



Alerta de Mercado

Abril 2020

Maersk acelera la estrategia end-to-end con Performace Team, una empresa de almacenamiento y distribución con sede en EE.UU

Maersk ha anunciado recientemente que cerró la adquisición de Performace Team, una empresa de almacenamiento y distribución con 24 localizaciones en los EE. UU, y que fortalecerá aún más las capacidades de Maersk como empresa de logística integrada de contenedores. El acuerdo es otro ejemplo de la política de Maersk de transformarse de una naviera en una empresa de logística integrada.

Análisis de la Fundación Valenciaport

La integración vertical actual en la industria marítima está fuertemente relacionada con el proceso de fusiones, adquisiciones y alianzas surgidas en los últimos años. En este sentido, y teniendo en cuenta que la diferenciación en el servicio de transporte marítimo es compleja y difícilmente perceptible por los clientes, una de las opciones por las que han optado las diferentes compañías navieras es diferenciarse mediante la oferta de nuevos servicios intermodales y logísticos, de forma que la rentabilidad y el control de las operaciones sea mayor.

Es importante mencionar que este no es un fenómeno nuevo, ya que, desde la década de 1990¹, la industria naviera ha optado por esta estrategia de diversificación, especialmente en periodos donde la reducción en la demanda de servicios de transporte marítimo ha hecho caer notablemente los fletes y por tanto, los ingresos y rentabilidades de las navieras.

Siguiendo con lo anterior, hay múltiples ejemplos en los últimos años relacionados con la integración vertical de la industria naviera. En esta línea, uno de los más recientes movimientos fue la compra de *freight forwarder* suizo Ceva Logistics por parte de CMA

¹ Haralambides, HE. Gigantism in container shipping, ports and global logistics: a time-lapse into the future. Maritime Economics & Logistics volumen, 21, 1–60 (2019). <https://doi.org/10.1057/s41278-018-00116-0>

CMG o el anuncio del programa *Excellence of Ocean Quality 2020* por parte de COSCO Shipping, el cual persigue una mejor experiencia del cliente a través de la digitalización y la oferta de servicios *end-to-end*.

Figura 1. Integración vertical de las diferentes navieras por segmentos de la cadena logística

Carrier	Shipping, Short-sea	Terminal	Logistics	Equipment	Towage	Rail	Barge	Truck
Maersk	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MSC	✓	✓	✓			✓	✓	✓
CMA CGM	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Cosco	✓	✓	✓			✓		
Evergreen	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Hapag-Lloyd	✓	✓	✓	✓				
ONE ⁸	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Yang Ming	✓	✓	✓					✓
HMM	✓	✓	✓			✓		✓

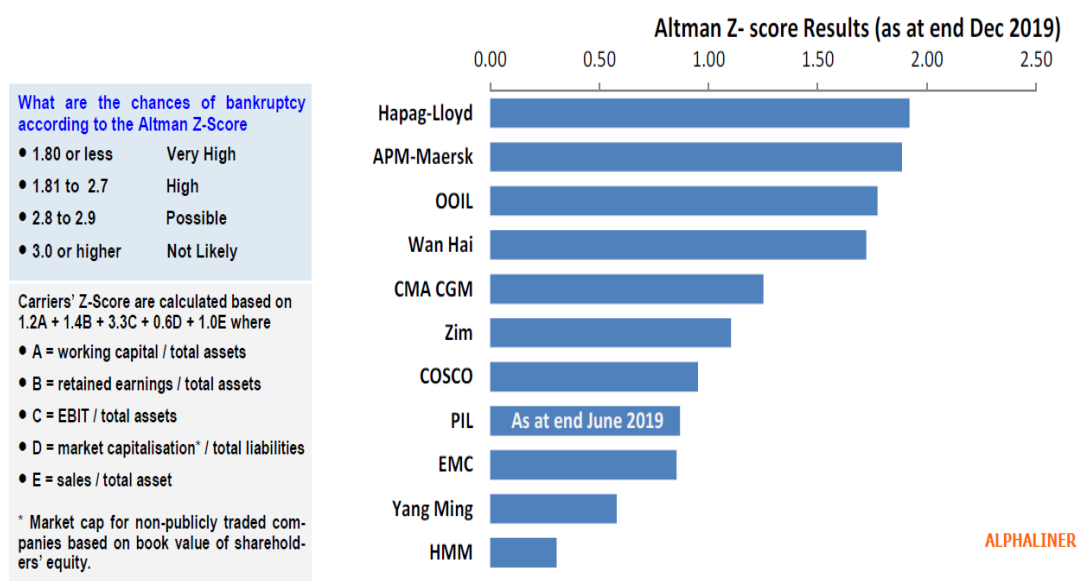
Fuente: Foro Internacional de Transporte²

La integración vertical, de acuerdo con algunos analistas como Fitch Ratings³, brinda una oportunidad para que las compañías generen ingresos más estables y reduzcan la exposición a la volatilidad de los fletes. Sin embargo, entendemos que el proceso de integración vertical irá acompañado de un nuevo periodo de consolidación a través de fusiones, adquisiciones y/o alianzas en la industria post-coronavirus, como consecuencia de la actual situación financiera (ver | Figura 2) de algunas compañías navieras. Asimismo, entendemos que la integración vertical seguirá desempeñando un papel crucial para las principales navieras, como parte de un proceso de generación de nuevos productos y servicios que puedan contribuir a la diversificación de sus negocios y la consecuente reducción de riesgos y aumento de rentabilidad.

² <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/impact-alliances-container-shipping.pdf>

³ <https://www.heavyliftpf.com/news/container-shipping-swaps-consolidation-for-logistics/>

Figura 2. Análisis del riesgo de insolvencia de las diferentes compañías navieras



Fuente: Alphaliner, Volume 2020 Issue 15

En línea con esto último, y, analizando en detalle la situación del grupo Maersk, como caso ejemplo de naviera con una elevada integración vertical, observamos como desde otoño de 2016 se viene implementando una nueva estrategia para dejar de ser únicamente una naviera interoceánica y pasar a convertirse en la empresa líder mundial en logística integrada de contenedores. La visión del plan es que la compañía pueda ofrecer soluciones logísticas *end-to-end* que ayuden a sus clientes a administrar sus cadenas de suministro globales. Desde entonces, Maersk está en un viaje de transformación para convertirse en un integrador global de logística de contenedores, conectando y simplificando las cadenas de suministro de sus clientes.

Según la compañía, la estrategia se centra en reducir la complejidad e ineficiencias a lo largo de las cadenas de suministro globales. Maersk ha diseñado la estrategia en torno a las necesidades y puntos críticos de sus clientes, creando así una oportunidad de mercado que brindará valor a los clientes, así como un crecimiento más rentable.

La visión de convertirse en el integrador global de la logística de contenedores se basa en tres pilares: 1) Crear una cartera de productos/servicios *end-to-end*; 2) Compromiso continuo con el cliente; 3) Generación de valor a través de su red *end-to-end*.

La primera fase de la ejecución de la estrategia se centra en mejorar la experiencia del cliente y el desempeño financiero del negocio del transporte marítimo de la compañía para crear una base sólida para las próximas fases de la estrategia. Las herramientas utilizadas han sido una mayor fiabilidad en los tiempos de tránsito, un mejor servicio a

los clientes, definiendo y vendiendo un servicio integral, así como continuar obteniendo menores tiempos de escala en puertos y otros ahorros de coste.

Figura 3. Pasado, presente y futuro de la estrategia del grupo Maersk



Nota: Ocean: servicios de transporte marítimo. L&S: servicios de logística

Fuente: Informe anual de relación de inversores de Maersk 2019

Con respecto a las siguientes fases de la estrategia, el objetivo es hacer crecer el negocio mejorando los productos existentes y combinándolos con la venta de productos de logística terrestre a los clientes, así como incrementar el crecimiento en el negocio de Terminales y Remolques. La innovación de productos es fundamental para proporcionar un valor nuevo y mayor a los clientes de Maersk, al mismo tiempo que se abordan las ineficiencias de la industria. De hecho, en una entrevista para el *Wall Street Journal*⁴ en julio de 2019, el CEO de Maersk, Soren Skou, señaló que cerca del 80 por ciento de las ganancias de la compañía provienen actualmente del transporte oceánico de contenedores, pero "con suerte dentro de un par de años estará mucho más cerca de un escenario 50-50 entre los servicios oceánicos y los no oceánicos". Para conseguir este ambicioso objetivo, Maersk tiene la intención de comprar almacenes, terminales de contenedores y agentes de aduanas para mejorar sus capacidades y aumentar su oferta de servicios logísticos en todos los territorios donde opera.

En cuanto a si las estrategias de integración vertical son exitosas para las compañías navieras, es importante evaluar los resultados financieros con el fin de identificar los diferentes impactos sobre sus negocios. En este sentido, algunos indicadores que pueden observarse en el informe anual de 2019⁵ del grupo Maersk son:

⁴<https://www.wsj.com/articles/maersk-ceo-wants-half-its-earnings-to-come-from-inland-logistics-11561580963>

⁵ <https://investor.maersk.com/events/event-details/annual-report-2019-0>

- El beneficio bruto en Logística y Servicios⁶ aumentó en un 8.9% en 2019, liderado por el crecimiento en logística terrestre, intermodal, almacenamiento y distribución y agentes de aduanas. Esta fue una mejora sólida; sin embargo, se destaca que el beneficio bruto proviene de un nivel bajo.
- A finales de 2019 Maersk invirtió USD 1,2 mil millones en sinergias combinadas entre las empresas de transporte marítimo y logística.
- En 2019, Maersk tenía el 73% de los ingresos procedentes del transporte marítimo (*Ocean*), el 15% en Logística y Servicios, y el 10% en Terminales y Remolque. Maersk anunció que los dos últimos segmentos crecerán de manera desproporcionada con respecto al primero, incluidas las adquisiciones en logística terrestre, para crear un modelo comercial más diversificado y un beneficio operativo reequilibrado (EBIT).

| Figura 4. Métricas de transformación utilizadas por Maersk para seguir su estrategia

Tracking the transformation

Transformation metrics	2019	2018	2017	1 Non-Ocean revenue decreased by 2.9% in 2019 before adjusting for the closure of the production capacity in Maersk Container Industry.
Non-Ocean, revenue growth	0.1% ¹	6.3%	5.6%	
Logistics & Services, gross profit growth	8.7%	7.9%	N/A	
Realisation of annual synergies worth approx. USD 1.0bn in total by 2019, USDbn (accumulated)	1.2	0.7	0.1	
Cash return on invested capital (CROIC)	9.3%	2.8%	-2.8%	
Long-term target				
Return on invested capital after tax (ROIC)	3.1%	0.2%	N/A	

Fuente: Informe anual de relación de inversores de Maersk, 2019

En este sentido, aunque el operador logró aumentar en los últimos años su beneficio bruto de Logística y Servicios, una de las métricas clave de éxito de su estrategia de integración, **es demasiado pronto para evaluar si la compañía tendrá éxito** en este proceso, que ciertamente solo puede analizarse mejor a medio plazo. En cualquier caso, como se aprecia en la figura siguiente, la compañía ya está trabajando en la mitigación de algunos riesgos que se han identificado como consecuencia del proceso de integración vertical.

⁶ El negocio de logística y servicios incluye: actividades de gestión de la cadena de suministro; Servicios de interior; Transporte de carga; Intermodal; Otros servicios incluyen almacenamiento, distribución y otros servicios de valor agregado, así como financiamiento comercial.

Figura 5. Riesgos relacionados con la estrategia de integración vertical

Riesgo	Estrategias de mitigación
Perder la disciplina de costes en el transporte marítimo mientras Maersk implementa la estrategia integradora	Maersk ha reorganizado la empresa para unificar la responsabilidad de las verticales <i>Ocean and Logistics & Services</i> , incluidos los aspectos comerciales y operativos bajo un solo liderazgo. Esto permite una toma de decisiones equilibrada y holística con respecto a la transformación y el desempeño al mismo tiempo.
Fracaso en la construcción de un negocio de Logística y Servicios rentable a largo plazo	Las principales estrategias de mitigación que se persiguen son construir una cartera de productos global y competitiva de extremo a extremo, integrar esos productos y servicios a nivel de datos, operacional y estratégico para satisfacer las necesidades del cliente, y establecer un equipo de ventas global con el conocimiento necesario para vender todo el portafolio de Maersk desde una perspectiva vertical.
No tener éxito en la construcción de las plataformas tecnológicas líderes del sector del futuro.	Maersk está desarrollando e invirtiendo activamente en plataformas tecnológicas. El desarrollo y la inversión continúan mejorando aún más la experiencia del cliente e integrando productos en soluciones integrales de la cadena de suministro adaptadas a las necesidades del cliente.
Falla al implementar procesos centrales end-to-end para respaldar la estrategia de integración	Maersk ha lanzado un programa para modernizar su entorno de TI heredado para establecer una plataforma y una solución para el rendimiento de los procesos empresariales de extremo a extremo. Se ha establecido una nueva función para evaluar, diseñar e implementar cambios relacionados con productos, procesos y datos maestros.
Falta de capacidades organizativas (Ej. conocimiento empresarial, liderazgo y cultura) para impulsar la implementación de la estrategia	Se lanzaron acciones para mejorar las habilidades y capacidades comerciales en cooperación con la <i>Maersk's Commercial Academy</i> y mediante reclutamientos y adquisiciones. Los nuevos comportamientos de Maersk y un programa de desarrollo ejecutivo han ayudado a apoyar la cultura y el liderazgo. Existe un plan para fortalecer aún más las habilidades y equipar a la primera línea con capacidades adecuadas para vender productos integrados e independientes.

Fuente: Informe anual de relación de inversores de Maersk, 2019

Sin embargo, y, pese a la previsible mejora financiera que supone esta diversificación de servicios para las compañías navieras, algunos analistas señalan que los cargadores podrían percibir cierto empeoramiento en el servicio puesto que quedarían “encerrados” en una solución holística que no necesariamente representaría la mejor combinación de diferentes modos de transporte (que es lo que normalmente ofrecería un operador logístico independiente). A este respecto, la elección de una naviera puede implicar una elección inmediata para los servicios de logística interna, *feeder*, terminales, ferrocarril, remolque, etc.

Asimismo, la integración vertical puede generalizar la presencia de megaplayers en todos los eslabones de la cadena logística, ejerciendo presión sobre los niveles de competencia de cada segmento y pudiendo perjudicar a empresas de menor tamaño no integrados en estos grupos empresariales. En esta línea, según el Foro Internacional de Transporte⁷, además de las alianzas y la concentración de la industria naviera, la integración vertical puede contribuir a la reducción de las alternativas de transporte en determinadas áreas geográficas, concentrándose determinadas cadenas de valor globales en manos de unos pocos operadores, tendiendo hacia estructuras oligopolísticas

Pese a lo anterior, cabe destacar también los aspectos positivos para los cargadores: una mayor simplificación de los procesos por la integración completa debe significar reducción de costes de gestión y burocracia para los cargadores. Asimismo, un mayor control, transparencia y visibilidad respecto a los datos de su carga a lo largo de la cadena logística también puede aportar mayor previsibilidad, contribuyendo por ejemplo con la posibilidad de una reducción de los stocks de los cargadores.

En conclusión, la integración vertical es una estrategia de diferenciación utilizada por las navieras, que se ha dado en el mercado desde los años 90, principalmente en tiempos de alta competencia y/o baja demanda. **Prácticamente todas las grandes navieras avanzan en esta dirección. Uno de los objetivos es tener un negocio más rentable, bajando la dependencia de la volatilidad de los fletes oceánicos.** Tomando como ejemplo de estudio el caso de Maersk, todavía es demasiado pronto para evaluar si tendrá éxito en este proceso, pero desde los últimos 4 años la compañía trabaja en una nueva estrategia para transformarse en el líder mundial en logística integrada de contenedores. Las nuevas plataformas digitales y la transformación digital interna de las empresas tienen un papel muy importante en el éxito de la estrategia de integración vertical, dado que posibilitarán una mayor visibilidad de los procesos, incremento de la previsibilidad y reducción de los costes de gestión y burocracia para todos los actores de la cadena.

⁷ <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/impact-alliances-container-shipping.pdf>