



Alerta de Mercado

Febrero 2022

“Nueva adquisición de Maersk en el sector logístico estadounidense para crecer en el transporte terrestre de productos voluminosos para comercio electrónico”

Maersk ha cerrado la adquisición de la estadounidense Pilot Freight Services a la neoyorquina ATL Partners y la canadiense British Columbia Investment Management Corporation y de este modo da un nuevo paso como integrador de servicios logísticos a escala global.

Pilot Freight Services es una compañía especializada en el transporte de productos voluminosos para los segmentos BxC y B2B en toda América del norte y permitirá al grupo naviero danés ampliar su oferta de servicios logísticos en los Estados Unidos y Canadá.

Análisis de la Fundación Valenciaport

Los movimientos estratégicos de las compañías navieras son una de las tendencias más relevantes de los últimos años que están marcando la configuración del mercado. En años anteriores, el principal motor de las fusiones, adquisiciones y alianzas que solían plantear las navieras, era la necesidad de establecer una presencia en rutas en las que estas últimas tenían una presencia limitada o nula, tendiéndose hacia una estructura de mercado con alto grado de **concentración horizontal**. Como es bien sabido, dichas estrategias han conllevado a un gran nivel de concentración en el sector, de modo que, en el día de hoy, los 10 principales transportistas marítimos controlan más del 80% de la capacidad total del mercado.

No obstante, en los últimos años, las navieras están **diversificando** el rumbo, redirigiendo su atención hacia otras actividades logísticas y adoptando un nuevo modelo de negocio integrado que se centra en el desarrollo de actividades 3PL y el servicio de puerta a puerta (“end-to-end”). Efectivamente, los últimos movimientos de algunos de los propietarios de líneas de contenedores importantes como Maersk, CMA CGM y MSC ratifican este enfoque en su estrategia, encaminada, principalmente, hacia **la integración vertical y las herramientas digitales**. Con el objetivo de cumplir con el propósito de ser proveedores de soluciones logísticas de puerta a puerta, las grandes navieras están incluyendo en su cartera de negocios empresas transitarias, representantes aduaneros, empresas de depósito y almacenamiento y, además, plataformas tecnológicas con el fin de que estas últimas actúen como catalizador en la modernización de sus sistemas y

como enlace en el proceso de integración de las actividades del resto de las empresas adquiridas.

En diciembre del año pasado, **CMA CGM** añadió 59 almacenes globales a sus actividades logísticas con la compra de la empresa logística Ingram Micro. Según indica el grupo, objetivo de esta adquisición es la aceleración del crecimiento de CEVA Logistics en segmentos clave del mercado como comercio electrónico y tecnología, dado que la empresa adquirida puede aportar una base sólida en la logística de comercio electrónico, incluida la gestión de logística inversa, visibilidad de paquetes y entregas exprés. El grupo MSC, por otra parte, reveló, el pasado mes de enero, su intención de entrar en el sector aéreo, anunciando su interés en adquirir un porcentaje mayoritario en la nueva aerolínea del gobierno italiano ITA Airways, visión compartida también por CMA CGM que, hace unos días, anunció la creación de una división especializada de transporte aéreo bajo la denominación CMA CGM Air Cargo.

En lo que respecta a **Maersk**, la compra de PILOT recogida en la noticia refuerza una estrategia que, tal y como afirma Lloyd's Loading List, no se centra tanto en ganar tamaño o cuota de mercado per se, sino en adquirir nuevas capacidades. Tras las varias adquisiciones en el ámbito de almacenamiento en el mercado estadounidense y la entrada en los servicios aduaneros en Europa con la adquisición de la empresa KGH, el pasado mes de noviembre el grupo A.P. Møller – Mærsk A/S procedió a la compra de Senator International, una empresa transitaria que aportará una red sólida de vuelos propios, ferrocarril intercontinental, almacenamiento, distribución y embalaje en toda América, Asia, Europa y Sudáfrica. El objetivo de Maersk es convertirse así en un actor considerable en la industria del transporte aéreo de mercancías, con tal de que esté en posición de ofrecer a sus clientes rutas globales ampliadas y capacidad para que estos últimos puedan optimizar el transporte de su mercancía y beneficiarse de servicios de valor añadido, como la gestión del transporte de cargas de tiempo crítico, de gran tamaño o de alto valor. Como se comentaba, la adquisición de la compañía Pilot Freight Services le permitirá incluir en sus ofertas de transporte terrestre la logística grande y voluminosa de primera, media y última milla, ya que, por lo que se refiere a Pilot Freight Services, se trata de una empresa especializada en el transporte de productos voluminosos para el transporte B2C y B2B en toda América del Norte.

Los ejemplos persisten en muchos más actores del mercado. A modo de resumen, la siguiente tabla muestra los principales movimientos de integración horizontal y vertical de los **cinco primeros grupos navieros** del mundo para los dos últimos años.

Tabla 1: Adquisiciones de las cinco primeras navieras del mundo en el período 2020-2022

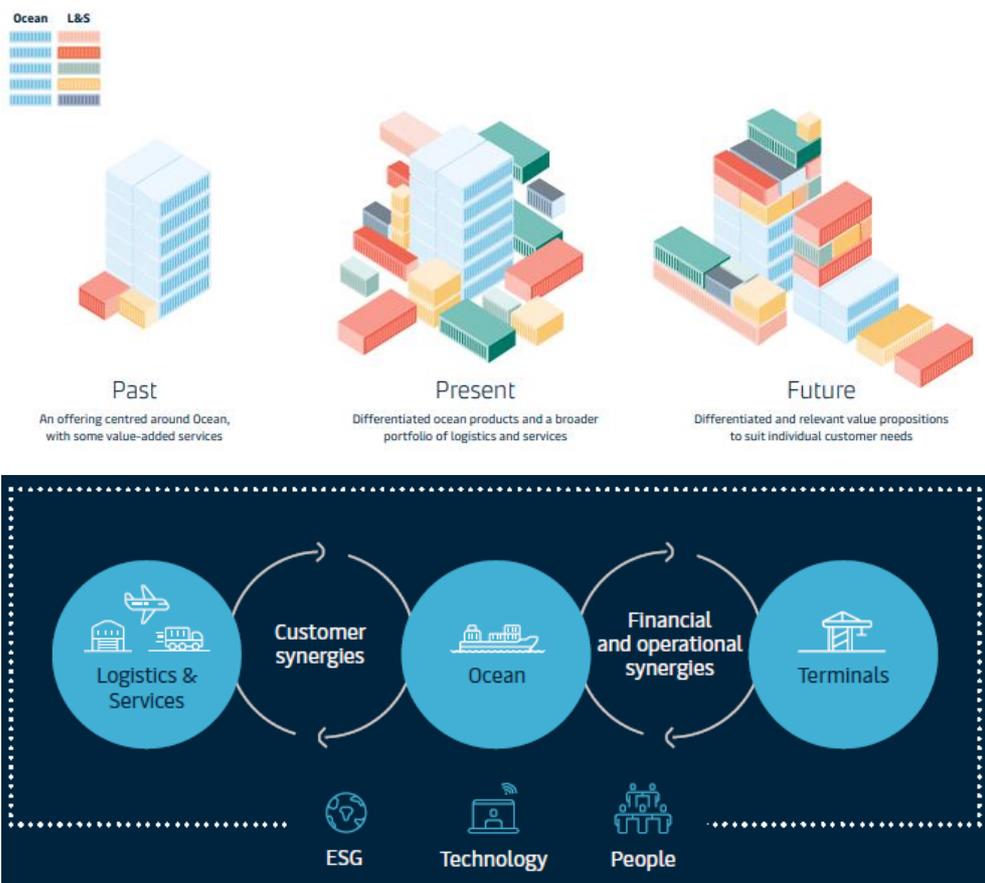
	Integración Horizontal		Integración Vertical				
			Terminales y puertos	Transitarias - Intermodal	Transitarias-aereo	Transitarias + digitalizadas	Transitarias - servicio "puerta a puerta"
		Bolloré Africa Logistics		●			
		ITA Airways			●		
		Log-in Logistica Intermodal SA (Brasil)		●		●	●
		B2C Europe					●
		Grindrod Intermodal Group		●			
		HUUB				●	●
		LF Logistics		●			●
		Maersk stake at JWP Wilhelmshaven	●				
		Pilot Freight Services		●		●	●
		Senator International		●			
		Visible Supply ChainManagemen				●	●
		Alexandria Terminal at Pier 55	●				
		Beirut Port Container Terminal	●				
		Brittany Ferries					
		CMA CGM Air Cargo			●		
		Colis Privé					●
		Fenix Terminal LA	●				
		Ingram Micro		●		●	●
		Khalifa Port (UAE) (in participation with ADP)	●				
		Tripoli Terminal (Lebanon)	●				
		TTI Algeciras	●				
		HHLA's CTT Hamburg	●				
		Wuhan Terminal	●				
		Pireaus Port	●				
		Red Sea Gateway Terminal (RSGT) (in participation with PIF)	●				
		NileDutch					
							

Fuente: Elaboración propia

En línea con lo anterior, y siguiendo con el caso del **grupo A.P. Møller – Maersk A/S**, en concreto, un cambio de dirección en su estrategia es fácilmente identificable, a tenor de lo publicado en sus informes anuales correspondientes en estos últimos años. De hecho, su nueva orientación hacia la integración vertical está bien reflejada en su último informe de resultados para el año 2021, publicado el mes pasado. Según matiza dicho informe, el grupo pasó de aspirar a ser un conglomerador diversificado a centrarse en su conversión en un integrador de la logística de contenedores global que se enfoca en el desarrollo de sinergias de alto valor entre clientes, actividades financieras y operativas.

El objetivo primordial del grupo es la creación de una red logística resistente, ágil y adaptable en las tendencias fluctuantes del mercado que ofrecerá soluciones de una velocidad variable en función de las necesidades de los clientes, ya sea el tiempo, el coste o el control el factor decisivo. A través de esta expansión multifacética, su intención es poder ofrecer una elección entre múltiples flujos, superando así algunos de los obstáculos a los que las partes directamente involucradas se ven obligadas a afrontar en la actualidad.

Ilustración 1: Estrategia Mærsk 2019 (arriba) y 2021(abajo)

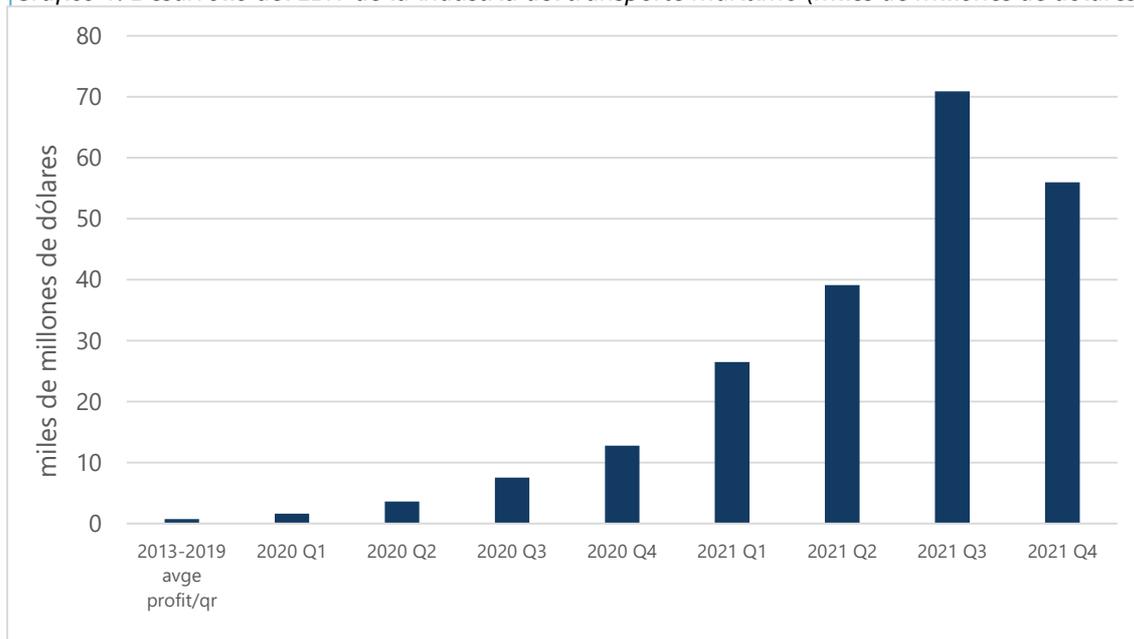


Fuente: Informe Anual Mærsk 2019 & 2021

A pesar de que el cambio en el enfoque estratégico de las navieras no es un fenómeno recién surgido, ya que en el pasado reciente se ha hecho varias veces referencia a ello, cabe señalar su particular intensificación durante todo el 2021, y, especialmente, en la segunda mitad del año en el que a las dinámicas del mercado se sumaron los desequilibrios que dejó la pandemia de la COVID-19. A raíz de las interrupciones de la cadena de suministro y de los problemas de congestión, intensamente presentes durante todo el año pasado, los transportistas marítimos se vieron ante la necesidad de enfrentarse a los diversos retos surgidos, ofreciendo soluciones que proporcionen flexibilidad y adaptabilidad a sus clientes. Al mismo tiempo, no hay que perder de vista el entorno favorable que están gozando, este último período, las navieras como consecuencia de los beneficios exorbitantes que dejó el año pasado a la mayoría de los

grupos marítimos. La publicación de los informes anuales reveló unas ganancias sin precedentes para la mayoría de las navieras, ganancias que en algunos casos llegaron a ser seis veces más elevadas que las del 2020. Drewry estima que la **industria de transporte marítimo produjo ganancias EBIT** de aproximadamente 190 mil millones de dólares en 2021, de los cuales aproximadamente 56 mil millones de dólares se generaron solo en el cuarto trimestre de 2021. Evidentemente, los grandes márgenes de beneficios permiten un gran margen de maniobra que se podría traducir en un gran poder económico ante la realización de más adquisiciones de negocios, activos y servicios.

Gráfico 1: Desarrollo del EBIT de la industria del transporte marítimo (miles de millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia, Datos: Drewry Container Forecaster

Ahora bien, además de las causas más evidentes, se distingue la existencia de otros factores que influyen en la inclinación de los grandes grupos marítimos hacia otras actividades logísticas. En primer lugar, una posible causa de la intensificación del fenómeno de integración vertical y especialmente del interés hacia el sector del transporte aéreo y las empresas logísticas de última milla podría ser la identificación por parte de las navieras de un segmento del mercado que está en constante crecimiento. Se trata de los **consumidores que realizan sus compras a través de internet**, un segmento que ha ganado especial terreno tras los desajustes en el consumo provocados por el COVID-19. Además de que los consumidores están cada día más a favor de las compras "online", se observa que estos últimos exigen cada vez tiempos de entrega inferiores y están cada vez menos dispuestos a tolerar retrasos. En el pasado, la variable del tiempo no solía ser una variable determinante de la logística, dependiendo siempre del sector del que se trataba. El hecho de que el funcionamiento de la cadena de suministro se caracterizaba de un nivel de eficacia muy superior comparado con el actual y los precios de transporte marítimo oscilaban en niveles mínimos, lo más determinante, hasta cierto punto, era la planificación del envío por parte del cargador.

No obstante, el aumento sin precedentes de los fletes, junto con el alto nivel de incertidumbre, provocado por los problemas de congestión y las disrupciones en la cadena de suministro, han impulsado las navieras hacia otras modalidades y tipos de transporte como el transporte aéreo, por ejemplo, de modo que estas últimas puedan ofrecer soluciones alternativas para sus clientes alcanzando así un nivel de satisfacción superior. Asimismo, es importante tener en consideración **las nuevas tendencias en el comercio internacional**, fenómenos que se han desencadenado por la pandemia y, concretamente, el escepticismo en lo que concierne a la dependencia de ciertos países y las cadenas de suministro globales. Las empresas, hoy en día, están implementando, con mayor frecuencia, conceptos como re-shoring o near-shoring que hicieron su aparición con el estallo de la pandemia, de manera que se está observando un número creciente de empresas que opta por aumentar el peso de sus actividades en una red logística regional y más acuerdos con proveedores locales y regionales. Es evidente que los transportistas marítimos se encuentran ante la necesidad de reaccionar de una manera preventiva hacia este tipo de cambios, por lo que muchos de ellos han optado por ganar terreno en otras actividades que les permitirán mantener su liderazgo en el transporte a pesar de los cambios que pueda experimentar el sector marítimo.

Por todo ello, no se ve muy probable que las navieras retrocedan en su estrategia de integración vertical, especialmente, teniendo en cuenta la presión provocada por otros movimientos de jugadores importantes en la cadena de suministro, en un intento de estas últimas de enfrentarse a la volatilidad del mercado, encontrar maneras de minimizar los riesgos y poder tener acceso a soluciones alternativas cuando se enfrentan a ciertos desequilibrios. El año pasado, cargadores como **Amazon, Walmart, y Costco** fletaron sus propios buques para poder asegurar así la capacidad y el cumplimiento de los tiempos de envío. Otros cargadores procedieron en la adquisición de empresas transitarias, un fenómeno principalmente identificado en el sector de muebles, el sector que más afectado se vio en esta crisis de suministro. Evidencias constituyen la compra de la empresa de última milla Airterra y el proveedor de servicios electrónicos Quiet Logistics por **American Eagle Outfitters**, mientras Ashley Furniture adquirió parte de Wilson Logistics en el mercado estadounidense. **IKEA** reaccionó de manera parecida a otros cargadores fletando sus propios buques, pero dio, además, un paso adelante comprando activos propios. Al otro lado, también, se han observado transitarios entrando en el mercado del transporte marítimo, como recién publica Alphaliner, con la creación de las líneas marítimas Ellerman City Liners y Kalypso Compagnia di Navigazione por las empresas Ellerman y Kalypso respectivamente.

Seguramente, para los años que están por venir, los transportistas marítimos van a seguir encaminando su estrategia hacia la integración vertical, especialmente teniendo en cuenta que, como antes mencionado, los beneficios adquiridos el último año dan un margen de maniobra significativo. Las previsiones de resultados revelan el mantenimiento de la tendencia alcista con respecto a los beneficios, lo que efectivamente dejaría a las navieras mucho margen de reacción. Por consiguiente, se precisa una especial necesidad de equilibrio, de implantación de neutralidad y de mejores normas de seguridad que mejorarían el desarrollo, la eficacia y la competitividad.