

“Los movimientos estratégicos de las nuevas alianzas Navieras.”¹

Las nuevas redes de transporte entre Asia y Europa, anunciadas por Gemini, MSC y la Premier Alliance e incluyendo los servicios de Ocean Alliance, cuyos socios CMA CGM, COSCO/OOCL y Evergreen han optado por extender su acuerdo hasta 2032, revelan estrategias divergentes en la reorganización de las rutas marítimas. Mientras que Maersk y Hapag-Lloyd apuestan por un modelo de 'hub and spoke', reduciendo las escalas directas en sus servicios principales, el resto de las alianzas y MSC siguen comprometidas con una oferta más extensa de escalas en puertos asiáticos y europeos.

Estos cambios en las alianzas marítimas traerán consigo tanto oportunidades como retos para los puertos. A partir del 1 de febrero de 2025, se prevé que puertos como Singapur, Cai Mep, Felixstowe y Hamburgo se beneficien del aumento en el tráfico, mientras que otros, como Amberes, Yantian y Tanjung Pelepas, enfrentarán una disminución en la frecuencia de escalas, vinculado en parte a la relevante reducción de escalas que plantea Gemini en este contexto. Asimismo, las alianzas han propuesto dos versiones de sus redes renovadas, una que atraviesa el canal de Suez y otra que sigue las rutas por el Cabo de Buena Esperanza.

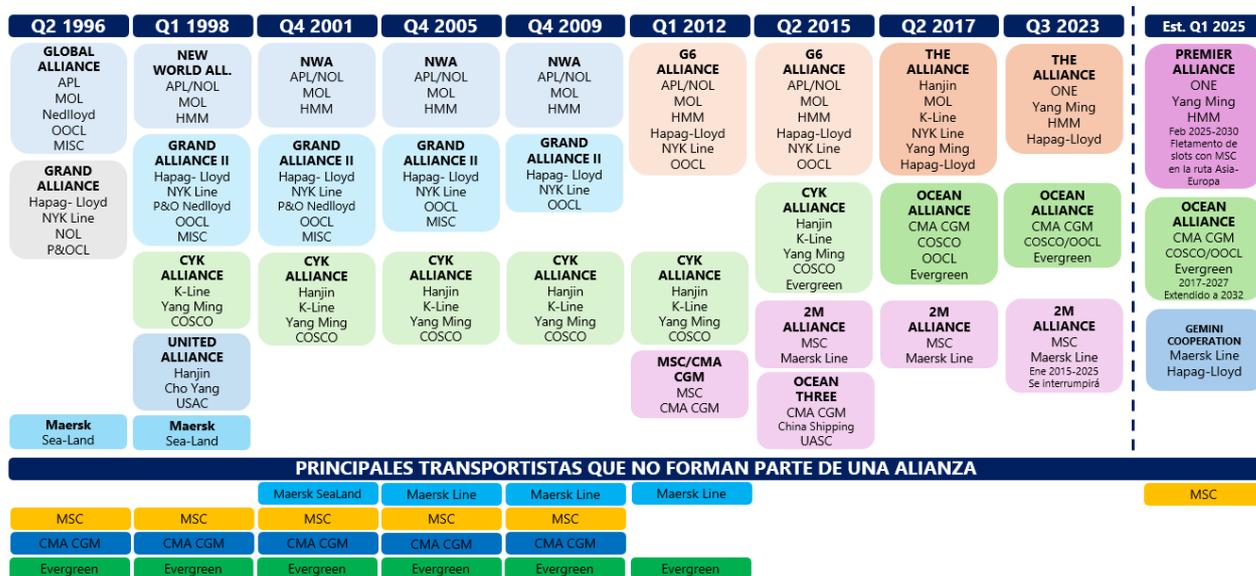
Análisis de la Fundación Valenciaport

A lo largo de su historia, el transporte marítimo ha sido testigo de una transformación estructural muy significativa asociada al surgimiento de las **alianzas entre grandes navieras**, figura que ha permitido a las empresas compartir recursos y optimizar rutas para lograr ahorros significativos mediante economías de escala.

Rápidamente, estas alianzas llegaron a dominar las rutas comerciales más importantes, controlando en 1997 el 70% de los **servicios en las principales conexiones entre el Este y el Oeste**. Con el tiempo, el mercado se concentró alrededor de actores clave como Maersk, MSC y CMA CGM, lo que dio lugar a tres grandes alianzas: **2M, Ocean Alliance y THE Alliance** (Ilustración 1). No obstante, la disolución de la alianza 2M anunciada en 2023 ha iniciado una nueva fase de reestructuración en el sector, allanando el camino para cambios estratégicos que redefinirán las redes de transporte a nivel global.

¹ Noticia original publicada por “MasContainer” y disponible en: <https://mascontainer.com/navieras-y-alternativas-para-despliegues-de-nuevas-alianzas/>

Ilustración 1. Alianzas en el transporte marítimo de contenedores



Fuente: Elaboración propia en base a la actualización de Notteboom, T. (2012), Chapter 12: Container shipping, en: Talley, W. (ed.), The Blackwell Companion to Maritime Economics.

La **disolución de 2M** ha influido en una notable reconfiguración del transporte marítimo. Maersk y MSC, los gigantes que conformaban esta alianza, han decidido seguir planes independientes a partir de enero de 2025, lo que ha impulsado una **revisión completa de las alianzas en las rutas Este-Oeste**. Simultáneamente, **Hapag-Lloyd ha comunicado su salida de THE Alliance**, anunciando la creación de una **nueva cooperación con Maersk** bajo el nombre de **Gemini Cooperation**, que comenzará a operar en 2025. Esta nueva alianza surge como respuesta a la necesidad de ambas compañías de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo, donde la **flexibilidad y la capacidad de respuesta a la demanda** son clave. Tanto Maersk como Hapag-Lloyd comparten una visión estratégica enfocada en ofrecer un servicio más eficiente y confiable, lo que les ha llevado a formar esta nueva alianza para optimizar sus operaciones en las rutas Este-Oeste.

Por su parte, **Ocean Alliance** ha optado por extender su acuerdo hasta 2032, garantizando así la estabilidad de su colaboración entre las principales navieras que la configuran, siendo CMA CGM, COSCO/OOCL y Evergreen. En paralelo, los miembros restantes de THE Alliance, es decir, ONE, Yang Ming y HMM, han dado lugar a la creación de la **Premier Alliance**, que trabajará estrechamente con otras navieras en rutas clave como Asia-Europa. En este contexto, la decisión de **MSC** de operar de forma independiente la coloca como la única naviera de gran tamaño que lo hará fuera de una alianza formal, apoyada por su considerable flota, lo que le permitirá mantener su competitividad global.

Con todo ello, a partir de febrero de 2025, la configuración de las **principales rutas Este-Oeste** experimentará un cambio significativo. Con la operación independiente de MSC y el inicio de las actividades de la Premier Alliance y la Gemini Cooperation, la estructura

de las rutas comerciales clave será redefinida. Estos movimientos consolidan el **control de las principales navieras sobre la mayor parte de la capacidad mundial en TEUs** (Tabla 1), lo que refuerza su dominio en el comercio global y responde a las exigencias de un mercado en evolución. Según los datos más recientes de Alphaliner, las ocho navieras que participan en estas alianzas, junto con MSC, controlan el **81,9% de la capacidad mundial en TEUs** (Tabla 1).

Tabla 1. Top 15 de navieras de transporte de contenedores (actualización 7 octubre 2024)

| Ranking | Naviera | Capacidad TEUs | % Flota mundial |
|---------|----------------------------------|----------------|-----------------|
| 1 | Mediterranean Shg Co | 6.111.803 | 20,0% |
| 2 | Maersk | 4.383.640 | 14,3% |
| 3 | CMA CGM Group | 3.815.385 | 12,5% |
| 4 | COSCO Group | 3.280.954 | 10,7% |
| 5 | Hapag-Lloyd | 2.244.615 | 7,3% |
| 6 | ONE (One Network Express) | 1.938.647 | 6,3% |
| 7 | Evergreen Line | 1.712.215 | 5,6% |
| 8 | HMM Co Ltd | 879.718 | 2,9% |
| 9 | Zim | 753.987 | 2,5% |
| 10 | Yang Ming Marine Transport Corp. | 696.816 | 2,3% |
| 11 | Wan Hai Lines | 526.237 | 1,7% |
| 12 | PIL (Pacific Int. Line) | 347.924 | 1,1% |
| 13 | X-Press Feeders Group | 189.670 | 0,6% |
| 14 | SITC | 180.952 | 0,6% |
| 15 | Sea Lead Shipping | 177.125 | 0,6% |

Fuente: elaboración propia en base a información del Top 100 de Alphaliner

Tabla 2. Configuración de alianzas navieras en 2025 con datos actuales (actualización 7 octubre 2024)

| Alianza | Naviera | Ranking | Capacidad TEUs | % Flota mundial | Buques |
|----------------------|---|---------|----------------|-----------------|--------|
| OCEAN Alliance |  CMA CGM | 3 | 3.815.385 | 12,5% | 649 |
| |  COSCO SHIPPING | 4 | 3.280.954 | 10,7% | 509 |
| |  EVERGREEN | 7 | 1.712.215 | 5,6% | 221 |
| Total OCEAN | | | 8.808.554 | 28,8% | 1.379 |
| GEMINI |  MAERSK | 2 | 4.383.640 | 14,3% | 716 |
| |  Hapag-Lloyd | 5 | 2.244.615 | 7,3% | 292 |
| Total Gemini | | | 6.628.255 | 21,6% | 1.008 |
| MSC |  MSC | 1 | 6.111.803 | 20,0% | 859 |
| PREMIER Alliance |  ONE OCEAN NETWORK EXPRESS | 6 | 1.938.647 | 6,3% | 246 |
| |  MMH | 8 | 879.718 | 2,9% | 78 |
| |  YANG MING Yang Ming Marine Transport Corporation | 10 | 696.816 | 2,3% | 94 |
| Total PREMIER | | | 3.515.181 | 11,5% | 418 |
| TOTAL | | | 25.063.793 | 81,9% | 3.664 |

Fuente: elaboración propia en base a información del Top 100 de Alphaliner

La reconfiguración de las alianzas no solo redefinirá las principales rutas comerciales, sino que también tendrá un **impacto directo en los puertos clave** en todas las rutas a las que dan servicio. Las nuevas alianzas traerán consigo enfoques divergentes que afectarán la **distribución de buques y la frecuencia de escalas en estos puertos**. Por ejemplo, la Gemini Cooperation se centrará en un modelo de **"hub & spoke"**, lo que reducirá el número de puertos atendidos directamente, mientras que otras navieras mantendrán una amplia gama de conexiones directas con puertos más pequeños. Este enfoque beneficiará a instalaciones portuarias como Hamburgo, Felixstowe y Singapur, que verán un aumento en el tráfico de buques.

Los modelos **"hub & spoke"** y de conexiones directas ofrecen **diferentes enfoques logísticos que influyen en la eficiencia operativa y la distribución portuaria**. Mientras el primero optimiza rutas y reduce costos al centralizar operaciones en grandes puertos, el segundo favorece tiempos de entrega más rápidos mediante conexiones directas entre puertos. A continuación, en la Tabla 3 se presenta una comparativa que destaca las principales diferencias de cada modelo:

Tabla 3. Comparación de los modelos "hub & spoke" y conexión directa

| | Hub & Spoke | Conexión directa |
|-------------------------------------|--|--|
| Eficiencia de Rutas | Mayor optimización de rutas mediante la centralización en hubs estratégicos. | Menor optimización de rutas debido a la falta de centralización. |
| Costos Operativos | Costos reducidos gracias a economías de escala en hubs principales. | Costos más altos por la necesidad de mantener múltiples conexiones directas. |
| Tiempo de Entrega | Mayor tiempo de tránsito debido a transbordos en los hubs. | Tiempos de entrega más cortos gracias a rutas directas entre puertos. |
| Flexibilidad | Menor flexibilidad en cambios de ruta, ya que depende de la estructura de hubs. | Mayor flexibilidad para ajustar rutas según la demanda o condiciones. |
| Inversión en Infraestructura | Necesita grandes inversiones en hubs, pero menos en puertos secundarios. | Requiere inversiones en varios puertos para mantener el servicio directo. |
| Impacto en Puertos | Beneficia a los grandes puertos hubs, pero reduce la conectividad de puertos más pequeños. | Mantiene la conectividad en puertos más pequeños sin depender de hubs. |

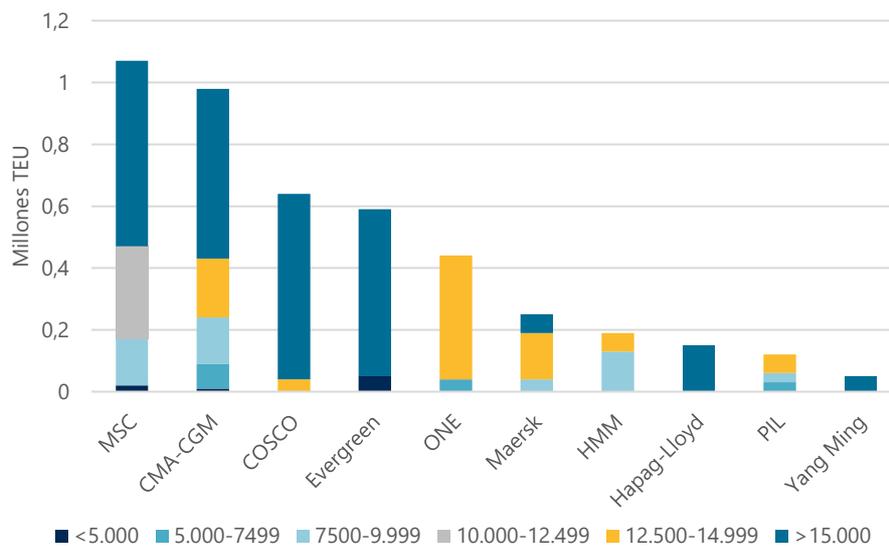
Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que una tendencia significativa observada en el último año es el **alargamiento de los tiempos de viaje**, principalmente debido a la reorientación de las rutas hacia el Cabo de Buena Esperanza, junto con una **reducción en el número de puertos en las rotaciones**. Este cambio plantea la pregunta de si se debe a una preferencia por el modelo **"hub & spoke"** o a una transición hacia servicios más directos.

La distinción entre la **capacidad total de la flota de una naviera** y la **capacidad realmente desplegada en sus rutas** adquiere especial relevancia en este contexto, ya que impacta directamente en la frecuencia de servicios y en la eficiencia operativa. A lo largo del último año, se ha observado una tendencia hacia la utilización de barcos más pequeños (menos de 15,000 TEU) en rotaciones más cortas, lo que ha incrementado la frecuencia de escalas en puertos no-*hub* y ha puesto en pausa el modelo **"hub & spoke"**, **favoreciendo la conexión directa con puertos secundarios**.

La estrategia de algunas navieras refleja esta tendencia hacia la **flexibilidad y la adaptabilidad en las rutas directas**. Como se muestra en el Gráfico 1, casi la mitad de los buques que se tienen pedidos son de menor capacidad, con menos de 15.000 TEU, lo que refuerza la apuesta por **operaciones más ágiles y resilientes**. Este enfoque permitirá a las navieras ajustar su capacidad y frecuencia de servicios de forma más eficiente en respuesta a los cambios en la demanda y las condiciones del mercado global, destacando el equilibrio entre buques grandes y pequeños para optimizar tanto las rutas hub como las conexiones directas.

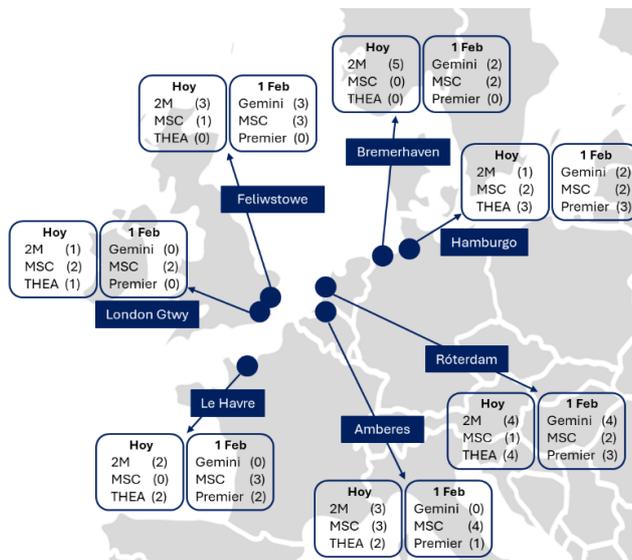
Gráfico 1. Cartera de pedidos de las 10 principales navieras y por tamaño de buque (según datos de junio de 2024) - capacidad de la flota (millones de teu)



Fuente: Elaboración propia en base a información de MDS Transmodal y Seatrade Maritime

Estas reconfiguraciones y sus efectos en los puertos quedan explicados en el análisis de las **nuevas redes Asia-Europa** realizado por Alphaliner, el cual incluye los principales cambios en el mercado que se han visto en las conexiones presentadas por Gemini, MSC y Premier Alliance, y excluye las siete conexiones operadas por Ocean Alliance, ya que se espera que permanezcan en gran medida sin cambios. En este contexto, Alphaliner se ha centrado en las conexiones de Asia al norte de Europa, donde las nuevas configuraciones influirán en la rotación y frecuencia de escalas en puertos clave del norte de Europa (Ilustración 2).

Ilustración 2. Escalas semanales de servicios Lejano Oriente-Europa (sólo puertos seleccionados)



Fuente: elaboración propia en base a información de Alphaliner

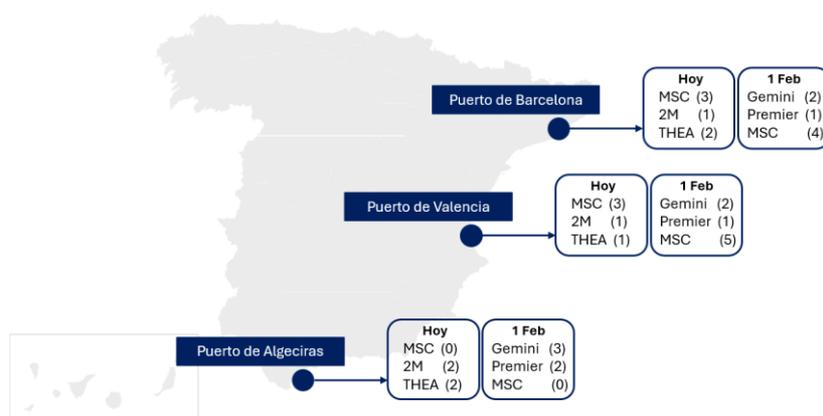
Las cinco conexiones actuales de **2M** y los servicios de **MSC** y **THE Alliance** serán sustituidos por cuatro conexiones cada una de **Gemini**, **MSC** y **Premier Alliance**, totalizando 12 conexiones. Las conexiones de Gemini tendrán 28 escalas, con un promedio de siete por conexión, mientras que MSC atenderá al menos 55 puertos, promediando 14 por conexión. Esto refleja **estrategias diferentes**, ya que navieras como Maersk y Hapag-Lloyd buscan una alta fiabilidad, mientras que otras navieras como MSC ofrecen más servicios directos a puertos más pequeños.

Premier Alliance mantendrá conexiones en puertos clave como Southampton y Busan, colaborando con MSC para optimizar la cobertura portuaria, aunque con ciertas limitaciones de acceso a ciertos destinos. Sin embargo, **no todos los puertos se beneficiarán de esta reconfiguración**. Puertos como Amberes y Yantian enfrentarán reducciones en las escalas directas desde Asia, viéndose obligados a depender de transbordos en hubs como Róterdam, lo que afectará su conectividad. En contraste, puertos que operan como hubs regionales, como Singapur y Cai Mep, estarán mejor posicionados para aprovechar nuevas oportunidades, mientras que aquellos que dependen de llamadas directas enfrentarán desafíos significativos en un entorno que prioriza la eficiencia y la conectividad estratégica.

El impacto de la reconfiguración de las alianzas navieras también será notable en los **principales puertos españoles**, como Algeciras, Valencia y Barcelona, que desempeñan un rol estratégico en las rutas comerciales internacionales. El puerto de Algeciras, gracias a su ubicación geográfica privilegiada, tiene el potencial de consolidarse aún más como un **nodo de transbordo clave** para redes que priorizan una menor cantidad de escalas directas en Europa. Sin embargo, puertos como Valencia y Barcelona enfrentarán desafíos si se reduce el número de escalas directas en favor de servicios más centralizados.

En línea con el estudio de Alphaliner, y centrándonos en los puertos españoles, hemos examinado las escalas semanales de una de las principales rutas, la **ruta Europa-Asia**. Los resultados muestran que las dos conexiones actuales de 2M, que incluyen 12 puertos asiáticos, junto con los cinco servicios independientes de MSC, que conectan con 17 puertos asiáticos, y las cuatro conexiones de THE Alliance, que cubren 11 puertos asiáticos, serán reemplazadas por tres conexiones de Gemini, que tendrán 9 puertos asiáticos, seis de MSC, que ampliará su red a 19 puertos asiáticos, y tres de Premier Alliance, con 11 puertos asiáticos, sumando un total de doce conexiones (Ilustración 3).

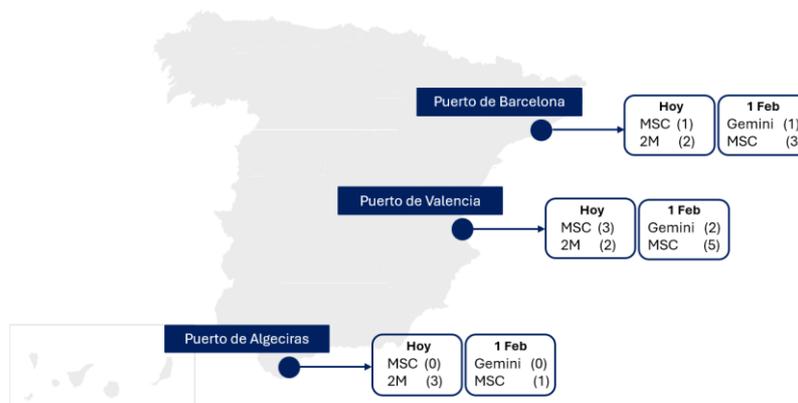
Ilustración 3. Escalas semanales de servicios Asia-Europa (puertos españoles seleccionados)



Fuente: elaboración propia en base a información de Alphaliner

Por otro lado, en relación con la **ruta hacia Estados Unidos**, que actualmente está cubierta por dos conexiones de 2M y tres de MSC, ambas conectando con 8 puertos estadounidenses, esta reconfiguración dará lugar a un cambio significativo. En la nueva configuración, los cinco servicios de MSC conectarán con 14 puertos estadounidenses, mientras que Gemini solo tendrá una conexión con un puerto estadounidense. Este cambio implica una redistribución del tráfico y un ajuste en las escalas portuarias (Ilustración 4).

Ilustración 4. Escalas semanales de servicios Estados Unidos-Europa (puertos españoles seleccionados)



Fuente: elaboración propia en base a información de Alphaliner

Por otro lado, respecto al **Puerto de Valencia**, Maersk y Hapag-Lloyd podrían generar nuevas oportunidades tras la disolución de 2M gracias a la Premier Alliance. Aunque MSC mantendrá su presencia en Valencia, la ausencia de otras navieras en rutas compartidas plantea preguntas sobre la reconfiguración del tráfico. La expansión de la Premier Alliance dependerá en gran medida de cómo las navieras decidan operar sus rutas y de los acuerdos que establezcan con sus nuevos aliados.

Finalmente, es relevante considerar que algunas navieras, podrían optar por **rutas alternativas en sus conexiones entre Asia y Europa**, eligiendo entre el canal de Suez o circunnavegar África a través del Cabo de Buena Esperanza. Este cambio estratégico impactará directamente en la frecuencia de escalas en puertos como Algeciras, donde el tráfico podría variar según la decisión de las navieras sobre la ruta más eficiente y segura.

Además, según un estudio de Sea-Intelligence, las nuevas redes Asia-Europa previstas para 2025 parecen estar parcialmente vinculadas a la normativa del **Sistema de Comercio de Emisiones de la UE (ETS)**. Esta regulación, que obliga a las navieras a cubrir un porcentaje de sus emisiones con derechos de carbono en trayectos hacia y desde la UE, implica costos adicionales que también podrían influir en las decisiones sobre las rutas más rentables y sostenibles para las navieras. Aunque no se puede afirmar que el cambio de trayectorias sea únicamente por esta razón, el estudio sugiere que la optimización de las rutas puede estar influenciada por la necesidad de reducir los gastos asociados a la normativa de emisiones.

En definitiva, los cambios recientes en las redes Asia-Europa reflejan una **serie de decisiones estratégicas** por parte de las grandes alianzas navieras, cada una persiguiendo objetivos distintos en términos de servicio y alcance. Este rediseño de rutas, que responde tanto a la **optimización operativa como a las nuevas exigencias del mercado**, puede vincularse también a la creciente presión regulatoria. Aunque no se puede afirmar que estos cambios sean motivados exclusivamente por el sistema de comercio de emisiones, es claro que las estrategias para reducir las distancias reportables y, están influyendo en la configuración de estas redes. Así, las alianzas no solo **compiten en términos de cobertura de mercado y conectividad**, sino también en cómo ajustan sus operaciones para **mantener una ventaja competitiva** en un entorno cada vez más condicionado por las normativas ambientales y económicas globales.