

# ALERTA de MERCADO

## “Los siete principales operadores portuarios gestionan más del 40% del tráfico global”<sup>1</sup>

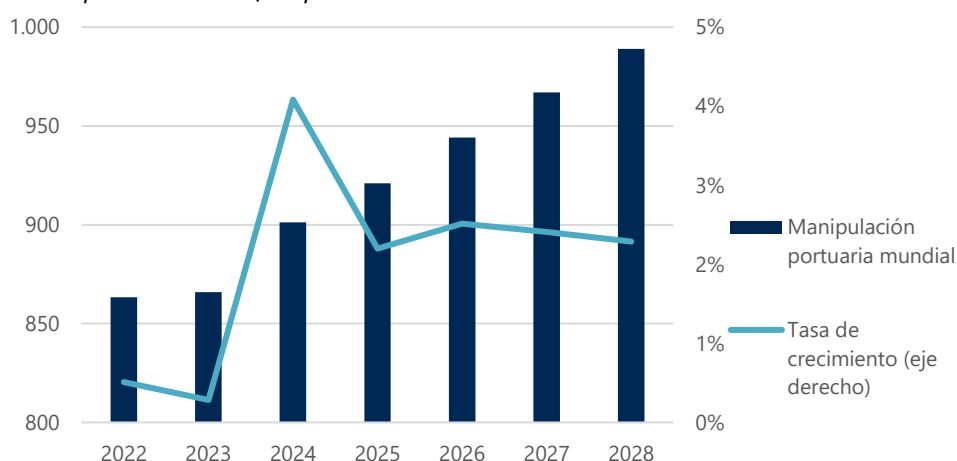
El transporte marítimo de contenedores sigue adaptándose a un entorno incierto, con desafíos económicos y geopolíticos. Según Drewry, se proyecta un crecimiento anual del 2,7 % hasta 2028, alcanzando 989 millones de TEU frente a los 866 millones de 2023. Este crecimiento refleja la capacidad del sector para enfrentar fluctuaciones y disrupciones. Los Operadores Globales de Terminales (GTOs) han demostrado resiliencia mediante estrategias de flexibilidad e innovación para mantenerse competitivos.

Desde los años 80, el sector ha pasado de una gestión pública a un modelo privatizado, impulsado por la globalización y el comercio. La adopción de tecnologías avanzadas y el enfoque en sostenibilidad han transformado la industria, consolidando a los principales operadores como líderes en innovación.

### Análisis de la Fundación Valenciaport

En un contexto caracterizado por la **incertidumbre**, el **transporte marítimo de contenedores** continúa **adaptándose** a las condiciones cambiantes del **mercado**. A pesar de los desafíos actuales, Drewry proyecta que el manejo global de contenedores experimentará un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 2,7 % hasta 2028, alcanzando los 989 millones de TEU al final de este período, frente a los 866 millones de TEU registrados en 2023 (Gráfico 1). Este escenario refleja tanto los obstáculos a corto plazo como las **oportunidades** para la **estabilización** y el **crecimiento sostenido** en el medio plazo.

Gráfico 1. Evolución prevista del tráfico portuario mundial de contenedores



Fuente: Drewry Maritime Research

<sup>1</sup> Noticia original publicada por “Trans.iNFO” y disponible en: <https://trans.info/en/7-global-port-operators-394811>

En dicho contexto de **volatilidad geopolítica** y **macroeconómica**, lograr un incremento en los volúmenes representó un reto para las 21 compañías clasificadas como **Operadores Globales de Terminales** (GTOs, por sus siglas en inglés) en 2023, según el ranking elaborado por *Drewry*. Y es que, a pesar de las dificultades, estos operadores lograron mantenerse **resilientes**, adaptándose a un entorno desafiante, marcado por la fluctuación de la demanda y las interrupciones en las cadenas de suministro. Este panorama ha subrayado la importancia de la flexibilidad y la innovación, elementos esenciales para asegurar la competitividad en un mercado global cada vez más incierto.

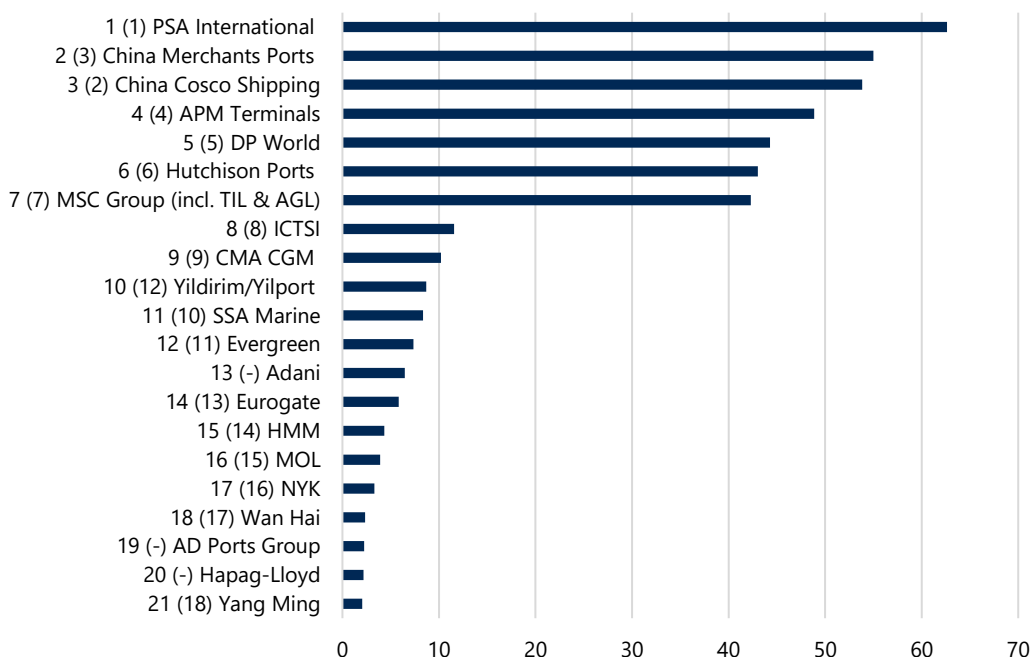
A modo de contextualización, y de manera previa al análisis de las tendencias, durante los **años 80**, los puertos estaban mayoritariamente **gestionados** por **entidades públicas**, con terminales bajo el control de gobiernos nacionales o autoridades locales. Sin embargo, la globalización y el auge del comercio internacional impulsaron un **proceso de privatización** que permitió a empresas privadas asumir la gestión, centrando sus esfuerzos en mejorar la eficiencia y reducir costos. Esto condujo a la consolidación del sector con la aparición de **grandes operadores globales** como Hutchison Port Holdings, PSA International, DP World y APM Terminals, quienes expandieron su influencia a múltiples terminales en todo el mundo, adoptando tecnologías avanzadas para incrementar la competitividad.

Más recientemente, la **pandemia** de la **COVID-19** marcó un **punto de inflexión**, acelerando la **digitalización** e impulsando una **mayor resiliencia** y **sostenibilidad** en las estrategias de los operadores. Las inversiones en infraestructura verde y la reducción de emisiones de carbono han pasado a ocupar un lugar central, reflejando la necesidad de adaptarse a un comercio global en evolución y a los desafíos económicos y tecnológicos emergentes.

Tal y como muestra el Gráfico 2, los datos indican que, **desde 2023**, los **siete principales GTOs** han **reforzado** su **posición** en el sector, **gestionando** en conjunto **más del 40%** del **tráfico portuario mundial**. Entre los principales operadores se incluyen las divisiones de terminales de grandes navieras como **Maersk** (a través de APM Terminals), **COSCO SHIPPING** (a través de COSCO SHIPPING Ports), **MSC** (a través de Terminal Investment Limited - TIL) y **CMA CGM** (a través de Terminal Link).

Con un mayor nivel de concreción, en el año **2023**, los GTOs experimentaron un **crecimiento promedio** del **2,2%** en el rendimiento ajustado a los recursos propios, superando el incremento global del 0,3% en el manejo portuario. **PSA International** mantuvo el primer lugar, seguida por **China Merchants Ports**, que subió al segundo puesto. **China Cosco Shipping** bajó al tercero, mientras que **MSC Group** registró un crecimiento destacado, acercándose a **Hutchison Ports. Adani**, en su primer año en la clasificación, ocupó la posición 13 con un notable aumento del 22,5%.

Gráfico 2. Clasificación de rendimiento basado en la participación accionaria de los operadores globales de terminales, 2023 (millones de TEUs)



Fuente: Drewry Maritime Research

### Estrategias llevadas a cabo por los principales GTOs

Los **aumentos** en la **capacidad portuaria** de los GTOs se deben principalmente a las **estrategias implementadas** por los mismos. En este sentido, y además de su **compromiso con la sostenibilidad** y la **reducción de emisiones**, los GTOs han centrado sus esfuerzos en la expansión de su número de terminales, consolidando su presencia global a través de la entrada a nuevos mercados y la formación de alianzas estratégicas. Esto incluye **adquisiciones**, **privatizaciones** y **nuevos desarrollos**, así como la ampliación de la capacidad en terminales existentes mediante **mejoras físicas** o **tecnológicas**, como la automatización y la optimización de la eficiencia operativa. No obstante, en algunos casos, también se han producido reducciones en la capacidad debido a la venta de activos o cambios en el uso de algunas terminales.

Las estrategias de los principales GTOs varían según su vinculación con navieras o su independencia. A continuación, se analizarán las estrategias actuales que se están implementando o que están previstas para el futuro próximo.

#### Hapag-Lloyd

**Hapag-Lloyd** renovó su enfoque estratégico al cambiar, el 1 de julio de 2023, el nombre de su división de Terminales e Infraestructura a **Hanseatic Global Terminals**, un reflejo de su **visión orientada** al **crecimiento** futuro. Esta transformación incluye la **gestión** y **consolidación** de **inversiones** en **20 terminales** distribuidas en **11 países**, destacando ubicaciones clave como la Terminal de Contenedores Altenwerder en Hamburgo y el JadeWeserPort en Wilhelmshaven, ambos en Alemania, así como la Terminal TC3 en Tánger (Marruecos) y la Terminal 2 en Damietta (Egipto), que está en construcción.

Hanseatic Global Terminals también ha reforzado su presencia en América mediante la **adquisición** de SAAM Terminals en Chile, y en Asia con la **inversión** en JM Baxi Ports & Logistics en India. Además, mantiene una participación minoritaria en el Grupo Spinelli, consolidando su estrategia de expansión global.

#### *APM Terminals*

Por su parte, **APM Terminals**, la **división** de **terminales** de **Maersk** y que ocupa el cuarto lugar en el ranking de GTOs, opera bajo un **modelo consolidado** y **diversificado**. Sus operaciones se dividen en varias categorías:

- **HUB Terminals: Terminales estratégicas propias**, como Algeciras (España), Tánger y Tánger Med II (Marruecos), Rotterdam Massvlakte II (Países Bajos), Tanjung Pelepas (Malasia), Salalah (Omán) y Port Said SCCT (Egipto).
- **Gateway Terminals con mayoría accionaria**: 27 terminales en Norteamérica, Sudamérica, Europa, África Occidental, Oriente Medio, Japón e India.
- **Gateway Terminals con minoría accionaria**: 24 terminales en Norteamérica, Brasil, Europa, África Occidental, Oriente Medio, China, Tailandia y Sri Lanka.
- **Terminales en desarrollo**: Tres proyectos en curso en Brasil, Croacia y Vietnam.

#### *MSC/TIL*

**MSC**, a través de su división **Terminal Investment Limited (TIL)**, está llevando a cabo **adquisiciones estratégicas** para expandir su presencia en nuevos mercados, como África Occidental y Brasil, con el **objetivo** de **mejorar la conectividad** y los **servicios logísticos**. Un ejemplo clave de estas inversiones es la **compra** de Bolloré Africa Logistics por 5.700 millones de euros, fortaleciendo su posición en África, donde ahora opera en 42 puertos y 16 terminales de contenedores. Además, TIL ha **invertido** en el Lomé Container Terminal en Togo y ha sido seleccionada como concesionaria para la terminal de Walvis Bay en Namibia.

En España, TIL ha destinado 1.021 millones de euros en una nueva terminal en el Puerto de Valencia. También ha anunciado una inversión de 1.200 millones de dólares en Panamá, para el desarrollo de un área portuaria en Colón. En Brasil, TIL ha comprometido inversiones por 2.890 millones de dólares, principalmente en el Puerto de Santos y la Terminal Portonave, con el fin de mejorar la infraestructura y la capacidad operativa, impulsando el crecimiento económico de estas regiones clave.

#### *CMA CGM/Terminal Link y CMA Terminals*

**CMA CGM**, a través de sus divisiones Terminal Link y CMA Terminals, gestiona un total de **50 terminales marítimas**. Terminal Link es una empresa conjunta entre CMA CGM (51%) y China Merchants Holdings International (49%), mientras que CMA Terminals es completamente propiedad de CMA CGM. Estas terminales están distribuidas globalmente, con una fuerte presencia en la Costa Occidental de África, especialmente en países francófonos, y en otras regiones clave como Francia, Marruecos, Egipto, Países Bajos, España (Valencia), Malta, Croacia, Grecia, Líbano, Ucrania, EE. UU., China, Vietnam, Tailandia, Jamaica, Corea del Sur, Sudáfrica, India y Irak.

En términos de **expansión**, CMA CGM ha fortalecido su red de terminales con **adquisiciones clave**, como las terminales GCT Bayonne y GCT New York en el puerto de Nueva York y Nueva Jersey, lo que incrementará la capacidad de la cadena de suministro en la costa este de EE. UU. Se espera que la capacidad combinada de estas terminales aumente un 50% en los próximos años, con mejoras en la infraestructura y los accesos intermodales.

Esta estrategia refuerza el posicionamiento de CMA CGM como la tercera naviera más grande del mundo, con un enfoque especial en mercados cruciales como Asia, EE. UU., China, Costa Occidental de África, Brasil, Sudeste Asiático y el Mediterráneo.

#### *COSCO SHIPPING Ports*

**COSCO SHIPPING Ports**, la división de terminales del Grupo COSCO y que ocupa la tercera posición en el ranking global de operadores de terminales, gestiona un **total de 30 terminales en China** y tiene una presencia significativa en Europa del Norte, el Mediterráneo Europeo, así como en Perú, Corea del Sur, Egipto, Turquía, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, Singapur y EE. UU.

La **estrategia** de COSCO SHIPPING Ports está **alineada** con las **políticas del Gobierno Chino**, especialmente con el 14º Plan Quinquenal (2021-2025), centrado en el modelo de "doble circulación", que busca fortalecer la economía interna de China mientras mantiene su apertura al comercio internacional. Este enfoque es parte de la iniciativa Belt & Road, que tiene como objetivo **establecer una red global de terminales** bajo control chino, **aprovechando alianzas estratégicas** con otros miembros de la OCEAN Alliance, como CMA CGM y Evergreen, para optimizar servicios y explorar nuevas oportunidades comerciales.

Además, COSCO SHIPPING Ports ha integrado **tecnologías de última generación** en sus operaciones, como el uso de 5G, automatización de grúas y energías renovables, en lugares como el Megapuerto de Chancay en Perú y la terminal Xiamen Ocean Gate en China, con el fin de mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de las operaciones portuarias.

#### *Perspectivas de expansión de capacidad a futuro*

Según las **proyecciones de capacidad** para los próximos años, los GTOs tienen previsto aumentar su capacidad en **136,6 millones de TEU** entre 2023 y 2028. Este crecimiento abarcará **proyectos verdes, expansiones en terminales existentes**, así como los efectos de **adquisiciones y desinversiones** conocidas hasta 2024. Se espera que, en promedio, cada operador incremente su capacidad en **6,4 millones de TEU anuales**, lo que representa un **crecimiento promedio del 2,6% por año**.

En cuanto a la **diversidad geográfica** de los operadores logísticos de terminales (Tabla 1), existe una **considerable variabilidad** entre los actores del sector. Mientras que algunos GTOs, como DP World, MSC Group e ICTSI, pueden considerarse **puramente globales** con **inversiones** en terminales en **todas las regiones** del mundo, **otros** operan de **manera** más **regionalizada**.

Tabla 1. Diversidad geográfica de los GTOs

	China y Norte de Asia	Norte de Europa	Mediterráneo & Mar Negro	América del Norte	Sudeste Asiático	Latino América	Sur de Asia	África	Oriente Medio	Oceanía
ICTSI										
MSC Group (incl. TIL % AGL)										
APM Terminals										
DP World										
CMA CGM										
Hutchison Ports										
PSA International										
China Cosco Shipping										
HMM										
China Merchants Ports										
Evergreen										
MOL										
AD Ports Group										
Hapag-Lloyd										
Yildirim/Yilport										
SSA Marine										
Eurogate										
NYK										
Yang Mind										
Adani										

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Drewry Maritime Research

Esta diversidad geográfica se ve influenciada principalmente por tres factores clave: el **tamaño del GTO**, su **afiliación con líneas navieras** y las **oportunidades de inversión** que han tenido a lo largo del tiempo. Los GTOs de mayor tamaño tienden a diversificar más sus inversiones en terminales, mientras que los operadores más pequeños suelen concentrarse en regiones específicas, con excepciones notables como China Cosco Shipping y China Merchants, que, a pesar de su tamaño, mantienen un enfoque fuerte en el mercado chino.

El **vínculo con grandes líneas navieras**, como Maersk, MSC y CMA CGM, también juega un papel crucial en la expansión geográfica de los GTOs. Estos operadores han aprovechado sus alianzas para **garantizar volúmenes constantes**, lo que les permite reducir riesgos, especialmente en el ámbito del transbordo. Este tipo de estrategia les ha proporcionado una ventaja competitiva al facilitar su entrada a nuevos mercados.

Además, muchos de los GTOs más diversificados geográficamente aprovecharon **oportunidades de inversión** antes de la crisis financiera global de 2008, cuando la propiedad de los terminales estaba más fragmentada. Esto les permitió consolidar una posición global, como ocurrió con operadores como **Hutchison Ports** y **PSA**. Por otro lado, empresas como **China Cosco Shipping** y **China Merchants**, que comenzaron a diversificar sus inversiones más tarde, todavía tienen una presencia geográfica más limitada en comparación con otros actores del sector.

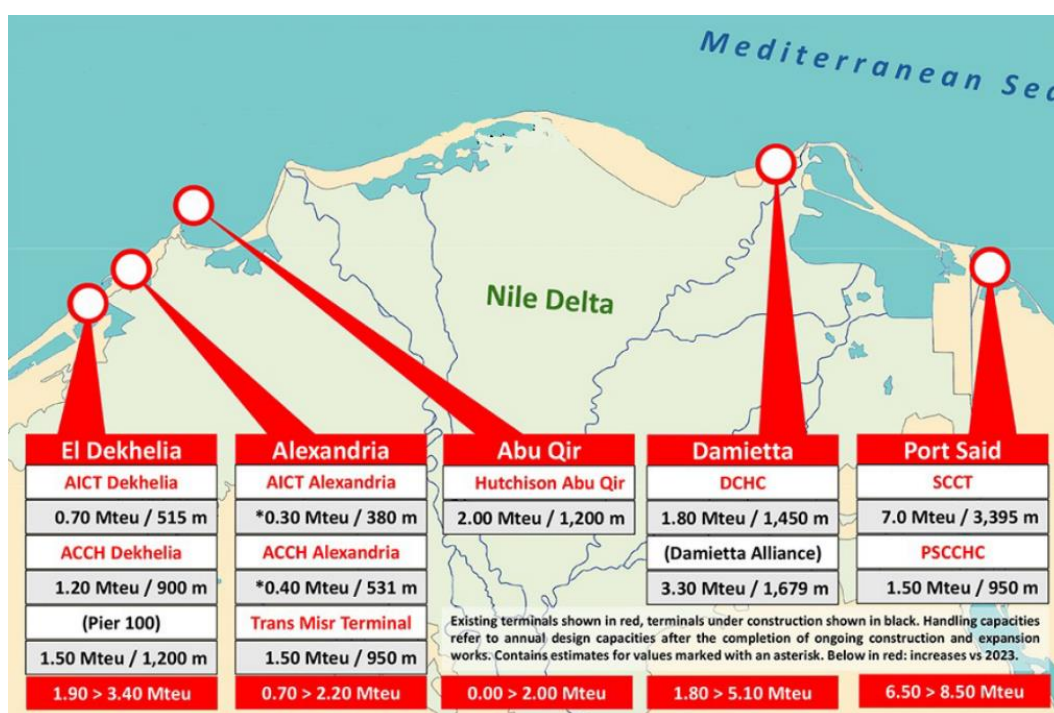
### Potencial de los puertos del Mediterráneo egipcio

Tras analizar las estrategias de los principales GTOs desde una perspectiva más global, resulta interesante focalizar en las **iniciativas** llevadas a cabo en los **puertos del Mediterráneo egipcio**, los cuales emergen como un **área de gran potencial**. Su **ubicación estratégica** cerca del Canal de Suez y su capacidad de desarrollo los



posicionan como un punto clave para el comercio internacional en el futuro cercano. En **2023**, los puertos mediterráneos egipcios **manejaron 7,38 millones de TEU**, y se espera que, **con la finalización** de los **proyectos en curso**, la capacidad **aumente a 10 millones de TEU** (Ilustración 1).

*Ilustración 1. Capacidad esperada tras las expansiones planificadas de los principales puertos de Egipto en el Mediterráneo*



Fuente: Alphaliner

**Tradicionalmente**, las **navieras no estaban** tan **involucradas** en los **puertos egipcios**, con algunas excepciones como las participaciones de Maersk y COSCO en la terminal SCCT de Port Said. Sin embargo, en los **últimos años** esta **tendencia** ha **cambiado**. Empresas como **CMA CGM** y **Evergreen** han comenzado a **invertir** en **nuevas terminales**, como el TMT en Alejandría y el HPH en Abu Qir. Además, **MSC** ha fortalecido su presencia en Abu Qir, mientras que **Hapag-Lloyd** y **MSC** están desarrollando nuevos proyectos, como el Pier 100 en El Dekhelia y el proyecto en Damietta. Con la **reorganización** de **alianzas** prevista para **2025**, se espera que la **competencia aumente**, lo que podría generar más inversiones en terminales competidoras.

**Actualmente**, existen al menos **nueve terminales operativas** en los **puertos mediterráneos egipcios**, entre ellas El Dekhelia, Alejandría, Abu Qir, Damietta y Puerto Said. Además, **dos nuevos proyectos** están **en desarrollo**. Estos desarrollos, sumados a las **expansiones** en las **instalaciones existentes**, **incrementarán** considerablemente la **capacidad de manejo** en los **próximos años**.

Con todo esto, el **análisis** de las **estrategias** de los **principales GTOs** pone de manifiesto un **panorama dinámico** y **competitivo** en el **sector portuario**. A pesar de los **desafíos geopolíticos** y **económicos**, los GTOs han mostrado **resiliencia** al adoptar estrategias de expansión, digitalización, y sostenibilidad, lo que les ha permitido **seguir creciendo** y **consolidándose** en **mercados clave**. En este contexto, los **puertos del Mediterráneo egipcio** se destacan como una **zona de gran potencial**, especialmente debido a su **ubicación estratégica** cerca del Canal de Suez y a las inversiones significativas que están realizando las grandes navieras y operadores en esta región. La **ampliación** de **capacidades** y la **construcción** de **nuevas terminales** en Egipto, junto con la **diversificación geográfica** de los GTOs, sugieren que la **competitividad** en el **sector** continuará en **ascenso**, impulsada por la necesidad de adaptarse a un comercio internacional en constante evolución.