas no se han incluido en ninguna de las Alianzas.

Sobre la naturaleza de la sociedad, la mayoría se ha establecido como una unión de dueños de buques. Sólo la Alianza de Maersk y Sea Land derivó en una adquisición-fusión, y que más tarde continuaría la estrategia de adquisición de otras navieras.

---

<sup>174</sup> *Ibidem*, p. 83.

<sup>175</sup> *Idem*.

Y finalmente, la duración de las mismas siempre ha sido de largo plazo –por lo general periodos de 10 años o más-. Curiosamente, ninguna de ellas es de índole permanente.

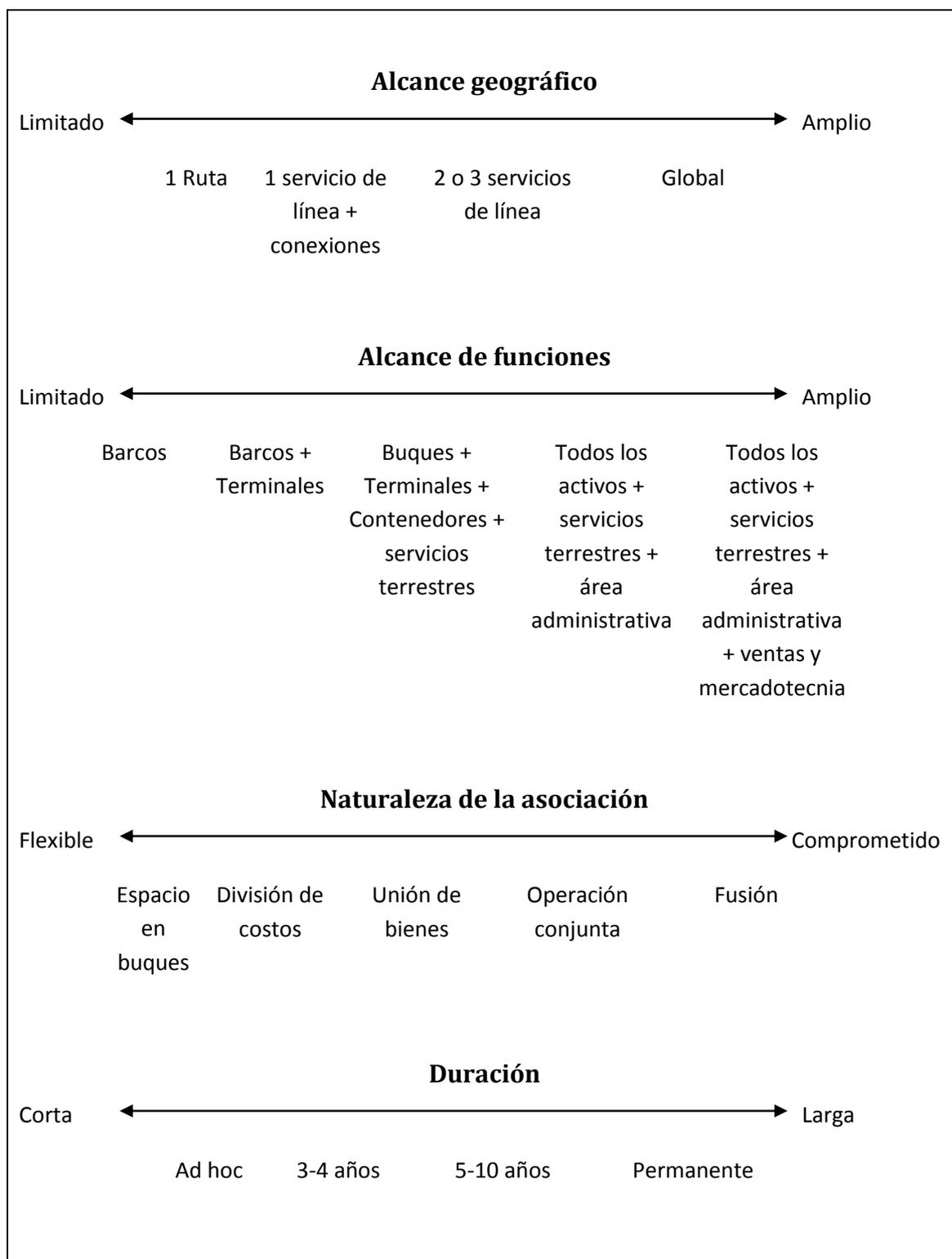
La recopilación de todos estos elementos se puede ver en la Figura 27, donde no sólo se muestran los parámetros dados por Kadar, sino también los diferentes puntos intermedios que dan las características propias a cada una de ellas.

Otros de los aspectos que identificaba Kadar, era que las Alianzas estaban buscando promover el establecimiento de cinco salidas por semana de los puertos más importantes, la búsqueda de negociaciones en grupo con proveedores terceros tanto de terminales portuarias como de transporte terrestre, y cualquier otra medida que pudiera obtener la mejora en costos.

A pesar del carácter novedoso que significó este régimen para el transporte marítimo en la década de 1990, este sistema ha sufrido un notorio estancamiento después de 2002 –fecha de creación de la última gran Alianza-. Desde entonces el mercado se ha visto dominado por el sistema de adquisición-fusión. En el apartado 3.5.1.2, se profundiza más sobre este tópico.

Otro enfoque a considerar para este estudio, es el relacionado al vínculo de estas organizaciones con las leyes regionales. Cosa que se hará a continuación.

Figura 27. Desarrollo de la integración de una Alianza.



Fuente: Kadar, Mark. "The future of the global strategic alliances". Gran Bretaña, *Containerisation International*, Vol. 29. No.4, Abril de 1996, p. 83.

### 3.3.2. Aspectos jurídicos.

En lo que respecta al aspecto jurídico internacional, los organismos internacionales encargados en regular la competencia sostienen, también, que las Alianzas no representan un peligro inmediato para la libertad de competencia debido a que este tipo de organización, a diferencia de las Conferencias, no tiene como objetivo el establecer los montos de fletes en las diferentes rutas marítimas.

Las organizaciones tales como la FMC de Estados Unidos y la EC europea son las entidades que tienen como objetivo principal el regular los cambios dentro de las alianzas, tanto de sus miembros, como en su estructura de salidas, distribución de espacio en los buques y regular su tamaño dentro del mercado. Estas mismas entidades, aún con criterios diferenciados, han privilegiado más la formación de Alianzas, sobre las Adquisiciones-fusiones. Por ejemplo, la FMC trabaja considerando para las Alianzas, un margen de influencia de un 50% del mercado, mientras que la EC es más estricta al manejar sólo un margen del 30%.<sup>176</sup>

Estas diferencias también se manejan en otros ámbitos. Por ejemplo, la Ocean Shipping Reform Act (OSRA) es más flexible en lo que respecta a la legislación de Conferencias, Consorcios, Alianzas, etc; mientras tanto la legislación europea tiende a hacer leyes caso por caso. Por ejemplo, en 1998, existía la reglamentación 4056/86 para las Conferencias, la 870/95 para los Consorcios y Alianzas, y la 1017/68 para el transporte terrestre. Por lo que se puede decir que la autoridad europea es más restrictiva particularmente con las asociaciones grandes del mercado.<sup>177</sup>

De acuerdo al abogado consultor Russell T. Weil, las alianzas permiten a las navieras el poder incrementar su competitividad al momento de buscar cerrar un contrato global, de acuerdo a los lineamientos del OSRA tras su modificación en 1998. Esto se debe a las negociaciones hechas por las

---

<sup>176</sup> Damas, Philip. "FMC and EC move closer". Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 40 no.5, Mayo de 1998, pp. 8-9.

<sup>177</sup> Idem.

alianzas en los tramos terrestres y portuarios. Con este tipo de maniobras se busca privilegiar el sistema de alianzas sobre el de adquisición-fusión.<sup>178</sup>

### **3.3.3. Las alianzas más importantes dentro del transporte marítimo.**

Desde 1996 a la fecha (2011) han existido cinco alianzas diferentes. Todas ellas han sufrido cambios y otras han desaparecido. Lo interesante es saber qué navieras son las que están o han estado comprometidas con este tipo de cooperación.

#### **3.3.2.1. Tricontinental Services o United Alliance.**

Se considera que fue la primera alianza formal entre navieras. La misma es derivada de un consorcio Tricontinental Services (Tricon) firmado en 1991 por parte de las navieras DSR Senator (Alemania) y Cho Yan Lines (Corea).<sup>179</sup> Dicho consorcio contempló en sus inicios a la naviera Hyundai Maritime, quien en 1997 abandonaría el Consorcio para emigrar al de K Line y Yang Ming, y posteriormente a la naciente New World Alliance. Es en ese mismo año que recibiría al socio que le daría carácter de global, Hanjin Shipping, y posteriormente también a la United Arabian Shipping Company (UASC) La unión de estas cuatro navieras daría como resultado la United Alliance, la que entonces representaba la tercera alianza más grande, sólo detrás de las entonces Global y Grand Alliance.<sup>180</sup>

Uno de los méritos que tuvo ésta en su corta existencia, fue la creación del servicio “alrededor del mundo”. Este modelo fue adaptado en las posteriores alianzas para tratar de optimizar los flujos de mercancía de las tres regiones más importantes. El servicio partía de la costa oeste de Estados Unidos, tocaba puertos asiáticos, cruzaba el canal de Suez, escalaba puertos europeos en el

---

<sup>178</sup> Beargie, Tony. “Shipping act ignores alliances”. Estados Unidos, American shipper, Vol. 39. No. 7, Julio de 1997, p. 16.

<sup>179</sup> Damas, Philip. “The global count: 4+4+2”. Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 28. No.7, Julio de 1995, p. 59.

<sup>180</sup> American Shipper. “Hanjin, Cho Yang, DSR Senator to start alliance”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 11, 1997, p. 10.

Mediterráneo y terminaba en los puertos de la costa este de Estados Unidos, retornando por la misma vía. Con esta ruta se aseguraba el poder abarcar los tres mercados más grandes, apoyados todos en la alianza.<sup>181</sup>

Sin embargo, la misma tuvo una vida muy breve. En 1997, DSR Senator Line fue adquirida por Hanjin Shipping. Y en 2001, la naviera Cho Yan se declaró en bancarota. Hanjin por su parte, iniciaría una nueva búsqueda de una coalición que le permitiera mantener su estatus de naviero global, lo cual lograría a través de la alianza CHKY, de la cual hablaremos más adelante.

Esta alianza fue disuelta formalmente en septiembre de 2002.<sup>182</sup>

### **3.3.2.2. Grand Alliance.**

La Grand Alliance fue oficializada en 1995. Las navieras fundadoras en aquel entonces eran:

- P&O Containers (Gran Bretaña)
- Hapag Lloyd (Alemania)
- Nippon Yusen Kaisha –NYK- (Japón)
- Neptune Orient Line –NOL- (Singapur)<sup>183</sup>

Los intereses de cada naviera en la misma eran muy particulares :

- P&O Containers priorizaba el ingresar al mercado Transpacífico e incrementar los zarpes a la semana entre Asia y Europa a 5 o 6.
- Hapag Lloyd, NYK y NOL buscaban acrecentar el número de salidas entre Asia y Europa ya que en aquel tiempo solo contaban con 2 zarpes semanales.<sup>184</sup>

Para 1997, la estructura de la alianza sufrió las modificaciones más importantes, ya que miembros de la misma estuvieron involucrados en

---

<sup>181</sup> Idem.

<sup>182</sup> Hanjin. [http://www.hanjin.com/hanjin/CUP\\_HOM\\_1730.do?sessLocale=en](http://www.hanjin.com/hanjin/CUP_HOM_1730.do?sessLocale=en)

<sup>183</sup> Damas, Philip. "The global count: 4+4+2". Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 28. No.7, Julio de 1995, p. 59.

<sup>184</sup> *Ibidem*, p.60.

transacciones de adquisición-fusión con otras navieras. Tras los diferentes cambios, la estructura resultante fue la siguiente:

- P&O Nedlloyd, la cual surge de la fusión de las navieras P&O y Nedlloyd.
- Orient Overseas Container Line (Taiwan), proveniente de la entonces Global Alliance
- Malasia International Shipping Corp (Malasia), como nuevo miembro
- Hapag Lloyd
- Nippon Yusen Kaisha<sup>185</sup>

Por su parte, la compañía Neptune Orient Line emigró a otra alianza tras la adquisición de la naviera norteamericana American President Line.

Para 1999, los socios de la Grand Alliance habían manifestado que los beneficios inmediatos fueron una mayor frecuencia en los servicios, menores tiempos de tránsito, una amplia cobertura de puertos, menores costos y una sólida posición para negociar servicios con operadores de terminales y empresas de transporte terrestre.

En el protocolo de constitución de esta alianza se destacan los compromisos de compartir espacio en buques, así como puertos y número de embarcaciones propias y fletadas en cada ruta, coordinar salidas, establecer sistemas de contabilidad y gastos en los que incurre la alianza, publicidad conjunta, realizar convenios para rutas alimentadoras y transbordos, establecer depósitos para contenedores vacíos y chasis, intercambiar equipo, y contratar conjuntamente terminales marítimas y servicios de transporte terrestre.

Hasta la primer década de los 2000, hay rubros donde no se ha observado avance dentro de esta alianza: las rutas alimentadoras aún no se manejan en forma conjunta; las conexiones con los tramos terrestres es manejado por cada naviera de manera individual y usan la red ya disponible.

En el transcurso de los últimos años, la Grand Alliance ha perdido dos miembros más. El primero de ellos fue P&O Nedlloyd, quien fue adquirida por

---

<sup>185</sup> Damas, Philip. "NOL/APL deal scrambles alliances" Estados Unidos, American Shipper, Vol 39 No 12, Diciembre de 1997, p. 8.

la entonces Maersk Sealand en 2006, lo que representó un duro golpe dentro de la organización por ser en ese tiempo la naviera de mayor tamaño dentro de la alianza.

El segundo de ellos fue el retiro voluntario de la naviera MISC en 2010. El mismo se explica por su interés de explotar el muy fortalecido mercado australasiático, el cual representaría su mercado natural. Su salida de la alianza no representó contratiempo alguno para la misma ya que su peso dentro de la misma era marginal.<sup>186</sup>

Ante estos cambios, la Grand Alliance se ha visto muy disminuida en número de socios, sin embargo, aún contempla a navieras de tamaño considerable como lo son:

- Orient Overseas Container Line (HK)
- Hapag Lloyd
- Nippon Yusen Kaisha

El 1 de agosto de 2007 se hizo el anuncio público de la extensión de esta alianza por 10 años más. De acuerdo al comunicado de la misma, se afirmaba que:

“Hemos disfrutado de la estrecha sociedad y que hemos podido responder a los cambios del mercado rápidamente y juntos hemos logrado ahorrar en costos. Nuestros clientes se han beneficiado de nuestra actual capacidad, excelente cobertura de puertos y atractivos tiempos de tránsito. Así que no dudamos en continuar nuestra exitosa cooperación por otros diez años”.<sup>187</sup>

### **3.3.2.3. Unique Global Alliance**

El protocolo de esta alianza concluyó en 1995 y se implementó en mayo de 1996. Su grado de integración ha sido el mayor alcanzado por cualquier otra alianza y fue implementada en mucho menor tiempo.

---

<sup>186</sup> Containerisation International. “MISC resigns from Grand Alliance”. Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 6 Volumen 42, Junio de 2009, p. 8.

<sup>187</sup> Hapag Lloyd. “Successful cooperation extended for ten years”. 1 de Agosto de 2007. Web: [www.hapag-lloyd.com/en/press\\_and\\_media/press\\_release\\_page\\_9532.html](http://www.hapag-lloyd.com/en/press_and_media/press_release_page_9532.html)

Sus miembros eran:

- Maersk Line, de origen danés
- Sea Land, de Estados Unidos

En la misma se plantea el despliegue y utilización compartida de la capacidad de los buques, la coordinación de salidas, el arrendamiento y subarrendamiento conjunto de navíos, acuerdos para la cooperación de rutas alimentadoras, acuerdos para contratar servicios en terminales y para otras actividades intermodales y terrestres de la red, cooperación para la adquisición y reparación del equipo, así como, intercambio de contenedores y chasis, etc.<sup>188</sup>

Particularmente existía un marcado interés, por parte de Maersk Line, de poder desarrollar las conexiones intermodales con las que contaba Sea-Land en Estados Unidos, mientras que Maersk ofrecía a la naviera norteamericana su infraestructura portuaria europea y su mayor abanico de destinos en Europa y Asia. Además, la firma danesa comenzó a dar a algunos de sus buques el pabellón de Estados Unidos, a modo de mantener un subsidio dado por la US Maritime Security Program.<sup>189</sup> Así los intereses del grupo AP Moller –grupo dueño de Maersk- fueron creciendo en Estados Unidos.

Para 1999 se da a conocer que la empresa más sólida financieramente, Maersk Line, absorbería a su socio. Con esta adquisición, Maersk Line se consolidó como la naviera más grande del mundo al duplicar la capacidad de espacio en sus buques contra la de su más cercano competidor. Incluso, en aquel tiempo era comparable, por sí solo, con la capacidad de totalidad de la Grand Alliance. Esta fue la primera alianza que derivó en una adquisición-fusión, la cual vino como resultado de la situación financiera inestable de Sealand.

En 2006, la diferencia entre Maersk Sealand y el resto de sus competidores se incrementó al efectuarse la compra de P&O Nedlloyd, en aquel tiempo la tercer naviera más grande del mundo. Así Maersk se consolidó como la naviera más

---

<sup>188</sup> Damas, Philip. "The global count: 4+4+2". Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 28. No.7, Julio de 1995, p. 60.

<sup>189</sup> Guillis, Chris. "Maersk-American Style" Estados Unidos, American Shipper, Vol 39 No. 6, Junio de 1997, p. 60.

grande del mundo, aunque esta etapa ya fue ajena al régimen de Alianzas y se comentará en el apartado de las adquisiciones-fusiones.

#### **3.3.2.4. New World Alliance**

Esta alianza entró en operaciones formalmente en enero de 1996 con el nombre de Global Alliance, el cual tendría una vigencia de 10 años. En ese entonces los miembros eran:

- American President Line –APL- (Estados Unidos)
- Mitsui Osaka Line –MOL- (Japón)
- Orient Overseas Container Line –OOCL- (Hong Kong)
- Nedlloyd (Holanda)

Ésta era la única que contenía miembros en las competidas rutas Este-Oeste, lo cual les permitía poder expandirse en todas ellas.<sup>190</sup>

Al igual que la Grand Alliance, la entonces Global Alliance sufrió un cambio en la estructura de sus miembros tras un conjunto de adquisiciones y fusiones.

- APL-NOL. Al adquirir a APL, Neptune Orient Line retuvo la identidad de la naviera americana. Por lo tanto, adquirió las responsabilidades firmadas por la misma. Motivo por el cual emigró a esta alianza, pero utilizando únicamente el nombre de APL.
- Hyundai (Corea), que provenía de la Tricontinental Service.
- Mitsui Osaka Line

La naviera Nedlloyd se retiró de la alianza tras su asociación con P&O Containers. Mientras tanto OOCL decide migrar a la Grand Alliance en la búsqueda de consolidar su crecimiento dentro del mercado Asia/Europa.<sup>191</sup>

Finalmente, en 1998, la citada alianza cambió su nombre a New World Alliance.

---

<sup>190</sup> Damas, Philip. "The global count: 4+4+2". Gran Bretaña, *Containerisation International*, Vol. 28. No.7, Julio de 1995, p. 60.

<sup>191</sup> Damas, Philip. "NOL/APL deal scrambles alliances". Estados Unidos, *American Shipper*, Vol 39 No 12, Diciembre de 1997, p. 8.

### 3.3.2.5. Alianza CHKY

Esta es la alianza más reciente. Fue confirmada en Abril de 2002. La misma comprende a cuatro navieras de origen asiático:

- Cosco Container Line (China)
- Hanjin Shipping (Corea)
- K Line (Japón)
- Yang Ming Marine Transportation

Las navieras K Line y Yang Ming mantuvieron relaciones como Consorcio desde mediados de la década de los 1990's. Las mismas se fueron extendiendo a otras navieras tales como Hyundai, la cual no tuvo una cooperación prolongada con ellas.

En 1997, por cambios en su política directiva, la naviera china COSCO decidió emprender la búsqueda de una Alianza que le permitiera alcanzar la meta de crecimiento que ellos habían contemplado dentro del mercado Australasiático.<sup>192</sup> El resultado de esta acción fue la adhesión a la organización de las dos citadas empresas asiáticas. Y finalmente, la naviera Hanjin se integra a esta agrupación tras la desaparición de la United Alliance, con la intención de dar continuidad a su política de sociedad entre competidores.

Con la unión de todas ellas se establecía una alianza altamente especializada en el mercado con mayor crecimiento de carga: Australasia. También estaban en posibilidad de expandir sus conexiones a mercados Asia/Europa y Asia/Estados Unidos.

Ya cubiertos los aspectos más importantes de las alianzas, el siguiente punto es ver la otra estrategia vigente entre las navieras: la adquisición-fusión.

---

<sup>192</sup> American Shipper. "COSCO's modernization focus". Estados Unidos, American Shipper, Vol 39 No. 6, Junio de 1997, p. 59.

### 3.4. Estrategia de Adquisición-Fusión

#### 3.4.1. Aspectos teóricos

Antes de entrar en materia, es conveniente hacer una aclaración sobre este término. En la mayoría de los textos especializados en inglés, la palabra que se utiliza es “*Merger*” o “fusión” en su traducción al español. Sin embargo, considero más propio el término compuesto ya que han existido procesos que, por un periodo, se caracterizan por hacer sólo uno de ambos.

Un ejemplo fue la conformación del conglomerado canadiense CP Ships, quien se caracterizó por adquirir varias navieras, pero que respetaba el nombre e identidad de la mayoría de ellas, como fue el caso de TMM Line, Ex Transportación Marítima Mexicana. Esto no era formalmente una fusión, sino era visto más como un grupo de navieras dirigidas por una misma directiva.

Esta situación cambió cuando la compañía canadiense entró en proceso de venta, obligando a todas sus filiales a adoptar la marca CP Ships y a abandonar sus identidades anteriores. Así que para separar este tipo de casos, es preferible utilizar el concepto más amplio y que abarque todo el panorama.

El proceso de adquisición-fusión ocurre cuando dos empresas se convierten en una entidad, ya sea porque una ha adquirido a la otra, o a través de la creación de una nueva empresa.<sup>193</sup> Ejemplos de este último tipo son P&O Nedlloyd, Maersk-Sealand, etc.

Hay cuatro formas en que se puede clasificar las adquisiciones-fusiones:

- Convergentes o concéntricas, donde empresas que no pertenecen al mismo rubro económico o sectorial se dirigen a un mercado de consumo convergente.
- Diversificación, donde la actividad de la empresa adquirida es diferente a la que la adquirió.
- Vertical, donde se unen peldaños de la cadena de valor, como lo es la producción, comercialización, adquisición de materias primas, etc.

---

<sup>193</sup> Das, Shobha. “To partner or to acquire? A longitudinal study of alliances in the shipper industry”. Holanda, *Maritime Policy and Management*, Vol 38, no. 2, Marzo de 2011, p. 113.

- Horizontal, que implica la unión de fuerzas entre empresas de un mismo sector o actividad económica.

La adquisición de tipo vertical también es aplicada dentro del transporte marítimo. Esta implica la compra de transportistas terrestres, terminales portuarias, depósitos, etc. Su finalidad es el poder controlar la totalidad de recursos de un eslabón adicional, que integra la cadena logística, con la meta de optimizar los costos. Además, se forma un conglomerado de empresas, ya que aquí no se fusionan las mismas a pesar de estar bajo una misma directiva; más bien, cada una de ellas maneja su identidad de manera independiente pero buscando las metas establecidas por su corporación.

En esta estrategia se han especializado grupos empresariales como lo es AP Moller-Maersk, el grupo de inversionistas P&O –el cual ya no existe, ya que se vendieron todas las empresas que lo conformaban-, TUI-Hapag Lloyd, EverGroup-Evergreen, OOIL-OOCL, etc.

La adquisición de tipo horizontal es la que atañe al presente estudio. Su objetivo es obtener un mayor efecto de sinergia, mayores resultados productivos, tecnológicos y comerciales, mayor cuota de participación en el mercado, etc. Esto a través de la obtención de un menor costo de producción por razones de economías de escala, con lo cual la empresa fusionada se hace más competitiva y, en todo caso, más rentable.<sup>194</sup>

Dicho de otra manera, esta estrategia busca crear un alto nivel de impacto en el mercado, con la finalidad de influir en los precios del mismo a través del repentino crecimiento de su economía de escala, con un plan de mayor riesgo.

Para el economista norteamericano Mike Fusillo, la estrategia de adquisición-fusión puede tener intereses particulares: el incremento de las economías de escala o el crecer e ingresar en un nuevo mercado. Sin embargo, destaca que en los casos de las navieras de servicio Norte-Sur, la motivación real se enfoca más a la desaparición de un competidor. Igualmente comenta que no existe una inclinación geográfica o de cobertura definida para comprar una línea

---

<sup>194</sup> Colaiacovo, José Luis. Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional. Argentina, Editorial Macchi, 1992, pp. 57-63.

marítima. Igual se adquieren de servicio Este-Oeste como de tipo Norte-Sur; de cobertura global, regional o especializada en un nicho de mercado.<sup>195</sup>

De acuerdo a investigaciones de Shobha Das, es la disponibilidad de recursos altamente compatibles la que hace que las navieras opten por adquirir a la otra; pero si los recursos no son tan compatibles, las navieras optaran más por realizar alianzas.<sup>196</sup>

Otra característica es que las adquisiciones exitosas son hechas entre firmas de una misma región; esto debido a que existe también un mayor conocimiento que permite una valoración más completa de la empresa adquirida, y a que hay una compatibilidad en la toma de decisiones en la estructura de ambas. Su objetivo es consolidarse en la región como naviera dominante y de ahí proseguir con su crecimiento. Esto hace que la línea requiera crecer –por demanda del mercado- y esté en posibilidades de extender su servicio a otras regiones.<sup>197</sup>

Por otro lado, Shoba Das remata comentado que:

“Encontramos que cuando el nivel de competencia que enfrentan las navieras aumenta, es muy probable que las mismas se inclinen más por la adquisición-fusión que por las Alianzas... además la adquisición-fusión evita a los competidores a asociarse con la empresa adquirida”.<sup>198</sup>

Para Jan Hoffmann, los procesos de adquisición-fusión se han vuelto comunes ante la coyuntura de la creciente competitividad en diferentes ramas industriales. Él argumenta que:

“ningún propietario de una empresa marítima desechará la posibilidad de venderla si la oferta es adecuada. Un comprador potencial también estará dispuesto a pagar un precio tentador al propietario si puede generar una rentabilidad superior a la que obtenía en aquél.”<sup>199</sup>

---

<sup>195</sup> Fusillo, Mike. “Structural factors underlying mergers and acquisitions in liner shipping” Holanda, Maritime Economics and Logistics, Vol 11, 2, 2009, p. 215.

<sup>196</sup> Das, Shobha. Op. Cit, p. 124.

<sup>197</sup> Idem.

<sup>198</sup> Idem.

<sup>199</sup> Hoffman, Jan. Op. cit, p. 107.

Otra teoría que pretende explicar la lógica de la adquisición-fusión es la denominada “Comer o ser comido”. Dicha idea expone que estos procesos son de índole defensivos y que se producen cuando existen procesos exitosos de otras empresas basadas en esta misma estrategia; esto provoca que otras firmas se lancen a realizar adquisiciones y fusiones aunque éstas puedan llegar a ser no rentables.

Esta teoría se demuestra a través de dos estrategias que motivan a los directivos a seguir este tipo de acciones: la primera de ellas, donde existe un proceso de análisis que conlleva al éxito de la estrategia, se denomina Neoclásica; mientras que la segunda, donde la empresa reacciona por instinto –sin un completo estudio previo-, se denomina Conductual.<sup>200</sup> Esta última estrategia pareciera explicar por qué en ciertos periodos existe un incremento de este tipo de acciones.

La teoría que el presente trabajo expone está vinculada a los ciclos económicos y a los manejos administrativos de cada naviera. La misma comienza con un concepto proporcionado por Tue Ostergaard, quien es analista de transporte de la compañía danesa WestLB Panmure y afirmaba que: “Cuando una compañía está perdiendo mucho dinero, no está pensando en expandirse”<sup>201</sup>.

Por otro lado, Mike Fusillo agrega que:

“...las navieras son propensas a buscar cambios cuando las condiciones de la demanda no son favorables, cuando existen señales de la caída de los fletes y de una sobreoferta.”<sup>202</sup>

Considerando el alto monto de una adquisición-fusión, sólo las empresas económicamente fuertes están en posibilidad de optar por esta opción, pero su meta podría estar vinculada a controlar a la competencia, en un mercado o región específica, para subsanar las condiciones adversas del mismo.

De acuerdo a Fusillo, el momento más adecuado para llevar a cabo este tipo de estrategias es tras haberse presentado recesiones prolongadas, que

---

<sup>200</sup> Fusillo, Mike. Op. Cit, p. 210.

<sup>201</sup> Duplin, Chris. “Merger of the times”. Estados Unidos, Journal of Commerce, Vol. 3 Issue 49, Diciembre 15, 2002, p. 19.

<sup>202</sup> Fusillo, Mike. Op Cit, p. 224.

intensificaron la competencia por los tráficos existentes, de tal manera que generaron la caída de los fletes. Esto hace que las navieras, económicamente más débiles, se encuentren en posiciones comprometidas que les obligue a buscar a un socio o comprador. En el otro extremo del espectro, un periodo de crecimiento en los flujos de carga contribuye a la búsqueda de desarrollo de las economías de escala entre las navieras más grandes.<sup>203</sup>

Sin embargo, el mismo Ostergaard advierte que es prudente ver anticipadamente si las compañías tienen el efectivo y la capacidad deficitaria para actuar como posibles compradores.<sup>204</sup> Esto viene a colación porque en el periodo entre 1999 y 2002 se esperaba un proceso de adquisiciones que no se dio.

Lamentablemente, por el lapso tan corto que existe a partir de la intensificación de los procesos de adquisición-fusión en el transporte marítimo, aún no es posible comprobar esta teoría. Sin embargo, podría hacerse una proyección a futuro para saber si la misma puede ser corroborada por futuros autores. Esto último se realizará en el apartado de Conclusiones y Perspectivas.

Como punto final, es necesario comentar sobre el efecto negativo que conlleva el proceso de adquisición-fusión. Un ejemplo es la migración de clientes de la empresa fusionada a la competencia. Este fenómeno se demostró al estudiar los porcentajes totales de carga de Maersk Line tras la fusión de P&O Nedlloyd. Las cifras proporcionadas por PIERS, que es una compañía enfocada a la elaboración de base de datos del ramo marítimo, mostraban una caída del porcentaje de carga trasladada por Maersk de un 16.1% -en la primera mitad del año 2005- a un 14.3% en el primer semestre del 2006. Esto era un síntoma inequívoco de la migración de clientes que optaron por no seguir a Maersk. Como lo comentó la misma revista *Containerization International*, “la suma de uno más uno resultó 1.6.”<sup>205</sup>

Este fenómeno se puede explicar por varios factores:

---

<sup>203</sup> *Ibidem*, p. 217.

<sup>204</sup> *American Shipper*. “Little scope for consolidation” Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 44. No. 7, Julio de 2002, p. 30.

<sup>205</sup> *Containerisation International* “Maersk Line/PONL 1+1= 1.6” Estados Unidos, *Containerisation International*, volumen 39 issue 10, Octubre 2006, p. 15.

- Desinterés o negación a trabajar con la firma adquiriente.
- Promoción de terceras navieras aprovechando la incertidumbre entre los clientes, lo cual nos regresa al punto de la diferenciación del producto. Algunos de los clientes privilegiarán más la seguridad de sus procesos, en un plazo inmediato, sobre un posible decremento de precios a futuro. Podría decirse que la premisa *Mi pedido más importante es el que estoy manejando ahora* es la fundamentación de esta conducta.
- Descontrol de los procesos operativos, derivados de la fusión de sistemas y organigrama de la naciente naviera, que genera éxodo de la planta laboral e inevitablemente de algunos clientes.

Se puede afirmar que el periodo entre el anuncio y la consolidación de las estructuras internas de la empresa fusionada, genera un periodo de incertidumbre temporal que abre la puerta a los competidores. El argumento de entrada será básico, *nosotros te damos certeza, la nueva empresa aún no*. La etapa posterior a esta, estará caracterizada por un movimiento constante de la fuerza comercial de la misma, para estabilizar y recuperar las cuentas que se hayan perdido, a través de su aumentada economía de escala y –como resultado- un decremento de precio.

Ya que se han concluido los aspectos teóricos, se procede a comentar los casos de adquisición-fusión más importantes que se han presentado en fechas recientes.

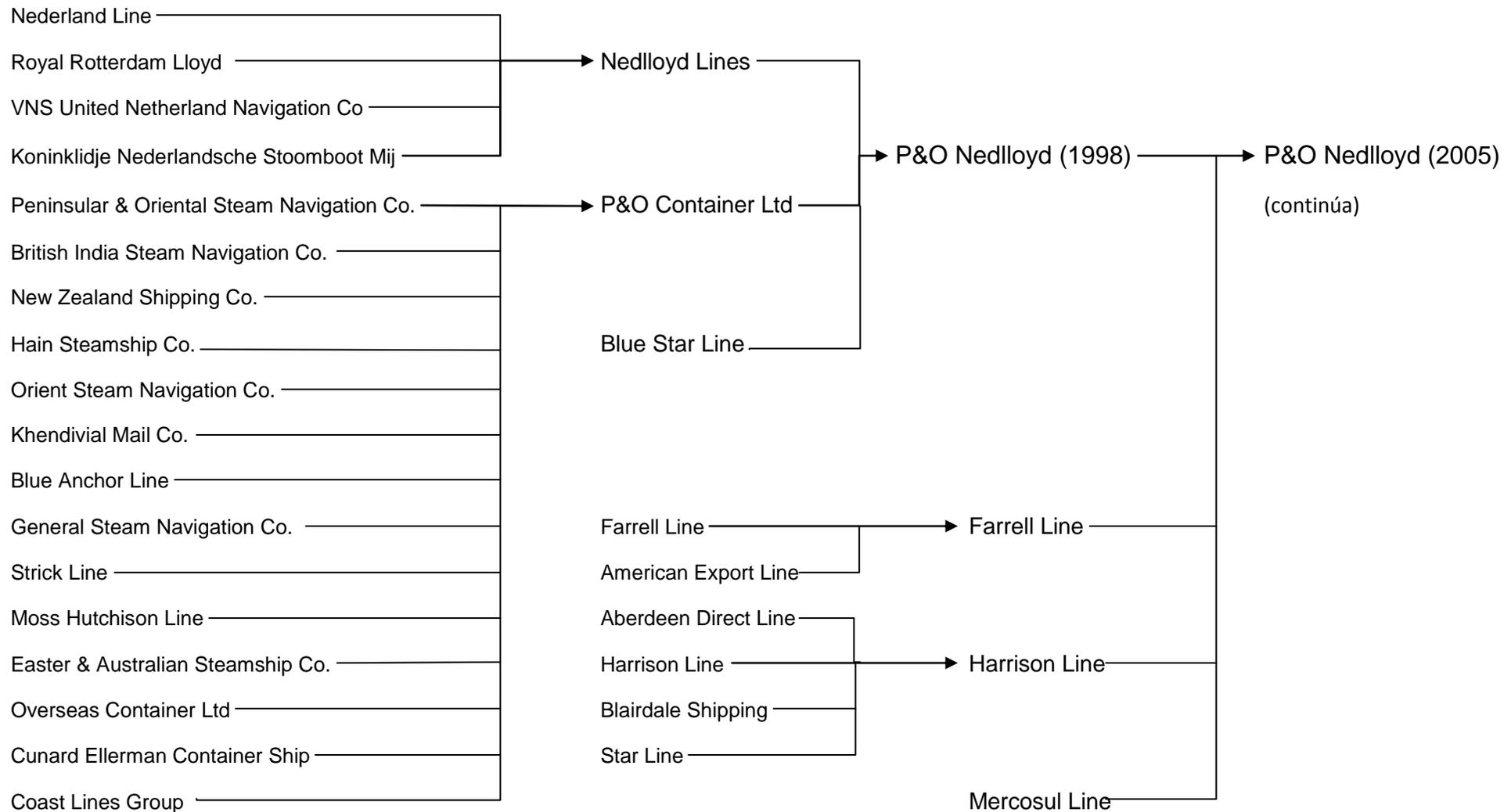
### **3.4.2. Procesos de Adquisición-Fusión más destacados dentro del transporte marítimo**

En la industria ha existido un sinnúmero de compra-ventas de navieras. Estas han sido una práctica común desde el inicio de la misma. Sin embargo, los procesos más recientes han presentado características diferentes a las que se tenían en los siglos XIX y la mayor parte del XX.

Para ejemplificar el impacto que este tipo de procesos han implicado en la oferta, se ilustran los casos más destacados en la Figura 28.

**Figura 28. Cuadro Histórico de Fusiones y adquisiciones en la industria del Transporte marítimo contenedorizado**

**1a.- Fusiones y adquisiciones de Maersk Line (Sección PONL)**

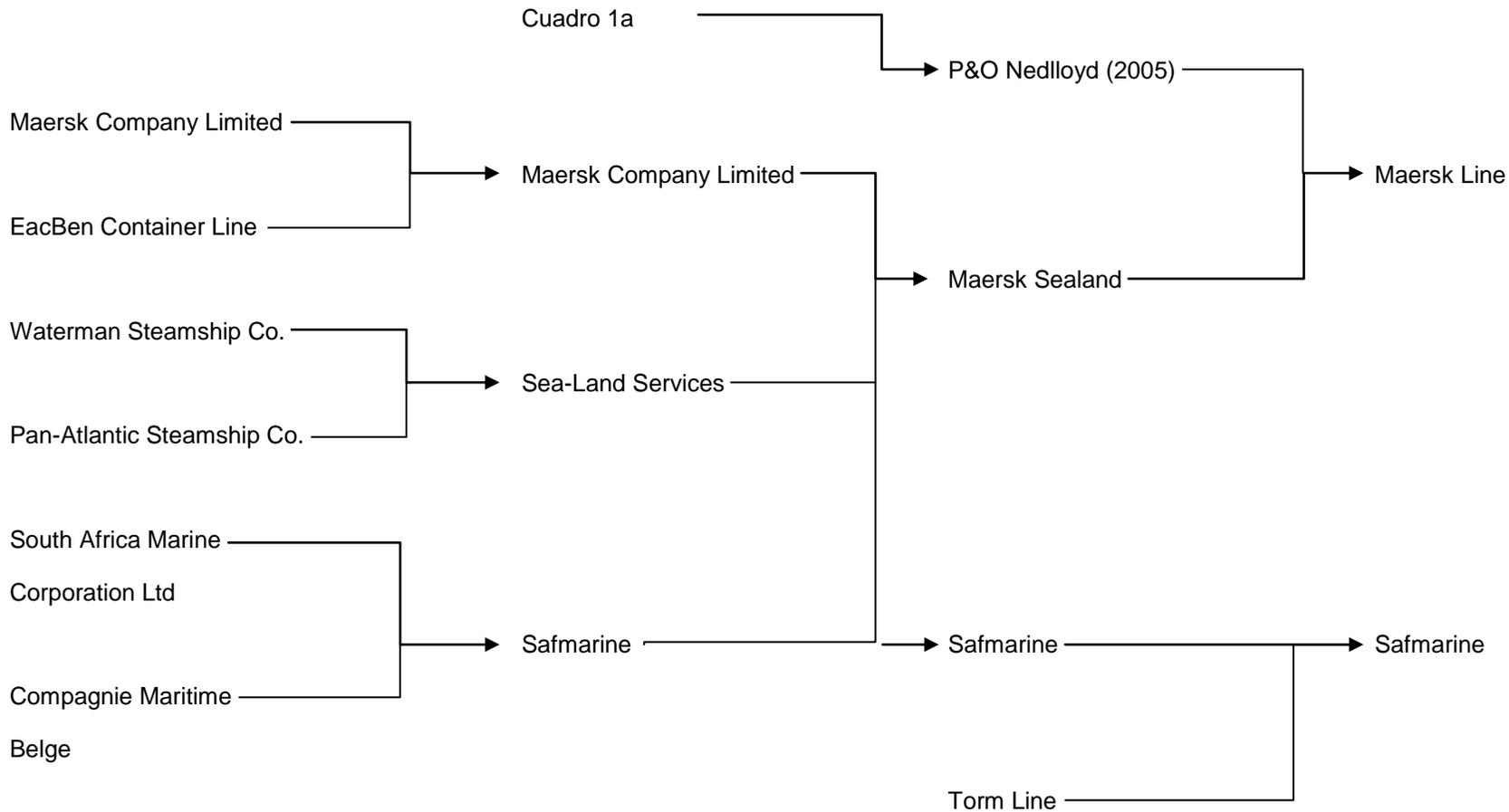


FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19

The Ocean Liner Virtual Museum [www. Oceanlinermuseum.co.uk](http://www.Oceanlinermuseum.co.uk) // Alphaliner [www.alphaliner.com](http://www.alphaliner.com)

**Figura 28. Cuadro Histórico de Fusiones y adquisiciones en la industria del Transporte marítimo contenedorizado**

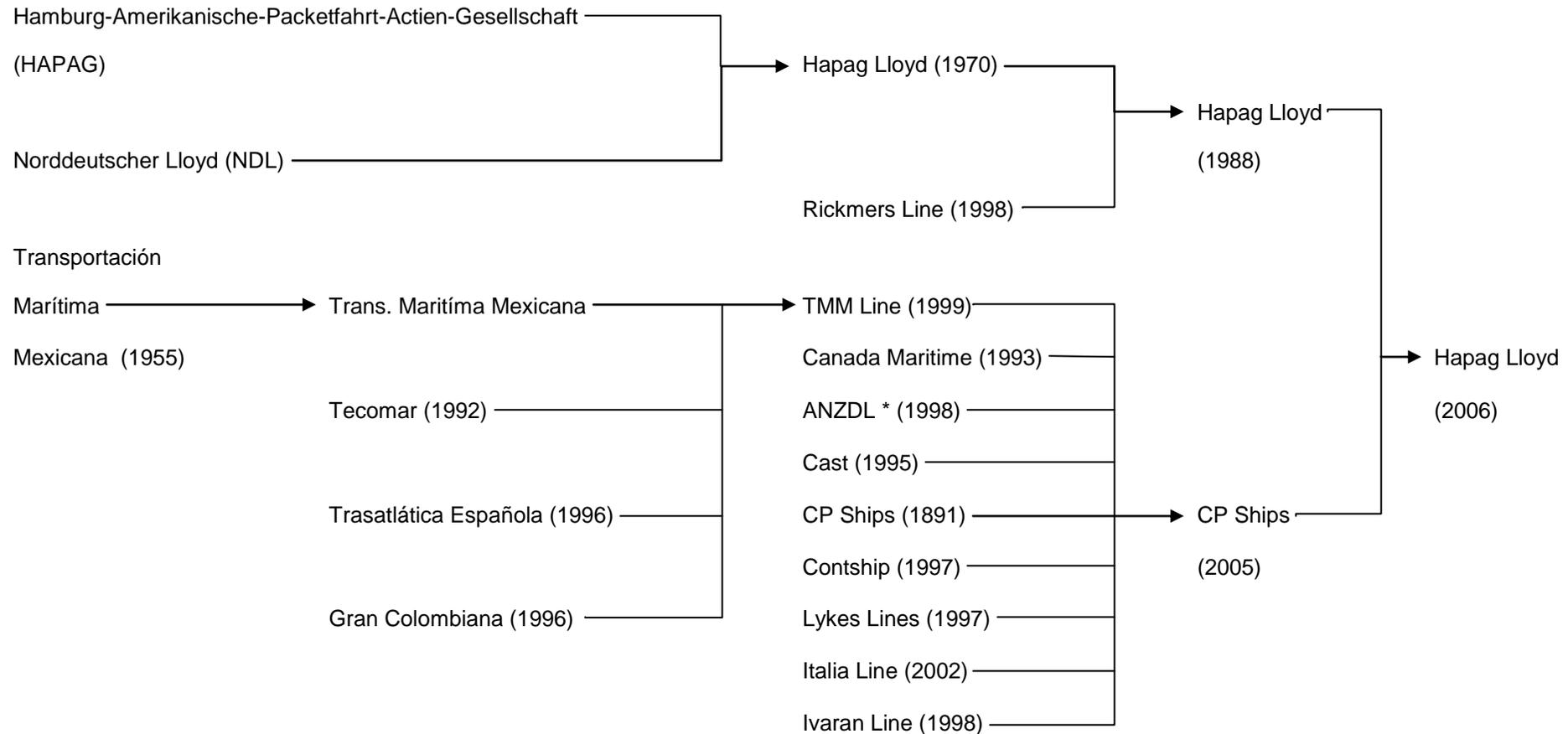
**1b.- Fusiones y adquisiciones de Maersk Line (Sección Maersk)**



FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19  
 The Ocean Liner Virtual Museum [www. Oceanlinermuseum.co.uk](http://www.Oceanlinermuseum.co.uk)  
 Alphaliner [www.alphaliner.com](http://www.alphaliner.com)

**Figura 28. Cuadro Histórico de Fusiones y adquisiciones en la industria del Transporte marítimo contenedorizado**

**2.- Fusiones y adquisiciones de Hapag Lloyd**



FUENTES: Revista T21 “Los dueños del Mar” Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19

\* Abreviatura de Australian New Zealand Direct Line

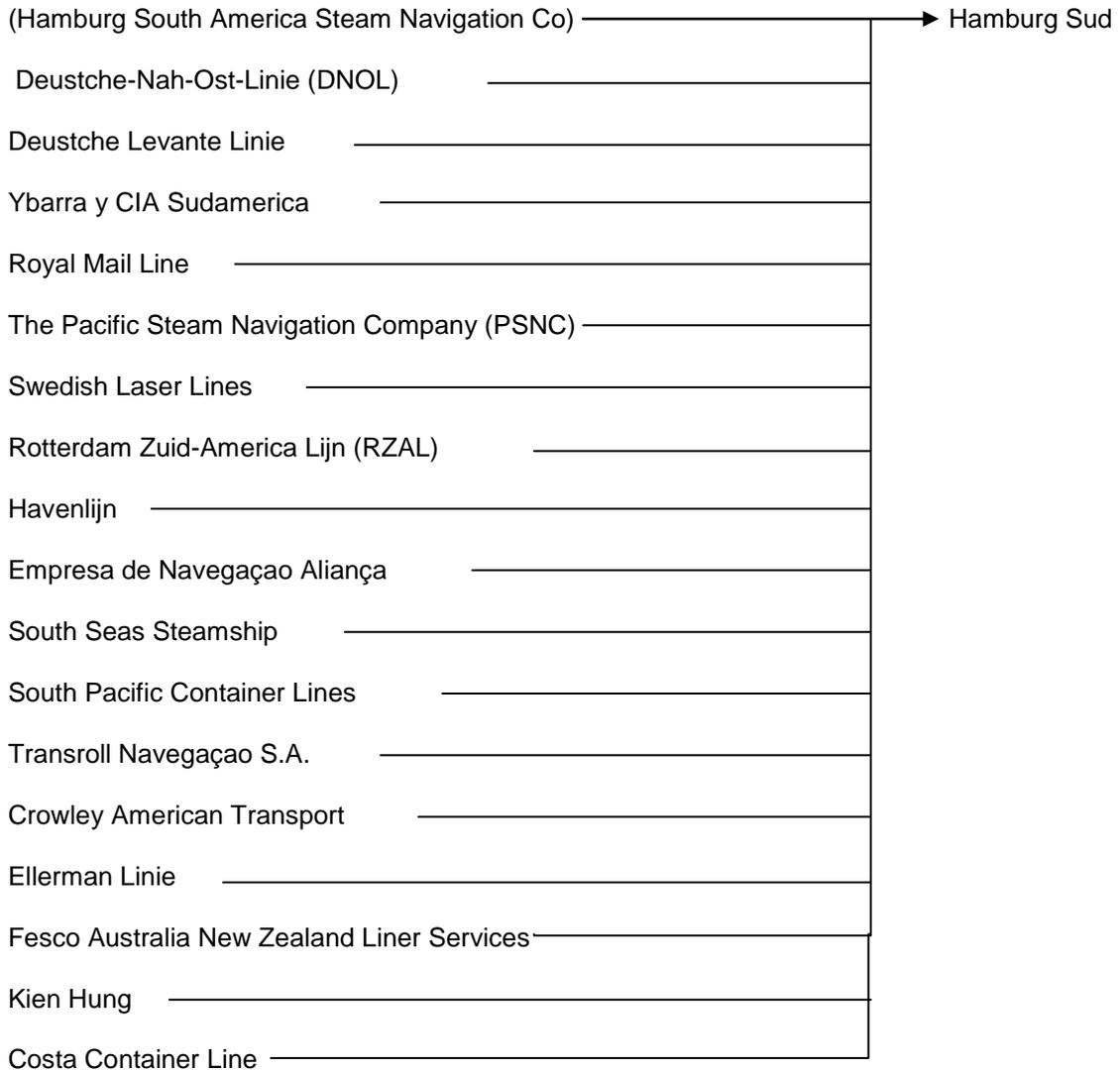
The Ocean Liner Virtual Museum [www.Oceanlinermuseum.co.uk](http://www.Oceanlinermuseum.co.uk)

Hapag Lloyd [www.hapag.com](http://www.hapag.com)

**Figura 28. Cuadro Histórico de Fusiones y adquisiciones en la industria del Transporte marítimo contenedorizado**

**3.- Fusiones y adquisiciones de Hamburg Sud**

Hamburg-Südamerikanische Dampfschiffahrts-Gesellschaft



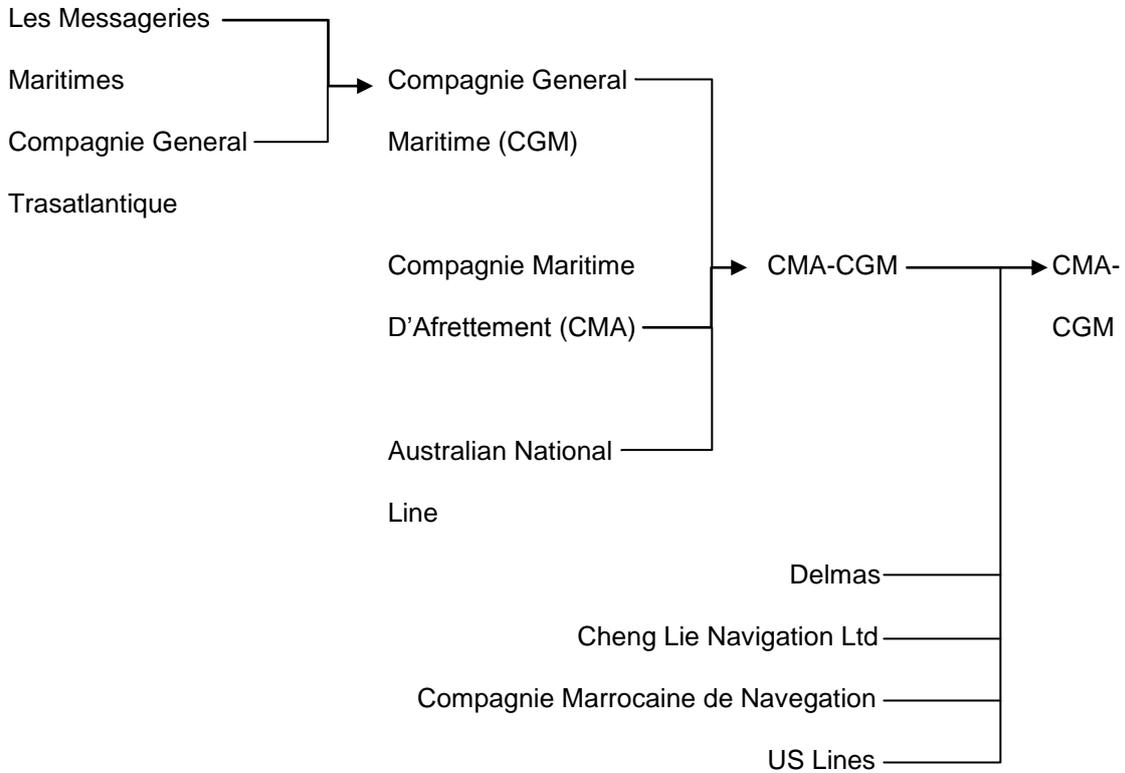
*FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19*

*The Ocean Liner Virtual Museum [www.Oceanlinermuseum.co.uk](http://www.Oceanlinermuseum.co.uk)*

*Hamburg Sud Web [www.hamburgsud.com](http://www.hamburgsud.com)*

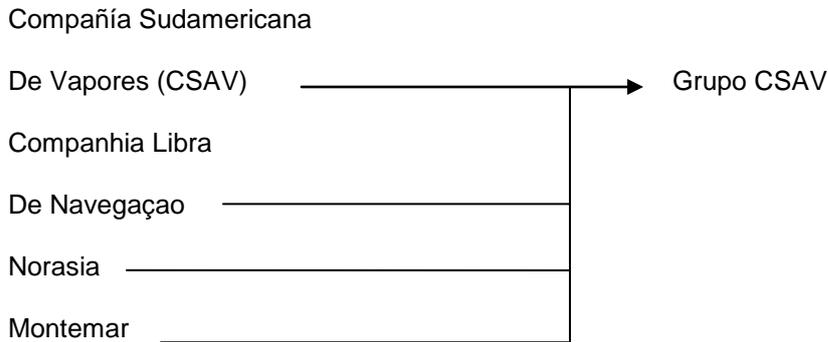
**Figura 28. Cuadro Histórico de Fusiones y adquisiciones en la industria del Transporte marítimo contenedorizado**

**4.- Fusiones y adquisiciones de CMA-CGM**



FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19  
 CMA-CGM Web Page [www.cma-cgm.com](http://www.cma-cgm.com)

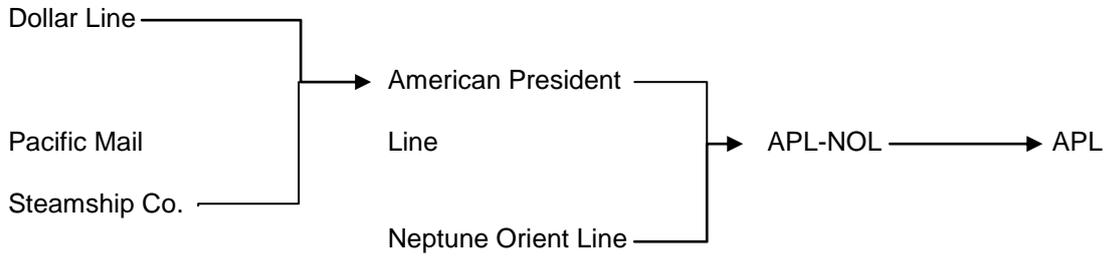
**5.- Fusiones y adquisiciones de Grupo CSAV**



FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19  
 Containerisation International

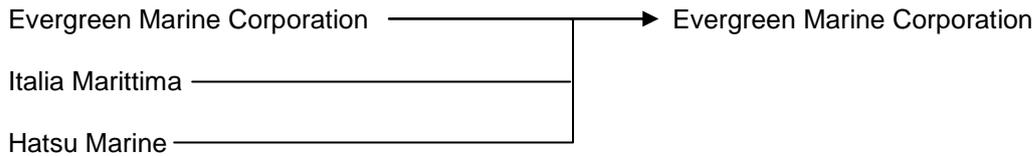
**Figura 28. Cuadro Histórico de Fusiones y adquisiciones en la industria del Transporte marítimo contenedorizado**

**6.- Fusiones y adquisiciones de APL**



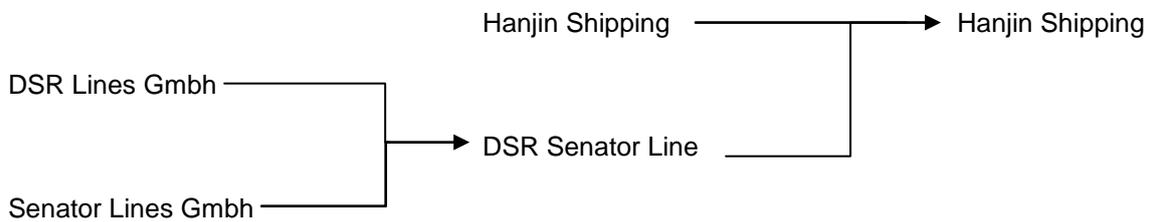
FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19  
 APL Web [www.apl.com](http://www.apl.com) // NOL Web [www.nol.com.sg](http://www.nol.com.sg)

**7.- Fusiones y adquisiciones de Evergreen**



FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19  
 Evergreen Web Page [www.evergreen-marine.com](http://www.evergreen-marine.com)

**8.- Fusiones y adquisiciones de Hanjin Shipping**



FUENTES: Revista T21 "Los dueños del Mar" Febrero 2007 Año 8 Volumen 90 Pág 19  
 Hanjin Web Page [www.hanjin.com](http://www.hanjin.com)

Se destacan de todos los procesos, cinco en particular debido al tamaño de las empresas que lo conformaron y el impacto que tuvieron dentro del transporte marítimo.

El primero de ellos, es la creación de P&O Nedlloyd. La nueva empresa fue un “joint venture” creado en 1996-97 entre las compañías Royal Nedlloyd y P&O Container con un porcentaje de 50/50. La misma tenía como objetivo inicial el perfeccionar el manejo del transporte contenedorizado de ambas compañías a través de la economía de escala. Las partes lograron una reducción de costos de alrededor de 200 millones USD anuales, contra el costo de restructuración inicial de 100 millones USD.<sup>206</sup> Para 2004, Royal Nedlloyd anunció su interés de adquirir el porcentaje total propiedad de P&O Container, lo cual fue aceptado por su contraparte. La transacción a su vez fue avalada por la Comisión europea en ese mismo año.<sup>207</sup>

El segundo caso, es la adquisición de American President Line (APL) por Neptune Orient Line (NOL). En este caso, fue una compra entre competidores. La misma generó una reducción de costos de alrededor de 160 USD millones contra 115 millones USD de costo de restructuración.<sup>208</sup>

Profundizando un poco más en este caso, Tim Rhein –Presidente de APL en 1997- aseguraba en una entrevista, que la empresa no estaba buscando socios ni se encontraba en venta cuando fue adquirida por NOL. Sin embargo, la propuesta económica que realizó la compañía asiática interesó a los accionistas norteamericanos quienes aceptaron el acuerdo de 825 millones USD.<sup>209</sup> Otra curiosidad es que NOL era más pequeña comparada con APL. Esto queda demostrado en la Figura 29.

---

<sup>206</sup> Panayides, Photis M. “The stock Market Reaction to Merger and acquisition announcement in liner shipping” Holanda, International Journal of Maritime Economics, Vol. 4, 2002, p. 57.

<sup>207</sup> Commission of the European Communities. “Merger procedure Article 6 (1) (b) decision. Case No. COMP/M.3379- P&O/Royal Nedlloyd/P&O Nedlloyd Notification of 26.02.2004 pursuant to Article 4 of council Regulation No. 4064/89” 29 de Marzo de 2004. Web: [ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3379\\_20040329\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3379_20040329_en.pdf)

<sup>208</sup> Panayides, Photis M. Op. Cit, p.57

<sup>209</sup> American Shipper “NOL plants to buy APL”. Estados Unidos, American Shipper, Vol 39 No. 5, Mayo 1997, p. 8.

Figura 29. Comparativo entre NOL y APL.

<b>NOL</b>	<b>APL</b>
<i>Total de ganancias (en miles de millones de dólares)</i>	
1.36 USD	2.74 USD
<i>Desgloce de ganancias (en miles de millones de dólares)</i>	
Servicio de línea (77%) 1.05 USD	Servicio de línea contenedorizado (86.1%) 2.36 USD
Fleteo de buques (17%) 0.23 USD	Logística / Otros (13.9%) 0.38 USD
Otros (6%) 0.08 USD	
<i>Estructura de flota</i>	
36 Portacontenedores (83,700 TEU's)	40 Portacontenedores (84,200 TEU's)
2 Tanqueros	
7 Carga general o Breakbulk	
Buques en construcción:	
10 Portacontenedores	
2 Tanqueros	
2 Carga General o Breakbulk	
<i>Capacidad de carga de la flota en 1996</i>	
746,000 TEU's	1,016,000 TEU's
<i>Servicios de línea por mercado</i>	
Transpacífico: 5 por semana	Transpacífico: 6 por semana
Asia-Europa: 4 por semana	Asia-Europa: 3 por semana
Transatlántico: 1 por semana	Latinoamérica: 2 por semana
Australia: 1 por semana	Servicio Intra-Asia
Servicio Intra-Asia	
<i>Otros servicios</i>	
Opera tanqueros y buques de carga general; terminales de contenedores en Bangkok y Ho Chi Minh; almacenajes y transportes terrestres; capacitación de capitanes, servicio de carga de combustible.	Operación portuaria en Los Angeles, Seattle, Oakland, Kaosiung, Yokohama, Kobe, Dutch Harbor; terminales terrestres en Estados Unidos y conexiones ferroviarias. Servicios de logística.

Fuente: American Shipper. "NOL plans to buy APL" Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39. No. 5, Mayo de 1997, p. 8.

Esto pone en evidencia que no es indispensable que una naviera grande compre a una más pequeña; lo correcto es afirmar que un grupo de accionistas, con una propuesta económica atractiva, convencieron al dueño de la empresa naviera más grande para venderla.

En tercer lugar, está la fusión entre Maersk y Sea Land. Como se ha mencionado en el apartado anterior, ambas compañías habían integrado una Alianza en 1995. Sin embargo para Julio de 1999, la Alianza se dió por concluida tras la adquisición de las acciones de Sea-Land por A.P. Moller. Las razones que motivaron esta adquisición están vinculadas, por un lado, a una mala situación financiera de Sea Land, y por el otro, al impacto del costo-beneficio para Maersk de controlar en su totalidad los recursos de su socio, como lo comenta el economista chino Photis Panayides:

“Aunque una alianza parece ofrecer beneficios tanto a la sinergia operacional, la racionalización de rutas, el aumento de mercado, la mejor utilización de contenedores, la economía de escala, etc., Maersk estaba claramente persiguiendo la maximización de esos beneficios y/o adicionar beneficios a través de la fusión completa. La (adquisición y) fusión se concluyó a pesar de que esta alianza en particular era vista por los analistas de la industria como extremadamente eficiente. Este factor pone en tela de juicio el tema de la cooperación estratégica y el comportamiento económico, ya que la maximización de las acciones (financieras) ha sido el eje de tales movimientos estratégicos. En ese tiempo, AP Moller afirmó que ‘se espera que la adquisición tenga un impacto financiero positivo el próximo año y los siguientes’... (Como resultado de la fusión) se incluía la racionalización de operaciones y reducción de costos particularmente por consolidar en una entidad la administración, comercialización, y la información tecnológica. También anunciaron que los clientes serían los más beneficiados debido a las mejoras en la calidad del servicio. Sin embargo, los analistas de la industria afirman que Maersk habría continuado con las mejoras en la calidad del servicio a través de la alianza y que el acuerdo de adquisición fue aprobado principalmente por buena voluntad de CSX (dueño entonces, de Sea Land), para aumentar el valor de las acciones por la venta de Sea Land, ya fuera a Maersk o a otros compradores potenciales.”<sup>210</sup>

Otro motivador a destacar en esta adquisición fueron los beneficios ya que venía otorgando el gobierno norteamericano a esta fusión al otorgar un

---

<sup>210</sup> Panayides, Photis M. Op. cit, p. 57.

subsidio anual de 2.1 millones de dólares para sufragar las pérdidas derivadas por el alza del petróleo. Además, se privilegió a la empresa resultante de la fusión, Maersk Line, al fomentar dentro de su mercado productivo nacional la utilización de esta naviera.<sup>211</sup>

El cuarto ejemplo, es la compra de CP Ships por Hapag Lloyd. La particularidad de este caso radica en que el primero de ellos, CP Ships, había construido su reputación en base a adquirir y dar vuelta a una cadena de navieras regionales. Por ejemplo, para 2002, las líneas que conformaban al grupo eran: ANZDL, Canada Maritime, Cast, Contship Container Line, Lykes Lines, TMM Lines, y estaban en proceso de adquisición de Italia di Navigazione. En aquel entonces afirmaba Ray Miles, Gerente ejecutivo de CP Ships, que “La adquisición de Italia di Navigazione es una pieza más de la estrategia de CP Ships de hacer adquisiciones para fortalecer nuestra posición regional, crear nuevas oportunidades de crecimiento y construir economías de escala.”<sup>212</sup>

En Agosto de 2005, el grupo empresarial TUI AG –dueño de la naviera Hapag Lloyd- anunció su interés de adquirir a CP Ship por 1.9 miles de millones de dólares. De acuerdo al Gerente Ejecutivo de Hapag Lloyd:

“...la combinación de Hapag Lloyd y CP Ship creará una compañía con la fortaleza y la economía de escala para competir eficientemente en una industria donde la consolidación está cambiando el panorama”.<sup>213</sup>

En ese momento ninguna de las dos firmas se encontraba dentro de las 10 navieras más grandes, pero la unión de ambas catapultaba a la nueva compañía al quinto lugar. Además, TUI estimaba el beneficio de esta adquisición en 214 millones de dólares contra un costo de integración de sólo 125.3 millones al término del tercer año.

Si bien es cierto que la fusión incrementó el tamaño de la flota, en el renglón económico los beneficios quedaron por debajo de lo estimado.

---

<sup>211</sup> Apunte del Dr. José Eusebio Salgado y Salgado.

<sup>212</sup> Damas, Philip. “CP Ships acquires Italia”. Estados Unidos, *American Shipper*, Vol 44 No. 7, Julio de 2002, p. 18.

<sup>213</sup> Cargonews Asia. “Hapag-Lloyd, CP ship merger on the cards”. 22 de Agosto de 2005. Web: [www.cargonewsasia.com/secured/article.aspx?article=9862](http://www.cargonewsasia.com/secured/article.aspx?article=9862)

La adquisición-fusión de P&O Nedlloyd por Maersk es el último caso. Para 2005, P&O Nedlloyd era la tercer naviera más grande y Maersk la primera de esa misma lista. El costo de la compra se notificó por 2.3 mil millones de euros, el cual resultó 41% por encima del valor de las acciones del día anterior al anuncio de las negociaciones. De acuerdo al analista Finn Bjarke Pedersen, de la compañía Nordea Securities, Maersk "...estaba comprando para defender su posición en lo alto del mercado... El precio es alto pero estoy seguro que Maersk lo convertirá en una inversión provechosa." <sup>214</sup>

Si relacionamos estas fusiones con nuestra teoría basada en los argumentos de Ostergaad y Fusillo se puede afirmar lo siguiente:

- a) Las fusiones de P&O Nedlloyd y APL-NOL se efectuaron en los años posteriores a las crisis económicas latinoamericanas (México, Brasil y Argentina). En ambos casos, por lo menos una de ellas tenía intereses específicos en tal región, como lo era el caso de Nedlloyd y APL. Sin embargo, no se puede demostrar que la crisis regional detonara el fenómeno de adquisición-fusión.
- b) El caso de Maersk-Sealand sucede en el año posterior a la crisis económica asiática de 1998. Sin embargo, parece más que evidente que los factores internos fueron más relevantes que los factores macroeconómicos.
- c) El caso de CP Ship y Hapag Lloyd puede verse en dos etapas. En una primera, la empresa CP Ship establece su estrategia a través de la compra de navieras canadienses, consolidando su poder en el mercado local. Posteriormente procede a la compra de navieras regionales, particularizando en el área americana y mediterráneo, aprovechando la caída económica que la mayoría de ellas habían sufrido a raíz de las crisis latinoamericanas. En el caso de las líneas italianas, la adquisición se da por los problemas generados por la transición de compañías públicas a privadas, siendo aprovechadas por la naviera canadiense para instalarse en la zona mediterránea. En el momento del anuncio de la intención de Hapag de adquirir a CP Ship, pueden verse dos posibles:

---

<sup>214</sup> The Financial Express "Maersk to snap up P&O Nedlloyd for 43 billion" 12 de Mayo de 2005. Web: [www.finantialexpress.com/news/maersk-to-snap-p&o-nedlloyd-for-3-billion/134648/1](http://www.finantialexpress.com/news/maersk-to-snap-p&o-nedlloyd-for-3-billion/134648/1)

móviles. El primero de ellos sería el evitar la expansión de su competencia, CMA-CGM, y responder a la noticia de la adquisición de P&O Nedlloyd por Maersk; y el segundo, el incrementar su economía de escala rápidamente con una naviera con coberturas Este-Oeste y Norte-Sur. Además, 2005 -cuando se anunció la compra- fue un año extraordinariamente bueno para todos los miembros de la industria, lo que provocó excedentes financieros a todos ellos. Esta coyuntura facilitó la adquisición y logró colocar a Hapag Lloyd dentro de las diez navieras más grandes.

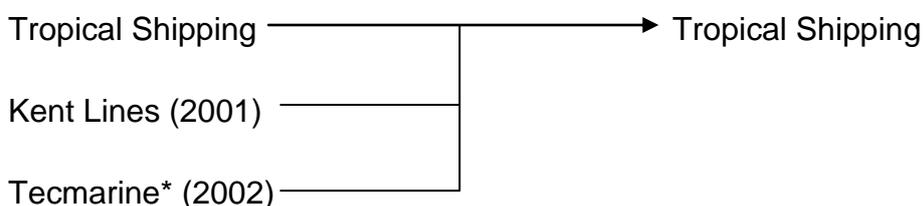
- d) El caso de Maersk y P&O Nedlloyd sucede bajo el mismo contexto en el que se da el caso anterior. Igualmente, Maersk se consolidó como la naviera más grande a través del proceso de fusión. Y como se estimaba en 2005, este movimiento le ha colocado en el primer lugar indiscutible dentro del mercado.

Como se puede ver, no existe una tendencia definida del cómo y cuando se dan las adquisiciones-fusiones. Quizá se deban investigar otros factores para poder encontrar una lógica dentro de ellos.

Por otro lado, las adquisiciones-fusiones -a diferencia de las Alianzas- son practicadas tanto por navieras grandes como pequeñas. Un buen ejemplo es la compañía Tropical Shipping. Dicha naviera se encuentra en el lugar 83 dentro de la lista de Alphaliner –muy alejada incluso de las navieras regionales ubicadas entre los lugares 21 y 50-. La misma se encuentra especializada en el nicho de mercado Estados Unidos/Caribe, particularmente en las islas más pequeñas del área, tales como St Kitts, St Barth, Islas Cayman, St Maarten, Antigua, St Vincent, etc. Sin embargo, y a pesar de su tamaño, su estrategia se ha basado en la compra de firmas competidoras en la misma región, lo cual ha perfeccionado su manejo del mercado. Esto ha permitido que esta pequeña naviera pueda incrementar su rentabilidad a pesar de no cubrir los mercados globales de las grandes navieras.

En la Figura 30-A y 30-B, se muestran los datos de las adquisiciones hechas por parte de Tropical Shipping y los datos que nos proporciona Alphaliner en relación a su tamaño.

Figura 30-A. Adquisiciones-fusiones hechas por Tropical Shipping



\* Compra de la rama de las Antillas menores

Fuente: Fusillo, Mike. "Structural factor underlying mergers and acquisition in liner shipping". Holanda, *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 11. No. 2, 2009, p. 214.

Figura 30-B. Datos de Tropical Shipping dados por Alphaliner en su lista las 100 navieras más grandes de buques.

Datos de Tropical Shipping de acuerdo a Alphaliner				
Lugar	Flota Total	Buques Propios	Buques rentados	Buques en construcción
83	15 Buques 7,117 TEU's	11 Buques 3,946 TEU's	4 Buques 3,171 TEU's	Ninguno

Fuente: Alphaliner. 2011. "Alphaliner - Top 100 : Operated fleets as per 17 January 2011"

Este ejemplo corrobora la premisa de que el primer objetivo que se debe buscar a través de este tipo de estrategia, es la consolidación del mercado local. Incluso, se ha afirmado que este tipo de empresas más pequeñas obtienen un porcentaje mayor de ganancias, sobre su capital invertido, que las navieras más grandes.

Otro escenario que es conveniente mencionar, es que han existido casos de adquisiciones-fusiones fallidas. Estos casos se han debido a la caída de las negociaciones para el cálculo del monto a pagar, o a la falta de claridad de la documentación interna de la naviera a ser adquirida. Un ejemplo de este caso fue la cancelación de la compra de la naviera Nordana por parte de CP Ship en 2005, a pesar de tener adelantadas las negociaciones.

Ahora que ya se han visto las estrategias horizontales que dominan la industria del transporte marítimo, es momento de realizar el análisis del impacto que han tenido dentro de la competencia, cosa que se verá en el siguiente apartado.

### **3.5. La competencia dentro del transporte marítimo y su relación con las estrategias implementadas por los navieros**

En este punto se pondrán sobre la mesa elementos que podrán validar o desmentir la hipótesis inicial propuesta al identificar si estas estrategias han representado un aspecto negativo a la competitividad.

En este punto es necesario recordar el método de análisis de competitividad de las fortalezas y debilidades de las empresas, y en este caso también conjunto de empresas, a través de relacionar los recursos de las mismas, sus estrategias y su rentabilidad.<sup>215</sup>

#### **3.5.1. La competencia y el sistema de Alianzas**

##### **3.5.1.1. La actual estructura del mercado con el sistema de alianzas**

Para empezar, es necesario dimensionar el tamaño de los recursos que tienen las Alianzas para reconocer su influencia en base al grado de concentración en la actualidad (2011). En la Figura 31 se muestran los datos de las flotas que abarca cada alianza, en base al tamaño de cada una de las flotas que la conforman. Estos datos son obtenidos de la lista de Alphaliner ya utilizada anteriormente.

---

<sup>215</sup> Vargas Sánchez, Gustavo. Teorías de la empresa y de la competitividad. México, Castdel editorial, 2006, p. 92.

Figura 31. Tamaño de las Alianzas por TEU

<b>Alianza CHKY</b>			
<b>Naviera</b>	<b>Lugar</b>	<b>Buques</b>	<b>TEU's ofertables</b>
COSCO	8	139	544,857
Hanjin	9	106	479,591
K Line	15	78	328,327
Yang Ming	17	79	322,091
<b>TOTAL</b>		<b>402</b>	<b>1,674,866</b>

<b>Grand Alliance</b>			
<b>Naviera</b>	<b>Lugar</b>	<b>Buques</b>	<b>TEU's ofertables</b>
Hapag Lloyd	5	137	607,933
NYK	12	97	378,088
OOCL	14	79	353,523
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>1,339,544</b>

<b>New World Alliance</b>			
<b>Naviera</b>	<b>Lugar</b>	<b>Buques</b>	<b>TEU's ofertables</b>
APL	7	146	584,488
MOL	11	94	392,360
Hyundai	18	55	286,875
<b>TOTAL</b>		<b>295</b>	<b>1,263,723</b>

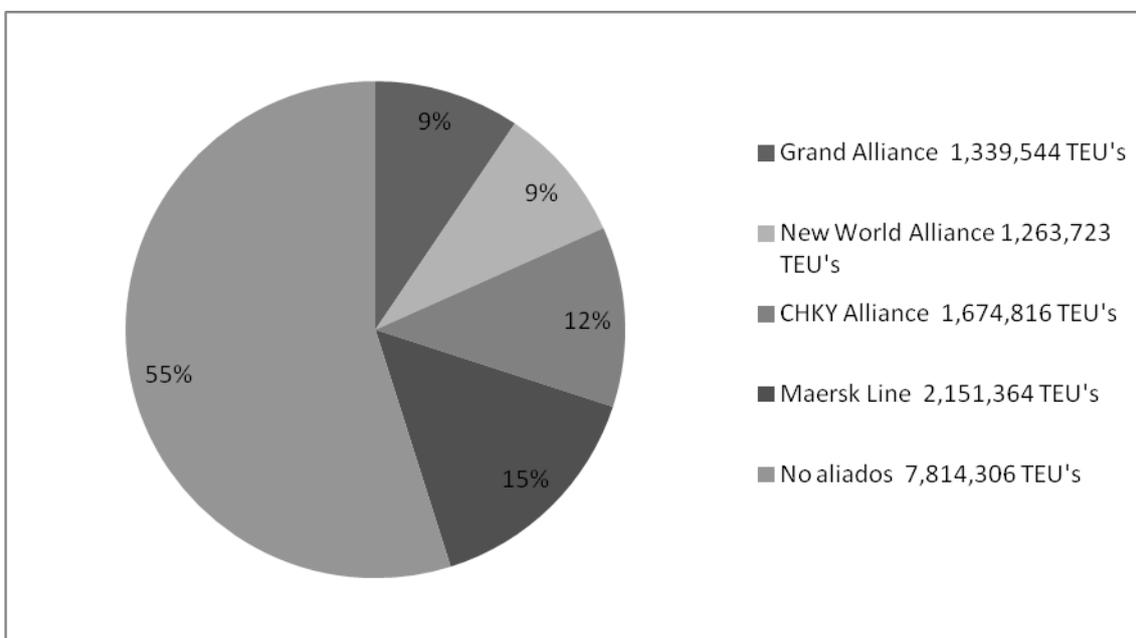
<b>Navieras sin Alianza destacadas por su tamaño</b>			
<b>Naviera</b>	<b>Lugar</b>	<b>Buques</b>	<b>TEU's ofertables</b>
Maersk	1	580	2,151,364
MSC	2	454	1,907,528
CMA-CGM	3	401	1,209,348
Evergreen	4	160	612,349

*Nota: Estas últimas se muestran como referencia a las anteriores. No muestran sumatoria.*

*Fuente: Elaboración propia con datos de: Alphaliner. 2011. "Alphaliner - Top 100 : Operated fleets as per 17 January 2011"*

Si consideramos el universo proporcionado por la lista de Alphaliner (comentado en el apartado 2.1), el impacto que las Alianzas generan dentro del mercado de la oferta –y su relación con las líneas no aliadas- se puede cuantificar de acuerdo a la Figura 32.

Figura 32. Comparación del tamaño de las alianzas



*Nota: Maersk ya no es parte de ninguna alianza, pero se muestra por separado como referencia por ser la naviera más grande.*

*Fuente: Alphaliner. 2011. "Alphaliner - Top 100 : Operated fleets as per 17 January 2011"*

Vinculando la información de ambas figuras, cabe destacar las siguientes observaciones al respecto.

- Ninguna de las alianzas maneja más del 12% de la oferta de capacidad del mercado.
- La alianza que cuenta con la flota más grande es la Alianza CHKY, la cual está formada solo por navieras asiáticas, con un 12%.
- Maersk por sí misma cuenta con una capacidad mayor para mover carga comparada con cualquiera de las Alianzas.
- La capacidad combinada de cada una de las Alianzas se ubicaría entre los lugares 2 y 3 (MSC y CMA-CGM) de la lista de Alphaliner.
- Las cuatro navieras más grandes no están integradas a ninguna Alianza.
- Las 10 navieras que se desenvuelven en el sistema de Alianzas se encuentran dentro de las 20 navieras más grandes. Por ende, se puede definir que estas mismas líneas tienen coberturas mundiales y entran dentro de la denominación de “Global Carriers”.
- El porcentaje total de la oferta manejado por las tres Alianzas existentes en la actualidad es notoriamente inferior comparado contra las líneas no aliadas, ya que sólo manejan un 30% del total.

Por otro lado, es necesario identificar el peso que tiene cada una de las Alianzas dentro del mercado, pero tomando como parámetro la cantidad de contenedores que trasladan sus integrantes por año. Para obtener esta información, se utiliza la ya citada serie de análisis llamada “Who’s making Money?”, de la revista American Shipper, ya referida en el apartado 2.4. El periodo cubierto por la misma corresponde a los años 2006 a 2009, y contempla la cantidad de TEUs movidos por año por las navieras estudiadas. Retomando esta misma información y agrupándola en Alianzas, la cantidad de movimientos por naviera se presenta en la Figura 33.

Figura 33. Movimiento de carga por Alianza entre 2006-2009 (en millones de TEU's)

<b>Alianza CHKY</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>
COSCO	5.112	5.709	5.8	5.234	21.855
Hanjin	3.274	3.624	3.43	3.219	13.547
K Line	2.938	3.219	3.1	3.081	12.338
Yang Ming	2.72	3.05	3.25	2.784	11.804
<b>TOTAL</b>	<b>14.044</b>	<b>15.602</b>	<b>15.58</b>	<b>14.318</b>	<b>59.544</b>

<b>Grand Alliance</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>
Hapag Lloyd	5.004	5.454	5.546	4.6	20.604
NYK	3.533	3.9	3.8	3.127	14.36
OOCL	3.894	5.454	4.83	4.158	18.336
<b>TOTAL</b>	<b>12.431</b>	<b>14.808</b>	<b>14.176</b>	<b>11.885</b>	<b>53.3</b>

<b>New World Alliance</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>
APL	4.194	2.358	4.93	4.6	16.082
MOL	3.828	3.228	3.28	s/d	10.336
Hyundai MM	2.157	2.415	2.65	2.511	9.733
<b>TOTAL</b>	<b>10.179</b>	<b>8.001</b>	<b>10.86</b>	<b>7.111</b>	<b>36.181</b>

Nota: existen incongruencias en algunos datos de la naviera APL, y los datos de MOL están incompletos ya que la naviera ya no proporciona esta información desde 2009

<b>Navieras sin Alianza</b>					
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>
Maersk	13.336	13.702	14	13.78	54.838
CMA-CGM	5.976	7.683	8.9	s/d	22.559
Evergreen	5.7	6.3	6.4	5.23	23.63
CSAV	2.213	2.4	2.19	1.79	8.593
ZIM	2.071	2.379	2.52	1.8	8.77

Nota: CMA-CGM ya no proporciona este dato desde 2008

Fuente: Elaboración propia con recopilación de la serie "Who is making Money?"

Con esta información se puede identificar los siguientes aspectos:

- La alianza que ha movido la mayor cantidad de TEUs en el periodo estudiado es la CHKY, la cual es un volumen de carga incluso mayor a Maersk en el mismo periodo. Sin embargo, se dice que Maersk maneja el 23% de la carga contenedorizada, lo cual no es posible corroborarlo conforme la información del presente estudio.
- La Grand Alliance mueve una cantidad de TEUs comparable a la de Maersk.
- A pesar de que navieras como CMA-CGM y Evergreen están por debajo de las cantidades transportadas por las Alianzas, sus cifras no son tan lejanas a las presentadas por las líneas aliadas en lo individual.
- Se desconoce la cantidad de TEUs transportados por parte de la naviera MSC. Esto imposibilita hacer el análisis C-4 de coeficiente de concentración de las cuatro navieras más grandes, comentado en el apartado 2.1.

Es en este punto donde resalta el aspecto positivo de las alianzas, ya que la unión de navieras de la Alianza CHKY le permitió superar el volumen de carga a la naviera más grande del mundo, sin tener que superarle por el tamaño de su flota, en el periodo estudiado. Cabe recordar, que Maersk tiene una flota 3% más grande que la citada Alianza, pero la misma transporta 8.5% más que la compañía danesa.

Por otro lado, considerando que las Alianzas realizan sus negociaciones en grupo, estas cifras de carga transportada representan una buena carta de presentación para sus posibles proveedores. En este sentido, la competencia entre compañías tales como terminales portuarias, transportistas terrestres y arrendadores de buques se incrementa para poder entrar en estos grupos.

Un último análisis para identificar el peso de las Alianzas es el de rentabilidad de los miembros que la forman. Aunque sería un error el manejar la rentabilidad total de sus miembros como equivalencia de la ganancia de la Alianza, este parámetro es útil debido a que el sistema de Alianzas se creó para optimizar los costos entre navieras. Éste servirá para cuantificar los

resultados de las Alianzas a través de cada uno de sus miembros. Esta información se muestra en la Figura 34.

*Figura 34. Análisis de rentabilidad total por Alianza del periodo 2000-2009*

<b>Grand Alliance</b>	
<b>Naviera</b>	<b>Rentabilidad Total (Millones de USD)</b>
Hapag Lloyd	1,031
NYK	2,410
OOCL	3,106

<b>New World Alliance</b>	
<b>Naviera</b>	<b>Rentabilidad Total (Millones de USD)</b>
APL	2,626
MOL	2,289
Hyundai	2,231

<b>Alianza CHKY</b>	
<b>Naviera</b>	<b>Rentabilidad Total (Millones de USD)</b>
COSCO	531
Hanjin	1,865
K Line	4,580
Yang Ming	319

*Fuente: Elaboración propia con recopilación de la serie "Who is making Money?"*

Derivada de la misma, se pueden hacer las siguientes observaciones:

- En la Grand Alliance sobresale la fortaleza de la naviera OOCL y los erráticos resultados de Hapag Lloyd. Incluso esto se enfatiza más si consideramos que Hapag Lloyd es quien transporta la mayor cantidad de carga dentro de la misma.
- Destaca la paridad de resultados entre los miembros de la New World Alliance. Además, se muestra que tienen un mejor nivel de fletes contra el nivel de carga transportada.
- La alianza CHKY presenta resultados divergentes al estar integrada por navieras con diferentes características. Por un lado, se encuentra la naviera K Line en una posición fuerte, y la naviera Hanjin detrás de ésta; la naviera COSCO con números bajos, pero con la perspectiva de firme crecimiento debido a que recién comenzó su aventura en el traslado internacional de mercancías, y por su cobertura del mercado chino tiene uno de los niveles más altos de carga transportada; y por último, una muy débil Yang Ming.

Una de las cosas que se destaca, es que la mayoría de las navieras que tienen los resultados de rentabilidad más altos se encuentran ligados a Alianzas. Esto parece corroborar la importancia que tiene una Alianza exitosa, para una naviera que no necesariamente tenga la mayor economía de escala, pero si una visión estratégica.

### **3.5.1.2. La situación actual del sistema de Alianzas.**

Uno de los primeros puntos a aclarar, es el motivo por el que los procesos de Alianzas se han estancado desde 2002, e incluso se ha visto reducir el número de integrantes desde entonces.

Sobre este tópico Jan Hoffmann afirma que

“...a menudo, los integrantes de una alianza descubren que la puesta en marcha de servicios de línea regulares, con la participación de empresas diseminadas en todo el mundo, en las que los idiomas, las tradiciones empresariales, las estrategias

comerciales y los planes a largo plazo son distintos, es más difícil de lo que imaginaban. Si los miembros no logran instrumentar un verdadero marco de cooperación y trabajo en equipo, es muy posible que tengan de dedicar más atención a resolver las desavenencias entre ellos que a prestar servicios a los propietarios de la carga, aprovechar más eficazmente sus activos e intensificar el control de los costos.”<sup>216</sup>

De hecho, esta argumentación es parecida a lo comentado por Mark Kadar, en relación a las dificultades que se encontrarían en el régimen de Alianzas, el cual ya se comentó en el apartado 3.3.1.

Hoffmann afirma que existe una incertidumbre reinante sobre el futuro de las alianzas, al tener los antecedentes de las afectaciones que las fusiones que han hecho a la distribución de las mismas. Esta situación no ha permitido perfeccionar los sistemas de integración intermodal entre las navieras, lo que hace de esto un círculo vicioso:

“Las Alianzas carecen de estabilidad y, en consecuencia, los miembros no están demasiado dispuestos a asumir compromisos a largo plazo. Esta situación impide a las alianzas aprovechar plenamente las sinergias y las economías (de escala) en materia de costos de que son capaces, lo que a su vez aumenta su inestabilidad y promueven las fusiones que permitan lograr la estabilidad deseada”.<sup>217</sup>

En otro orden de ideas, Shoba Das comenta que la coordinación de sinergias entre dos firmas depende en gran manera de su nivel de interdependencia:

“Los dos modos de asociación, Alianzas y adquisición-fusión, empujan el potencial de sinergia entre empresas de diferente forma. Las Alianzas... consisten en la asociación de dos firmas separadas, mientras la adquisición-fusión resulta en dos firmas convertidas en una. En consecuencia, la coordinación entre dos empresas asociadas es más difícil que dos compañías que no cuentan con un límite organizacional tras la fusión. Por lo tanto, la sinergia más fuerte se encuentra en la adquisición-fusión más que en las alianzas”<sup>218</sup>

Continuando con esta idea, el mismo Das comenta:

“Una firma adquiriente puede unilateralmente eliminar las rutas que se traslapen, redistribuir los buques de acuerdo a la demanda

---

<sup>216</sup> Hoffmann, Jan. Op. Cit, p. 87.

<sup>217</sup> *Ibidem*, p. 88.

<sup>218</sup> Das, Shobha. Op. Cit, p. 114.

y los puertos de escala. Una compañía en una Alianza debe negociar cada una de esas decisiones con los socios antes de aplicar las medidas.”<sup>219</sup>

Esto comprueba que la estrategia de adquisición-fusión proporciona el mayor control sobre las sinergias de la reducción de costos y estructuras internas, siendo esto ideal para la mayoría de las líneas navieras.

Una visión más pesimista es la proporcionada por Photis M. Panayides, quien remite a los estudios de otros analistas, que afirman que el 60% de las alianzas no logran sus objetivos económicos.<sup>220</sup>

Este conjunto de ideas explica el por qué del estancamiento de la estrategia de Alianzas, y el por qué las navieras encaminan más sus esfuerzos por consolidar las posiciones en el mercado a través de la adquisición-fusión.

Finalmente, en lo que respecta a las navieras que ya están en una Alianza, Shoba Das comenta que dichas líneas tienen una tendencia a privilegiar la búsqueda de aliados sobre la compra de competidores.

“Esto indica que las líneas marítimas parecen estar cómodas escogiendo la misma modalidad una y otra vez. Esto es útil para construir basándose en las experiencias pasadas...”<sup>221</sup>

Sin embargo, el mismo investigador sugiere que se realice un balance entre ambas modalidades para no agotar el modelo seleccionado.

De acuerdo a esta idea, parece más probable que exista un cambio de las navieras aliadas hacia la adquisición-fusión, que el caso contrario. Sin embargo, en el hipotético escenario de que las navieras aliadas comenzaran a adquirir a otras ajenas a la alianza, no podría afirmarse que esas empresas adquirientes tengan la tendencia a abandonar la alianza. De ser así, el resultado más probable sería el incremento de flotas individuales que se sumarían a la alianza.

Ya concluido este aspecto, es turno de retomar la estrategia de Adquisición-Fusión para comprender su rol frente al mercado y la competencia.

---

<sup>219</sup> *Ibidem*, p. 116.

<sup>220</sup> Panayides, Photis M. Op. Cit, p. 58.

<sup>221</sup> Das, Shobha. Op. Cit, p. 125.

### **3.5.2. Los efectos de las adquisiciones/fusiones en el reparto del mercado del transporte marítimo contenedorizado.**

A la par del incremento de las adquisiciones-fusiones en la industria, también ha crecido la polémica sobre su posible impacto negativo al mercado, al restar el número de competidores. Al respecto, comenta Hoffmann:

“...las fusiones y adquisiciones entrañan una disminución del número de empresas, lo que presupondría una merma de la competencia. Sin embargo, las fusiones y adquisiciones son el resultado de las presiones que ejerce la competencia.”<sup>222</sup>

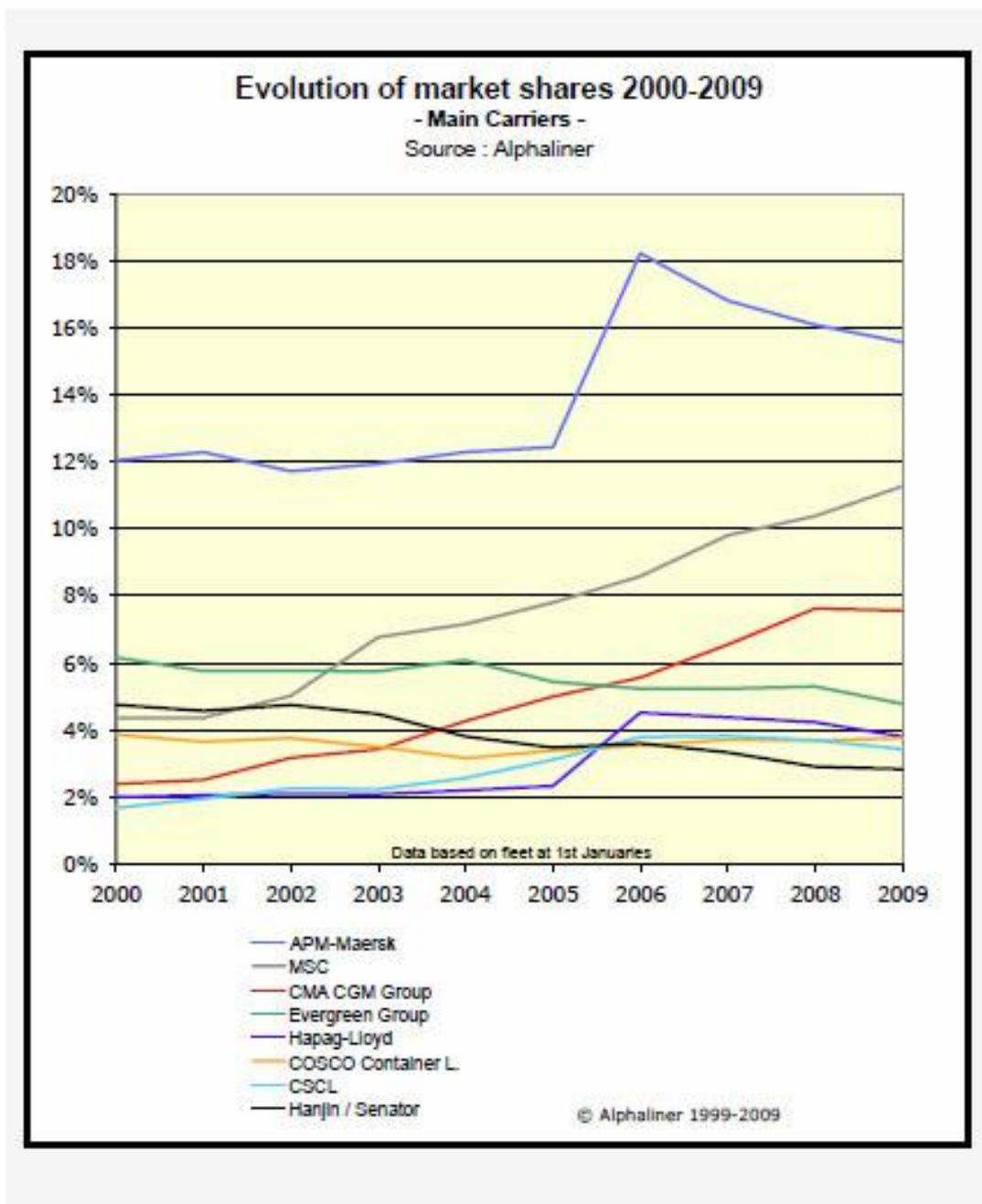
En su argumentación, Hoffmann afirma que a raíz de las grandes “concentraciones”, generadas a partir de las alianzas y las adquisiciones-fusiones, se observó un crecimiento de la presencia de líneas marítimas en mercados Norte-Sur y la intensificación de las mismas en los Este-Oeste. Su principal premisa, parte de la necesidad de las navieras de llenar los buques de tamaños mayores al Post-Panamax, en puertos de transbordo para crear economías de alcance. A causa de esto, se arman rutas alimentadoras que cubren los puertos más pequeños y donde el buque de gran calado no puede escalar. Estas rutas son creadas gracias a los barcos más chicos retirados de las rutas principales Este-Oeste, trayendo como consecuencia, un incremento en la cobertura de destinos de las navieras en diferentes regiones geográficas. Esta teoría parece tener fundamento si consideramos el caso de las navieras asiáticas, quienes, gracias a este tipo de modelo, han ingresado a mercados tan ajenos a su área geográfica natural, como lo serían el Trans-atlántico y Latinoamérica o el caso de las líneas europeas en el Trans-Pacífico.

Si bien parece innegable el incremento de la competencia en los mercados locales, para la presente investigación es necesario ver el impacto de las adquisiciones-fusiones en el mercado de la oferta a nivel mundial. Para ello, se presenta a continuación la Figura 35, la cual muestra la evolución del mercado de la oferta del transporte marítimo en el periodo que comprende del 2000 al 2009.

---

<sup>222</sup> Hoffmann, Jan. Op. Cit, pp. 17-18.

Figura 35. La evolución del mercado del transporte marítimo 2000-2009.



Fuente: AXS-Alphaliner.

[http://www.alphaliner.com/liner2/research\\_files/liner\\_studies/misc/AXS-Alphaliner-MarketShares2008intro.pdf](http://www.alphaliner.com/liner2/research_files/liner_studies/misc/AXS-Alphaliner-MarketShares2008intro.pdf) (Nota: La versión citada ya no se encuentra en línea. Se muestra la dirección del estudio del año anterior)

Como se puede observar en la gráfica anterior, sobresalen las súbitas crecidas experimentadas por las líneas Maersk y Hapag Lloyd en 2006. Tales fluctuaciones fueron resultado de sus respectivos procesos de adquisición-

fusión de P&O Nedlloyd y CP Ship respectivamente. Sin embargo, en años posteriores estas líneas experimentan un descenso sostenido, pero éste no se ha debido a una disminución en el número de buques de parte de estas navieras –quienes incluso continúan incrementando sus flotas-. Este proceso es resultado, más bien, del crecimiento sostenido de los competidores inmediatos, tales como MSC, CMA-CGM, Evergreen, COSCO y China Shipping.

Consideremos el caso entre el líder Maersk y sus más cercanos competidores, MSC y CMA-CGM. Estas dos navieras han tenido un crecimiento sostenido a partir del año 2001, lo cual ha impactado sobre el peso específico del líder del mercado como se puede ver en la gráfica. En el periodo entre 2006 y 2009, Maersk perdió 2.5% aproximadamente del mercado, contra sus competidores más cercanos. Incluso cabe resaltar que aún en 2006 y con la fusión reciente con P&O Nedlloyd, Maersk solo logró abarcar el 18% del mercado mundial. En adición, como ya se mencionó en el apartado anterior, su número de clientes se redujo en el periodo de consolidación, los cuales emigraron a la competencia.

Ya se han mencionado anteriormente las estrategias que ha elaborado Maersk para crecer. Ahora cabe preguntarse los pasos que han dado sus competidores, ya que las que han seguido estas otras empresas han sido muy diferentes.

Por un lado, CMA-CGM ha optado por adquirir navieras pequeñas, junto con la constante construcción de buques, y el desarrollo de acuerdos del tipo VSA en diversas regiones –aunque sin llegar a la creación de un consorcio o alianza-.

Un caso especial es MSC, quien es una de las pocas navieras de capital privado dentro de las 20 navieras más grandes –como ya se ha mencionado en el apartado 2.4-. La estrategia de esta empresa no ha estado ligada a alianzas y/o adquisiciones-fusiones, lo cual la convierte en la única naviera global que aún aplica la antigua política del “jugador solitario”<sup>223</sup>. Esta política solía estar de moda anteriormente a la era de los acuerdos VSA y Consorcios, y consistía

---

<sup>223</sup> Término acuñado de Mark Kadar en su reportaje “The Future of Global strategic alliances”. Pág 81.

en administrar todo el servicio de línea con sus propios recursos, sin tener que recurrir a algún tipo de socio. Esto incluye la adquisición de nuevos buques, desarrollo de nuevas rutas, etc.

El dueño de la compañía, Gianluigi Alonte, siempre ha sido receloso de hacer comentarios al respecto del motivo de su éxito, y ha argumentado que "...hay ciertas estrategias que no puedo divulgar a nuestros competidores."<sup>224</sup>

Esta postura ha dado pie a muchas especulaciones sobre el origen de los inversionistas que se encuentran en la misma: desde decir que hay dinero proveniente del Vaticano, hasta afirmar que el mismo proviene de posibles actos ilícitos. Ninguno de ambos supuestos es posible corroborarlo con la información con la cual se cuenta en la actualidad, lo cual sólo nos permite manejarlos como meros rumores.

De mantenerse la tendencia mostrada en la Figura 38, es posible que en un tiempo no muy lejano, MSC desbanque a Maersk como la naviera más grande del mundo. Aunque no se puede descartar un crecimiento orgánico, o a través de otra adquisición-fusión por parte de Maersk, los años siguientes serán particularmente importantes para saber si habrá un cambio de estafeta en la cumbre.

Resumiendo esta idea, la competencia no sólo se traduce en un incremento de empresas que ofertan en el mercado local, sino que, también significa la desaparición de algunas navieras competidoras dentro del ámbito regional o mundial.

Como lo comenta el mismo Hoffmann:

"...a nivel global hoy en día el número de operadores es menor, pero de hecho, en cada una de las rutas existentes la cantidad de empresas que compiten para transportar la carga disponible ha aumentado..."<sup>225</sup>

Y la forma en cómo este proceso se lleva a cabo ha sido gracias a las adquisiciones-fusiones.

---

<sup>224</sup> Damas, Philip. "MSC goes for the top" Estados Unidos, *American Shipper*, Vol. 44 No. 12, Diciembre de 2002, p. 54.

<sup>225</sup> Hoffmann, Jan Op. Cit, p. 18.

Ya que podemos considerar este punto por terminado, es turno de enfocarnos en las Conclusiones y Perspectivas sobre este t3pico.

## **Conclusiones y Perspectivas**

Realizando una breve recapitulación de los puntos más destacados de la investigación podemos asentar lo siguiente:

Del Capítulo Uno, se enfatiza el papel actual del transporte marítimo contenedorizado como una de las bases que ha permitido el proceso de globalización, al mejorar sus tiempos de tránsito y su confiabilidad gracias a las mejoras tecnológicas y a nuevas estructuras del servicio.

También el importante papel que ha jugado el contenedor para el desarrollo y diversificación de las mercancías a transportar, por un lado y, los buques portacontenedores, por otro, para el desarrollo de los puertos y conexiones multimodales.

Finalmente el concluir que el flujo de mercancías a nivel mundial se mueve en un eje en sentido Este-Oeste, mientras que el eje Norte-Sur no tiene aún un peso que compita con el primero. De hecho, los mercados Australasiático y Asia-Europa son los que han predominado a nivel mundial en años recientes por sus grandes volúmenes de carga.

De acuerdo a lo comentado en el Capítulo Dos, efectivamente, el mercado del transporte marítimo contenedorizado se encuentra concentrado en un limitado número de empresas. De hecho, está reunido en las 20 navieras más grandes, y a pesar de ello, sólo tiene un grado de concentración ligeramente superior al 40 %, por lo que se puede aún considerar como un mercado competitivo, de acuerdo a los criterios dados por la Comisión de Competencia de la Comunidad Europea.

Sin embargo, el hecho de que el servicio ofrecido por las navieras sea de características homogéneas hace que la competencia se intensifique, por la facilidad que tienen los consumidores de cambiarles por otras empresas. Esta situación ostenta el riesgo de desembocar en una guerra de precios entre los miembros de la industria.

En lo que respecta al ámbito de los fletes marítimos, las navieras están sujetas a circunstancias particulares debido a que el transporte en sí mismo no es un fin, sino un medio. Por lo tanto, la lógica económica que se sigue en aspectos de elasticidad de precios no es igual a la que se presenta en otros ámbitos productivos, en los cuales a menor precio, mayor venta. Esto debido a que un menor precio de transporte no incide en el incremento de las ventas de exportación de un país o una región.

Ligado a esto, la decadencia de las Conferencias, quienes fijaban anteriormente los fletes y establecían las reglas de ingreso para los nuevos competidores, es lo que ha obligado a las navieras a indagar las estrategias competitivas expuestas por teóricos como Michael Porter.

Dado que la estrategia de diferenciación no es posible en este mercado, y que el flete no es factor importante, las empresas exploraron la optimización de costos con la intención de incrementar su competitividad a través de las economías de escala y las de alcance.

En el análisis de la industria hecho por la Merge Global, denominado “Cadena de valor”, se observó que el elemento que conlleva la mayor cantidad de gasto se encuentra en la obtención y manejo de buques, ya sea a través de compra, construcción o arrendamiento. Además, el incremento de los tamaños de los buques permitió desarrollar las economías de escala, pero que no eran posibles de explotar por una sola naviera.

La conjunción de estos elementos es lo que desembocaría en la creación de nuevas formas de organización empresarial.

Dichas organizaciones, comentadas en el Capítulo Tres, han ido desde las Conferencias Marítimas, al acuerdo de buque compartido (VSA, por sus siglas en inglés), a los Consorcios para terminar en las Alianzas.

Éstas últimas no necesariamente han representado el “agente concentrador” del mercado de consumo, como afirmaba Hoffmann. De hecho, ninguna de las Alianzas maneja más de 12% del mercado de la oferta, y Maersk, surgido de varios procesos de adquisición-fusión, y siendo la empresa naviera más grande, sólo maneja el 15% de dicho mercado. En ambos casos, y con los

criterios citados anteriormente, se debe de considerar esta situación dentro de los márgenes aceptables de competitividad.

Comparando las Alianzas con el proceso de “Adquisición-fusión”, ambas implican la coordinación de sinergias entre dos o más firmas, aunque, como lo afirma Shoba Das, con un nivel diferente entre ellas. En lo que respecta a las Alianzas, existe una menor sinergia entre los miembros, ya que se respeta la personalidad de cada uno de ellos y los recursos con los que cuentan, mientras que en la Adquisición-Fusión se toma control total de la contraparte, eliminándole como competencia, y dando así una mayor sinergia. La lógica es sencilla: a mayor control, mayor optimización de recursos.

Por lo tanto, si bien es cierto que el nivel de concentración que se presenta en los casos de Adquisición-Fusión es muy alto, en las Alianzas es más bien difuso. Aunque existe una concentración de navieras ante sus propios proveedores, no se presenta tal fenómeno en la oferta de transporte marítimo ya que cada empresa maneja sus departamentos de venta y niveles de fletes por separado.

Ya concluida la recopilación, es momento de retomar nuestra hipótesis inicial para contrastarla contra lo recopilado. La misma era:

“Las estrategias de adquisición-fusión y de alianzas estratégicas han concentrado el mercado de la oferta en un grupo pequeño de navieras, pero han incrementado el nivel de competencia entre los miembros del transporte marítimo”.

Como ya se ha mencionado arriba, el nivel de concentración que presentan ambas estrategias mencionadas en la hipótesis es distinto y su análisis también debe de manejarse a diferente nivel.

En lo que respecta al mercado consumidor, las Alianzas representan una concentración en el número de salidas, ya que las navieras aliadas ofrecerán un mismo itinerario, o en su defecto, similar. Sin embargo, obtienen un beneficio al recibir un abanico de cobertura de rutas más amplia y a costos menores, esto a través de las economías de alcance.

En el ámbito de las Adquisiciones-Fusiones, el impacto es inmediato al reducirse el número de competidores, pero resultando un naviero más fortalecido al adquirir la infraestructura y recursos de la empresa adquirida. A través de ellos, puede buscar una economía de escala, ingresar a nuevos mercados o adquirir beneficios especiales en una región.

A pesar de todo ello, la meta en común de ambas es poder incrementar su presencia en el mayor número de mercados posibles, perfeccionar sus economías de escala y alcance e incrementar sus márgenes de rentabilidad global, a través de la renegociación con proveedores.

El resultado, como ya se dijo en el Capítulo Dos, ha sido el aglutinamiento de las empresas marítimas más grandes en el grupo denominado “*Global carriers*” que incluyen sólo a un grupo de 20 navieras que por su tamaño están en posición de poder competir por los mercados globales y las economías de escala y alcance a gran escala.

Sin embargo, el mercado de la oferta de transporte marítimo incluye a un número superior de navieras, lo que permite que el grupo principal pueda ir recibiendo nuevos integrantes.

Finalmente, la conjunción de los factores mencionados, convierten al mercado del transporte marítimo en uno de un gran nivel de competencia ya que tales transformaciones han permitido servicios iguales, cobertura semejante, y atención al cliente similar. El primero debido a las estructuras actuales de los servicios, la segunda gracias a las economías de alcance y la última gracias a los medios de comunicación.

En conclusión, la hipótesis es verdadera, aunque las estrategias estudiadas de Alianza y Adquisición-Fusión tienen diferencias importantes dentro del mercado; sin embargo, las mismas no son motivo para invalidar la teoría.

Ahora cabe preguntarse ¿Cuáles serían las perspectivas a futuro que presentaría el transporte marítimo?

En lo que se refiere a las navieras en lo individual, algunas de ellas están en la búsqueda de captar nichos de mercados diferentes a los que típicamente recorren. Un ejemplo es el caso de Maersk quien busca ingresar al ámbito de la carga suelta, particularmente el transporte de granos.<sup>226</sup>

Como ya se indicó antes, ya existe la infraestructura en contenedores que permite el traslado de granos, líquidos y otros recursos que tradicionalmente se movilizan en buques graneleros o tanqueros. Esta medida no es nueva ya que, tras la caída del mercado del café en la década de los 90's, este producto fue manejado en las cajas metálicas.

De acuerdo a Robert Jan Van Trooijen, quien es CEO de Maersk en América Latina, la lógica de su estrategia es la siguiente:

“Estamos intentando ampliar el tamaño de nuestro mercado poniendo cargas en contenedor que antiguamente se movilizaban en granelero.

“Visto de manera aislada, el flete marítimo de este tipo de mercancías en contenedores puede ser más caro que la modalidad a granel, sin embargo, la eliminación de algunos gastos adicionales puede hacerlo más atractivo...

“El granelero tiene que descargarse 100 por ciento en la terminal marítima y debe haber un almacén para que los granos se queden una o dos semanas más para su distribución interna en el país. El contenedor no se queda en el puerto, sino que hay un transporte que lo lleva a destino final.”<sup>227</sup>

En lo que respecta a las Alianzas, dentro sus estructuras actuales, se encuentran miembros que aún carecen de una fortaleza económica, como ya se demostró en el apartado 3.5.1.1. Aquí se destacan dos casos: El primero de ellos es Hapag Lloyd, el cual –a pesar de ser la naviera de mayor tamaño y volumen de carga dentro de la Global Alliance- no tiene la fortaleza económica de sus socios, y representa un objetivo atractivo para las empresas, económicamente más fuertes, para incrementar su mercado y economías de

---

<sup>226</sup> Miranda, Alan. “Contenerizan la carga suelta. Sustituyen carga a granel.” *Reforma Negocios*. México, lunes 21 de mayo de 2012, p. 3.

<sup>227</sup> Ídem.

escala; el segundo de ellos es la naviera Yang Ming, la cual, a pesar de tener un volumen de carga respetable, no cuenta con los resultados económicos que han tenido sus socios.

El primer caso podría representar un duro golpe para la Global Alliance, si se presentara un escenario de adquisición-fusión de Hapag, y que la hipotética naviera adquiriente decidiera renunciar a la Alianza. Para evitar esta posibilidad, TUI –dueño de la firma alemana- abrió la venta de acciones de la misma; el resultado de esta acción fue el ingreso del accionista Albert Balin –coinversor de la empresa de logística Kuehne & Nagel- en el 2009. Este nuevo capital ha permitido una estabilidad inmediata a la compañía, aunque también se podrían esperar nuevas acciones para depurar su régimen de costos.

La nueva fortaleza que ha adquirido Hapag incluso le ha permitido el continuar sus políticas de adquisición-fusión, y así continuar con su proceso expansivo en mercados Norte-Sur. En fechas recientes, han existido rumores de acercamientos de esta naviera con la Compañía Sudamericana de Vapores, Grupo CSAV, para realizar una oferta que pueda interesar a los inversionistas chilenos.

El impacto del segundo caso dependería de la hipotética empresa que pudiera adquirirla. Pero aún en diversos escenarios, no representaría gran cambio en las estructuras internas de la alianza, ya que es la naviera de menor tamaño.

Fuera de estos dos casos, el resto de las navieras aliadas observa una notoria estabilidad económica o, en su caso, una tendencia creciente. Aún con esto, no se puede descartar alguna sorpresa inesperada como la experimentada con la adquisición de APL.

Por otro lado, se puede decir que las Alianzas no desaparecerán, en el corto plazo, debido a la tendencia de las líneas aliadas a repetir el proceso de alianza, y a los resultados positivos que han presentado a sus miembros, por lo que tampoco se vislumbra la creación de nuevas, ya que la mayoría de las navieras de mercado regional, han mostrado poco interés en desarrollar este modelo –por estar más avocados en modelos de acuerdos del tipo VSA-, y los

“Global carriers” restantes están más interesados en incrementar su economías de escala, pero manteniendo el control de la totalidad de los recursos.

En lo que respecta al tema de Adquisición-fusión, la postura de los organismos internaciones sobre este tópico no se modificará, ya que la prioridad de no permitir la creación de un ente de mucha influencia en los mercados es muy grande. Por lo tanto, no se ve tampoco un frenesí de compradores buscando empresas a adquirir, incluso, las empresas que lo consideren, deberán tener en mente que sus compras no sobrepasen los márgenes establecidos por los diferentes organismos jurídicos regionales.

A pesar de que no es sencillo hacer pronósticos, como se vio en el caso de NOL-APL, los resultados de rentabilidades proporcionan una lista de posibles candidatos a ser adquiridos por parte de otras navieras de mayor poder económico. En la Figura 36 se muestran los casos más destacados por su baja cantidad de ganancias.

*Figura 36. Rentabilidades totales más bajas del periodo 2000-2009*

<i>Naviera</i>	<i>Rentabilidad Total (Millones de USD)</i>
CSAV	-451
ZIM	-79
Yang Ming	319
Wan Hai	455 *
COSCO	531
Hapag Lloyd	1,031
Evergreen	1,091

*\*Datos incompletos*

*Fuentes: Elaboración propia con recopilación de la serie “Who is making Money?”*

La lista está encabezada por la naviera chilena CSAV, de quien ya se mencionó que existe interés de adquirir Hapag Lloyd, y la israelí ZIM quienes presentan en el ejercicio 2000-2009 números rojos. De continuar esta

tendencia, ambas podrían presentar una declaratoria de quiebra, ingreso de algún nuevo accionista o su venta total en el corto plazo. Unos años más atrás se encuentran las navieras Yang Ming y Wai Hai, quienes no presentan rentabilidades muy altas y tienen el atractivo de abarcar el muy competido mercado asiático. Todas estas navieras se distinguen por ser regionales, lo cual no podría representar problema para ser adquiridas, ya sea por otra naviera regional, como también por alguno de los “*Global Carriers*”.

De concretarse la compra de alguna de ellas, el impacto en el mercado global podría ser inmediato, tal y como ha sucedido con otros procesos anteriores, todo dependiendo del posible comprador. Si se compara la lista de navieras que presentan las mayores rentabilidades, nos hace pensar que la terna de posibles compradores es grande, aunque como ya se mencionó anteriormente, esto no nos proporciona ninguna seguridad de que sean estas empresas quienes efectivamente las compren. Uno de los factores que determinará si se dan tales procesos y quienes intervendrán, es la economía mundial. Por lo tanto, igual es conveniente saber qué perspectivas hay en este tópico.

Como se ha mencionado en el presente trabajo, la crisis económica más reciente se presentó durante los años 2008-2009. La misma se originó por la quiebra de la correduría norteamericana Lehman Brothers, tras la ruptura de una burbuja financiera en los precios de los activos, principalmente los relacionados con la vivienda, y que fue incentivada por las excelentes ganancias de las corredurías estadounidenses y la nula y/o muy baja supervisión de los reguladores.<sup>228</sup>

En el periodo comprendido entre 2010 y el primer semestre de 2011, se observaron tendencias económicas que mostraban una ligera recuperación. Sin embargo, en el segundo semestre de 2011 se han presentado dos fenómenos separados que, de no solucionarse adecuadamente, producirán una segunda

---

<sup>228</sup> Douglas, Edgar. “Diagnóstico sobre la posible crisis” *El Financiero*. México, Sección Mercados, Visión Universitaria, Escuela Mexicana de Negocios, 1 de Septiembre de 2011, p. 15.

crisis casi consecutiva a la anterior –cosa inédita en la historia económica mundial-.<sup>229</sup>

Por un lado, se encuentra Estados Unidos quien está confrontando las cuestiones de deuda, los gastos y la reforma fiscal para apoyar el crecimiento del sector privado. De acuerdo a Luis Tellez, Presidente de la Bolsa Mexicana de valores “...Estados Unidos tiene un problema político y no económico. No obstante la renuencia de la extrema derecha republicana puede ser muy delicada si no se apoya al presidente Barack Obama, pues la tasa de crecimiento disminuirá sustancialmente”.<sup>230</sup>

Por otro lado, se está la Unión Europea con una situación donde algunos de sus miembros (Grecia, Italia y Portugal) realizaron un gasto público muy por encima de la capacidad de su economía. Esto ha presionado al Euro, y al mercado europeo, teniendo a dicha moneda al borde de una devaluación, ante la imposibilidad de aislar a los mercados problemáticos en su interior. A esta situación sólo se ponen en la mesa dos posibles soluciones: implementar las medidas aplicadas en América Latina en los 90's, de reducción de gastos estatales, o buscar la salida de países como Grecia de la zona Euro.<sup>231</sup>

Como ya se ha comentado durante la presente investigación, el transporte marítimo será de los primeros afectados de darse cualquier escenario. Esto mismo podría incentivar a las empresas navieras a retomar, de manera activa, las estrategias de Alianzas y Adquisición-Fusión. Ante la hipotética caída consecutiva de las ganancias, las navieras contemplarían medidas para estabilizar el margen de sus rentabilidades, ya fuera a costa de o en cooperación con sus competidores. Por lo tanto, de continuar esta tendencia, se vislumbraría una mayor concentración del mercado del transporte marítimo en el corto plazo.

En lo que respecta a nuevas líneas de investigación, sería interesante realizar el análisis de los efectos que la citada concentración de navieras conlleva a los

---

<sup>229</sup> Agencias. “Vuelve la amenaza de una recesión inminente: Christine Lagarde.” El Financiero. México, 5 de Septiembre de 2011, p. 4.

<sup>230</sup> Zepeda Hurtado, Clara. “En Estados Unidos, problema político; Europa, tema delicado” El Financiero. México, 12 de Septiembre de 2011, p. 5.

<sup>231</sup> Jardón, Eduardo. “Depuración de la unión monetaria, solución de la crisis: Alberto Coutiño”. El Financiero. México, 12 de Septiembre de 2011, p. 5.

puertos, estados nacionales o incluso a una determinada región. Ya al respecto se ha enfocado el investigador Jan Hoffmann aunque en su análisis ha integrado en la parte concentradora tanto a los puertos como a las navieras. Si bien es cierto que el número de empresas especializadas en el manejo de puertos es aún menor al número de navieras, éstas tienen que trabajar de acuerdo a condiciones más específicas a cómo trabajan las empresas marítimas, lo que puede resultar beneficioso o no a las industrias cercanas al puerto.

Otra línea posible deriva de un punto comentado en el Capítulo Dos en el cual se comentaba que no existe un estudio que permita calcular el número de contenedores transportados por naviera por año, ni a nivel portuario, ni nacional, ni regional ni mucho menos mundial. El motivo para hacer el mismo es el poder analizar de manera más acertada a lo hecho en el presente trabajo, el peso que presenta el grupo de las navieras más grandes en un puerto, país, región o a nivel global.

Y finalmente, un aspecto no mencionado en la presente investigación, las estrategias que se deben de seguir en países como México, carentes de una naviera mercante nacional para afrontar una coyuntura de alta competencia para ingresar a mercados de transporte.

De hecho, tras la desaparición de la empresa Transportación Marítima Mexicana, no existe una empresa mexicana que pueda representar los intereses nacionales y que a su vez traiga el beneficio económico de un negocio rentable. Al respecto se han escrito textos altamente sobresalientes de estudiantes universitarios que han abordado el tema desde aspectos tales como el ámbito jurídico –asesorados en su mayoría por el Dr. Salgado-, el económico y el político. Sin embargo, aún queda pendiente un estudio de ámbito comercial que pueda confirmar a posibles empresarios interesados la viabilidad y rentabilidad de un transportista marítimo mexicano.

Lamentablemente, al escasear el capital nacional, el mismo busca nichos de mercados seguros, tales como las comunicaciones. El reto consistiría en interesar a estos y otros grupos de empresarios en invertir para poder crear una naviera nacional.

Un posible “gancho” para atraerles a esta industria sería la posibilidad de explotar el cabotaje o transportación de mercancía sólo en aguas nacionales, a manera de iniciar actividades. Lamentablemente este segmento ha estado subexplotado en el Pacífico y es prácticamente nulo en el Golfo. Sería interesante desarrollar tránsitos de carga en sentido Sur-Norte entre puertos tales como Puerto Chiapas y Salina Cruz con Ensenada o Guaymas para poder ingresar más mercancía al mercado de Estados Unidos. Caso similar sería un flujo entre Tampico-Altamira y Puerto Progreso o Puerto Morelos.

Obvio que existen medidas previas que deben realizarse para que el cabotaje pueda competir en igualdad de condiciones con el autotransporte, sin embargo, de poderse llevar a cabo, representaría un escenario más positivo para la economía nacional. Esperemos que ese trabajo pueda ser concluido por las futuras generaciones.

Al cierre y revisiones finales del presente trabajo, se consumó la creación de una denominada “alianza de Alianzas” con el nombre de “Alianza G-6”. La misma está constituida por los miembros de la Grand Alliance, integrada por Hapag Lloyd, OOCL y NYK; y la New World Alliance, integrada por APL, Hyundai Maritime y MOL.

De acuerdo al comunicado en el cual se anunciaba esta nueva alianza se afirmaba lo siguiente:

“Esta nueva alianza creará una de las redes más importantes en el mercado de carga contenedorizada entre Lejano Oriente y Europa, y de Lejano Oriente al Mediterráneo.

La cooperación integrada de las seis navieras permitirá ofrecer los productos y servicios que se ajusten fácilmente a los requerimientos del mercado.

“Este acuerdo representa un hito que mejorará la cobertura de servicios entre los mercados de Asia y Europa. Ofreceremos una frecuencia de salidas y una cobertura directa que podrá competir con cualquiera en el mercado”.<sup>232</sup>

La misma contemplaba la consolidación de sus salidas en 6 servicios de línea en la mercado de mayor volumen de carga, el mercado Asia-Europa.

---

<sup>232</sup> World Cargo News on line. “G-6 Alliance formed”. Publicado 20 de diciembre de 2011. <http://www.worldcargonews.com/htm/w20111220.286200.htm> última consulta: 10-Agosto-2012.

Esta nueva Alianza iniciaría sus actividades entre abril y mayo de 2012, por lo que sus actividades ya no pudieron incluirse en la presente investigación. Ésta misma representa una nueva línea para futuras investigaciones ya que pareciera una nueva etapa de cooperación. Habrá que estar atento a los futuros acontecimientos.

## Bibliografía

### Libros

Boet Serra, Elena.

La libre competencia en el transporte marítimo. (El tráfico de mercancías de línea regular). España, JM Bosch, 2000.

Colaiacovo, José Luis.

Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional. Argentina, Editorial Macchi, 1992.

Dávila Aldás, Francisco.

Globalización – Integración, América Latina, Norteamérica y Europa, 2001. México, editorial Fontamara, 2002.

De Buen Richkarday, Óscar.

Incremento de competitividad en el transporte de carga: acciones emprendidas por transportistas a nivel mundial. México, Instituto Mexicano del Transporte, S.C.T. Documento Técnico No. 10, 1994.

Enríquez de Dios, Juan José.

Transporte Internacional de mercancías. España, ESIC Editorial ICEX, 1994

Fuentes Delgado, Rubén.

Economía del Transporte Marítimo. México, Instituto Politécnico Nacional, 1977.

Izquierdo González, Rafael; De Buen Richkarday, Oscar y Betanzo Quezada, Eduardo.

Mercados de transporte de carga, del cartel a la competencia. México, Instituto Mexicano del Transporte, S.C.T. Publicación Técnica No. 12, 1995

Krugman, Paul y Wells, Robin.

Introducción a la Economía: Microeconomía. España, Editorial Reverté, 2006.

Martin, Christofer.

Logística, aspectos estratégicos. México, Editorial Limusa, 1999.

Martner Peyrelongue, Carlos y Moreno Martínez, María Aurora.

Tendencias recientes en el transporte marítimo internacional y su impacto en los puertos mexicanos. México, Instituto Mexicano del Transporte, S.C.T. Publicación técnica No. 162, 2001

Mochón Morcillo, Francisco.

Economía Teoría y Política. España, Editorial Mc GrawHill, España, 2000, Cuarta edición.

Porter, Michael.

Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México, Cía editorial Continental, 1987.

Ruiz Olmedo, Sergio A.

Tratado practico de los transportes en México. México, Editorial 20 +1, 2007.

Salgado y Salgado, José Eusebio.

Manual de Derecho Marítimo. España, Saarbrücken, Editorial Académica Española, 2012.

Samuelson, Paul y Nordhaus, William.

Economía con aplicaciones a Latinoamérica. México, McgrawHill, 2010, decimonovena edición.

Vargas Sánchez, Gustavo.

Teoría de la empresa y de la competitividad. México, Castdel Editorial, 2006.

Voigt, Fritz.

Economía de los sistemas de Transporte. México, Fondo de Cultura Económica, 1964.

### **Libros de consulta general.**

Diccionario de la Lengua Española. Madrid, Real Academia Española, 2001, Vigésima segunda edición.

### **Documentos.**

The Shipping Act of 1984 As modified by The Ocean Shipping Reform Act of 1998. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 40 No.9, Septiembre de 1998, Suplemento, pp. 1a-15a.

Presentación para la WMU de parte de la UNCTAD a cargo de Jan Hoffmann. Malmo, Suecia. 2010.

“La Globalización y la competitividad del sector marítimo portuario de México”. Documento presentado por Jan Hoffmann en el “Ciclo de conferencias magistrales sobre Competitividad portuaria” de la Universidad de Colima. México, 2003.

“Evolución de las características de los buques”. Documento proporcionado por ICAVE.

“Merger procedure Article 6 (1) (b) decision. Case No. COMP/M.3379-P&O/Royal Nedlloyd/P&O Nedlloyd Notification of 26.02.2004 pursuant to Article 4 of council Regulation No. 4064/89”. Commission of the European Communities. 29 de Marzo de 2004. Web: [ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3379\\_20040329\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m3379_20040329_en.pdf)

## Hemerografía – Revistas.

American Shipper.

“NOL plans to buy”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 5, Mayo de 1997, pp: 8-10.

American Shipper.

“Hyundai seeks global alliance partner”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 4, Abril de 1997, p 12.

American Shipper.

“COSCO’s modernization focus”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No.6. Junio de 1997, pp. 58-59.

American Shipper.

“Hanjin, Cho Yang, DSR Senator to start alliance”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 11, 1997, p. 10.

American Shipper.

“Japan may revise carrier antitrust rules”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 40 No. 5, Mayo de 1998, p. 13.

American Shipper.

“Little scope for consolidation”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 44. No. 7, Julio de 2002, p. 30.

Baasch, Henrik.

“More mergers and takeovers”. Estados Unidos, American Shipper, Vol 41 No 6, Junio de 1999, pp. 34-35.

Beargie, Tony.

“Shipping act ignores alliances”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 7, Julio de 1997, p. 16.

Beargie, Tony.

“Ocean shipping Reform act of 1995, 1996, 1997, 1998?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39. No. 12, Diciembre de 1997, p. 10

Beargie, Tony.

“Re-inventing Conferences”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 40 No. 12, Diciembre de 1998, pp. 12-16.

Beddows, Matthew y Kerr, Lefke.

“History in the making?”. Gran Bretaña, Containerization International, Vol 40. Issue 11, Noviembre de 2007, p. 57.

Beddow, Matthew.

“Spot the difference”. Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 10. Vol 42, Octubre de 2009, p. 26.

Bonney, Joseph.

“Malcom P. McLean, 1913-2001”. Estados Unidos, JOC Week, Vol. 2 Issue No. 22, Junio 4-10 de 2001, p. 8-11.

Castillo, Miguel Ángel.

“Los dueños del mar”. México, Revista T21, Año 8 Volumen 90, Febrero de 2007, pp. 16-19.

Cipoletta Tomassian, Georgina y Ulloa Sepúlveda, Maricel.

“El ciclo marítimo y los vaivenes después de la crisis”. Chile, Boletín FAL, Edición No. 295, Número 3 de 2011, p. 2.

Clancy, Brian y Hoppin, David.

“Growing gloom”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 48 No. 7, Julio de 2006, pp. 39-69.

Containerisation International.

“Interview with Li Kelin, president of CSCL”. Estados Unidos, Containerisation International, Issue: 1 Vol. 39, Enero de 2006, pp. 34-37.

Containerisation International.

“Maersk Line/PONL 1+1= 1.6”. Estados Unidos, Containerisation International, Octubre 2006, Vol. 39, Issue 10, p. 15

Containerisation International.

“CMA-CGM acquires US Lines”. Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 1 Vol 41, Enero de 2008, p. 11.

Containerisation International.

“MISC resigns from Grand Alliance”. Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 6 Volumen 42, Junio de 2009, p. 8

Damas, Philip.

“EC eyes alliances’ market share”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 4, Abril de 1997, p. 9.

Damas, Philip.

“The global count: 4+4+2”. Gran Bretaña, Containerisation International, Vol 28 No. 7, Julio de 1995, pp. 59-60.

Damas, Philip.

“Asian alliance lines make strides”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 44 No. 4, Abril de 2002, p. 13.

Damas, Philip .

“CP Ships acquires Italia”. Estados Unidos, American Shipper, Vol 44 No. 7, Julio de 2002, p. 18.

Damas, Philip.

“Are conferences obsolete?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 38 No. 7, Julio de 1996, pp. 12-13.

Damas, Philip.

“FMC and EC move closer”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 40 No. 5, Mayo de 1998, pp. 8-12.

Damas, Philip.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 41 No. 6, Junio de 1996, pp. 48-54.

Damas, Philip.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 38 No. 6, Junio de 1999, pp. 28-32.

Damas, Philip.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 46 No. 7, Julio de 2004, pp. 62-68.

Damas, Philip.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 47 No. 7, Julio de 2005, pp. 82-87.

Damas, Philip.

“MSC goes for the top”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 44 No. 12, Diciembre de 2002, pp. 54-56.

Damas, Philip.

“Economics of container shipping: two views”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 44 No. 7, Julio de 2002, p. 28.

Damas, Philip.

“Are shipping lines all the same?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 41 No. 5, Mayo de 1999, pp. 60-61.

Damas, Philip.

“NOL/APL deal scrambles alliances”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 12, Diciembre de 1997, p. 8.

Das, Shobha.

“To partner or to acquire? A longitudinal study of alliances in the shipping industry”. Gran Bretaña, Maritime Policy Management, Vol. 38 No. 2, Marzo de 2011, pp. 11-128.

Dekker, Neil.

“Double-edged sword”. Gran Bretaña, Containerisation International, Vol. 38 Issue 5, pp. 40-45.

Duplin, Chris.

“Lease or buy”. Estados Unidos, JOC Week, February 26-march 4, 2001, p. 14.

Dupin, Chris.

“Sales Evolution”. Estados Unidos, JOC Week, Vol. 3 Issue No. 34, Agosto 26-Septiembre 1 de 2002, pp. 25-28.

Duplin, Chris.

“Merger of the times”. Estados Unidos, Journal of Commerce, Vol. 3 Issue 49, Diciembre 15, 2002, p. 19.

Dupin, Chris.

“Coming up for air”. Estados Unidos, American Shipper, Vol 51 No. 8, Agosto 2009, pp. 34-36.

Fossey, John.

“Birth of the global alliance”. Gran Bretaña, Containerisation International, Issue 10 Vol. 27, Octubre de 1994, pp. 49-55.

Fusillo, Mike.

“Structural factors underlying mergers and acquisition in liner shipping”. Holanda, Maritime Economics & Logistics, Vol. 11,2, pp. 209-226.

Guillis, Chris.

“Maersk-American Style”. Estados Unidos, American Shipper, Vol 39 No. 6, Junio de 1997, p. 60.

Heaney, Simon.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 48 No. 7, Julio de 2005, pp. 31-36.

Heaney, Simon.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 49 No. 7, Julio de 2007, pp. 36-51.

Heaney, Simon.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 50 No. 7, Julio de 2008, pp. 60-67.

Heaney, Simon.

“Who’s making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 51 No. 7, Julio de 2009, pp. 40-50.

Heaney, Simon y Gillis, Chris.

“End night for Europe conferences”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 48 No. 1, Enero de 2006, pp. 52-53.

Heaver, Trevor D.

“The evolving roles of shipping lines in international logistics”. Holanda, International Journal of Maritime Economics, Cuarto trimestre de 2002, pp. 215-216.

Johnson, Eric .

“Who’s (not) making money?”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 52 No. 7, Julio de 2010, pp. 34-39.

Kadar, Mark.

“The future of Global Strategic alliances”. Estados Unidos, Containerisation International, Vol. 29 No. 4, Abril de 1996, pp. 81-85.

Kadar, Mark.

“Are liner capital investments rational?”. Estados Unidos, The Journal of Commerce Supplement, 13 de Enero de 2003, p. 34.

Leach, Peter T.

“Rock Bottom”. Estados Unidos, The Journal of Commerce, Vol. 10 Issue 4, 26 de Enero de 2009, p. 13.

Markwell, Giles.

“A question of balance”. Gran Bretaña, Containerization International, Issue 4 Vol. 42, Abril de 2009, pp. 38-39.

Merge Global Value Creation Initiative.

“Insomnia, why challenges facing the world container shipping industry make for more nightmares than they should”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 50 No. 7, Julio de 2008, pp. 68-85.

Merge Global Forecasting team.

“Perpetual peak”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 49 No. 7, Julio de 2007, p. 53.

Mottley, Robert.

“NOL completes purchase of APL”. Estados Unidos, American Shipper, Vol. 39 No. 12, Diciembre 1997, p. 6.

Panayides, Photis.

“The stock Market Reaction to Merger and acquisition announcement in liner shipping”. Holanda, International Journal of Maritime Economics, Vol. 4, 2002. P. 57.

Salgado y Salgado, José Eusebio.

“El poder del mar sobre la tierra”. México, Multidisciplina, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, mayo-junio de 2010, número 6, tercera época, p.49.

Salisbury, Marsha.

“The JOC Top 50 World Containers Ports”. Estados Unidos, JOC Week, 23-30 de Agosto de 2010, pp. 24-32.

Shin-Chang Ting y Gwon Hsiung Tzeng.

“Ship scheduling and cost analysis for route planning in liner shipping”. Holanda, Maritime Economics & Logistics, No. 5, p. 379.

### **Hemerografía – Periódicos.**

Agencias.

“Vuelve la amenaza de una recesión inminente: Christine Lagarde.” El Financiero. México, 5 de septiembre de 2011, p.1.

Douglas, Edgar.

“Diagnóstico sobre la posible crisis.” El Financiero. México, Sección Mercados, Visión Universitaria, Escuela Mexicana de Negocios, 1 de Septiembre de 2011, p. 15.

Jardón, Eduardo.

“Depuración de la unión monetaria, solución de la crisis: Alberto Coutiño.” El Financiero. México, 12 de Septiembre de 2011, p.5.

Miranda, Alan.

“Contenerizan la carga suelta. Sustituyen carga a granel.” Reforma Negocios. México, lunes 21 de mayo de 2012, p.3.

Zepeda Hurtado, Clara.

“En Estados Unidos, problema político; Europa tema delicado.” El Financiero. México, 12 de Septiembre de 2011, p.5.

### **Tesis.**

Campos Sánchez, Marcos Valentín.

Difusión y conocimiento del transporte marítimo mexicano. México, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Tesis para la obtención del título de Relaciones Internacionales, 2006.

### **Páginas electrónicas.**

Alphaliner.

“Annual Review 2010”. <http://www.brs-paris.com/annual/annual-2010/pdf/10-container-a.pdf>

AXS-Alphaliner.

“Top 100 operated fleets as per 17 January 2011”. <http://www.alphaliner.com/top100/index.php> La página se actualiza regularmente.

AXS-Alphaliner.

“Evolution of carrier fleets”. Short version.

[http://www.alphaliner.com/liner2/research\\_files/liner\\_studies/misc/AXS-Alphaliner-Evolutionofcarrierfleetsintro.pdf](http://www.alphaliner.com/liner2/research_files/liner_studies/misc/AXS-Alphaliner-Evolutionofcarrierfleetsintro.pdf)

AXS-Alphaliner.

“Liner Market Shares 2008”. Short version.

[http://www.alphaliner.com/liner2/research\\_files/liner\\_studies/misc/AXS-Alphaliner-MarketShares2008intro.pdf](http://www.alphaliner.com/liner2/research_files/liner_studies/misc/AXS-Alphaliner-MarketShares2008intro.pdf)

Hoffman, Jan.

“Concentración en los servicios de líneas regulares: causas del proceso y sus efectos sobre el funcionamiento de los puertos y de los servicios de transporte marítimo de las regiones en desarrollo” Organización de las Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y El Caribe LC/L1169. Versión en español, 28 de Enero de 1999, Santiago de Chile.

<http://www.eclac.cl/publicaciones/Transporte/9/lc11169/índice.htm>

Hoffmann, Jan.

“El proceso de Concentracion en el Transporte Marítimo de Líneas regulares”. Boletín FAL # 147, Octubre de 1998, CEPAL, Santiago de Chile.

<http://www.eclac.cl/transporte/noticias/bolfall/5/5005/fal147.htm>

Merge Global Capital Advisors.

“Containerized Sea Freight Demand: Drivers and Outlook”. Abril de 2009.

<http://www.mergeglobal.com/articles/2009-04 Containerized Demand in Main Markets Presentation Final.pdf>

International Organization for Standardization.

Resolución TC104.

[http://www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee?commid=51156](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee?commid=51156)

Bureau International des Containers et du Transport Intermodal.

Presentation of the BIC codes. <http://www.bic-code.org/presentation-of-the-bic-codes.html>

Mediterranean Shipping Company.

Especificaciones técnicas de los contenedores.  
[http://www.msccva.ch/container\\_specifications.html](http://www.msccva.ch/container_specifications.html)

Hapag Lloyd.

“Successful cooperation extended for ten years”. 1 de Agosto de 2007.  
Web: [www.hapag-lloyd.com/en/press\\_and\\_media/press\\_release\\_page\\_9532.html](http://www.hapag-lloyd.com/en/press_and_media/press_release_page_9532.html)

Cargonews Asia.

“Hapag-Lloyd, CP ship merger on the cards”. 22 de Agosto de 2005.  
Web: [www.cargonewsasia.com/secured/article.aspx?article=9862](http://www.cargonewsasia.com/secured/article.aspx?article=9862)

The Financial Express

“Maersk to snap up P&O Nedlloyd for 43 billion”. 12 de Mayo de 2005.  
Web: [www.finantialexpress.com/news/maersk-to-snap-p&o-nedlloyd-for-3-billion/134648/1](http://www.finantialexpress.com/news/maersk-to-snap-p&o-nedlloyd-for-3-billion/134648/1)

World Cargo News on line.

“G-6 Alliance formed.” Publicado el 20 de Diciembre de 2011. Última consulta: 10 de Agosto de 2012.  
<http://www.worldcargonews.com/htm/w20111220.286200.htm>