

Joudia Boujdaini
Vicepresidenta de la Asociación Española del Transporte /
Fundadora y directora de JBS International Advisory

¿Competencia o complementariedad? Los zocos marroquíes nos enseñan sobre estrategia portuaria

Con el corazón en ambas orillas del Estrecho, hace unos días moderé, en mi condición de vicepresidenta de la Asociación Española del Transporte, una mesa redonda sobre Marruecos con representantes del sector portuario y de la Agencia Marroquí de Desarrollo de Inversiones y Exportaciones (AMDIE) y operadores logísticos españoles. Y una pregunta sobrevoló toda la conversación: ¿son los puertos marroquíes una amenaza para Algeciras o Barcelona?

Mi respuesta: esa pregunta está mal formulada. El problema no es técnico. Es de mentalidad. Tánger Med cerró 2025 con 11,1 millones de TEUs, un crecimiento del 131% desde 2019 — la mayor expansión entre los 30 mayores puertos del mundo en ese período. Algeciras: 4,7 millones de TEUs. Valencia: 5,7 millones. Tánger Med mueve ya más del doble que cada uno de los dos principales puertos españoles, y conecta con 180 puertos en 70 países*.

Lo que los zocos llevan siglos sabiendo

En Marruecos, los negocios del mismo sector se agrupan. El cuero en una calle, los tejidos en otra, el bronce más allá. A ojos occidentales parece un error estratégico: ¿por qué ponerte al lado de tu competidor? Pero funciona. Juntos generan un efecto de atracción que ninguno lograría por separado. El cliente no elige entre uno u otro: elige ese lugar. La aglomeración no debilita, fortalece. Esto no es folklore. Es lo que en economía llamamos efecto clúster. Y es exactamente la lógica que deberíamos aplicar al corredor logístico euro-mediterráneo.

Tánger Med está ya entre los 20 puertos con mayor movimiento de contenedores del mundo. El Banco Mundial lo sitúa en el top 5 mundial de eficiencia portuaria. La reacción en algunos foros españoles sigue siendo defensiva: riesgo, competencia, pérdida de tráfico. Ese enfoque es un lujo que no podemos permitirnos.

La pregunta correcta es otra

No es "¿nos van a quitar tráfico?" sino "¿cómo construimos corredores donde todos ganemos posición frente a otras regiones del mundo?". El Estrecho de Gibraltar es el único paso entre el Atlántico y el Mediterráneo. Todo el tráfico este-oeste que conecta Asia con Europa y con las Américas cruza por aquí. Si Algeciras y Tánger Med actúan como un clúster complementario en ese nodo, juntos pueden concentrar y gestionar una parte decisiva del comercio marítimo mundial. Separados, compiten por migajas del mismo pastel.

El eje Europa–África del Norte es uno de los corredores estratégicos clave del comercio mundial. Los puertos del Estrecho —en ambas orillas— tienen más que ganar cooperando que compitiendo de forma miope. Esto requiere una mentalidad de clúster, no de trinchera.

El necesario (pero incompleto) análisis de la Universidad de Navarra

En esos mismos días, un análisis publicado por el área de Asuntos Globales y Estudios Estratégicos de la Universidad de Navarra —firmado por Miguel Ayerra bajo el título 'Los nuevos puertos de Tánger y Nador: La estrategia envolvente de Marruecos'— describía estos mismos puertos como piezas de una estrategia de cerco sobre Ceuta y Melilla, con aspiraciones territoriales en el Estrecho.

El análisis merece ser leído. Identifica con acierto factores que han acelerado la ventaja marroquí: la normativa europea de comercio de emisiones (EU ETS), que en 2026 alcanza su plena aplicación al sector marítimo —con un sobrecoste estimado de 142 millones de euros para los puertos españoles y una media de 1,3 millones por buque al año—, y la falta crónica de inversión en modernización portuaria. Ambos puntos son urgentes y exigen respuesta.

Pero el ETS no es un problema bilateral España-Marruecos. Es un problema estructural de toda la orilla norte del Mediterráneo. Otros ocho países de la UE —Bulgaria, Chipre, Croacia, Malta, Grecia, Italia, Portugal y Rumanía— reclaman conjuntamente su revisión. Los desvíos de tráfico ya detectados van hacia el Reino Unido, Egipto y Turquía, no solo hacia Marruecos.



El Puerto de Tánger, Tánger Med está ya entre los 20 puertos con mayor movimiento de contenedores del mundo

El mismo efecto que amenaza a Algeciras frente a Tánger Med amenaza a El Pireo frente a Alejandría, a Marsella frente a Túnez, o a Génova frente a puertos turcos. Un estudio del CENIT estima en el escenario pesimista una pérdida potencial de 14.000 millones de euros anuales y alrededor de 170.000 puestos de trabajo para la economía española.

Si el problema es europeo y mediterráneo, la respuesta también tiene que serlo. Requiere una estrategia de corredor que involucre a todos los actores del Mediterráneo occidental, en ambas orillas, y que presione conjuntamente por una reforma del ETS que no genere paraísos medioambientales al otro lado del Estrecho.

El zoco marroquí lo entendió hace siglos: la proximidad con el competidor, bien gestionada, genera más valor que la distancia protegida. Marruecos tiene una agenda coherente y la ejecuta con consistencia. La respuesta inteligente no es el repliegue. Es construir, con realismo y sin ingenuidad, un corredor logístico euro-mediterráneo donde la complementariedad sea más rentable para todos que la competencia fragmentada. Para ambas orillas.

Marruecos juega en el tablero geopolítico. Europa debe jugar también en el económico. No son tableros alternativos: son el mismo tablero visto desde dos ángulos distintos.



Reuters