

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN



PRIVATIZACION PORTUARIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A

MIGUEL CRISTOBAL SALGADO VERSINI

NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO

1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Expreso mi reconocimiento a todas aquellas personas e instituciones que con su apoyo me han ayudado a concluir mis estudios . Espero en un futuro tener la oportunidad de demostrarles mi agradecimiento .

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN.</u>	p 4
-----------------------------	-----

CAPÍTULO I HISTORIA.

1.1. Historia General de los Puertos Mexicanos .	p 7
1.2. El Porfiriato .	p 8
1.3. El Periodo Revolucionario .	p 9
1.4. La Revolución Institucionalizada .	p10
Periodo del los presidentes Luis Echeverría Alvarez y José López Portillo .	p10
1.5. Políticas, criterios, y argumentos que propiciaron la requisa del puerto de Veracruz .	p13

CAPÍTULO II CAUSAS E IMPLEMENTACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PORTUARIARIAS INTEGRALES : A.P.I.'s

2.1. Causas y consecuencias de la Requisa .	p17
2.2. Las Dificultades en General de los Puertos .	p20
2.3. Las Tarifas Portuarias .	p23
2.4. La Implementación de las APIs .	p26
2.5. El caso de API Veracruz : APIVER .	p29

CAPÍTULO III INTERNACIONAL

3.1. Apertura para la Inversión Privada Nacional y Extranjera .	p36
3.2. Competencia Internacional	p38
3.3. Como acuerdos o convenios internacionales firmados por México afectan a la Privatización Portuaria .	p42
3.4. Ejemplo de Liverpool y Rotterdam	p45
Liverpool	p46
Rotterdam	p49

**CAPÍTULO IV QUE SE BUSCA, A QUIÉN INTERESA,
QUE OPORTUNIDADES ABRE LA PRIVATIZACIÓN PORTUARIA.**

4.1.	Inquietudes de la privatización .	p53
4.2.	Perfil y Visión de los Empresarios del Ramo	p56
4.3.	Empresas Interesadas en la Adquisición de Instalaciones Portuarias .	p59
	A) T.M.M.	p60
	B) TRIBASA	p62
	C) GUA	p63
	D) CICE	p64
4.4.	Aspectos Generales del Potencial que ofrecen los Puertos .	p66
4.5.	Ventajas del uso de contenedores .	p68

<u>CONCLUSIONES .</u>	p70
------------------------------	-----

APENDICES

Apéndice n°1 : Movimientos de Carga por Modo de Transporte.	p80
Apéndice n°2 : Tonelaje Manejado por Empresa en Veracruz, Ver.	p81
Apéndice n°3 : Sistema Portuario Mexicano en Millones de Toneladas .	p82
Apéndice n°4 : Características Generales y Potenciales de los Puertos en México	p83
Apéndice n°5 : Las Empresas del Grupo T.M.M.	p84
Apéndice n°6: Comunicación con el Gremio Unido de Alijadores de Tampico, Tam.	p85
Apéndice n°7: Comunicación con "Portia Management" de Liverpool, Inglaterra .	p86

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía .	p87
Libros de consulta General .	p87
Hemerografía .	p88
Diarios Oficiales .	p89
Tesis Consultadas .	p89

LISTA DE CUADROS :

Cuadro nº 1 : Veracruz : Resumen de las Proyecciones de Carga .	p24
Cuadro nº 2 : Tarifa APIVER para uso de Infraestructura Portuaria .	p25
Cuadro nº 3 : Carga Marítima internada al país en toneladas .	p39
Cuadro nº 4 : Comparación Internacional de de Carga y Descarga .	p39
Cuadro nº 5 : Estadísticas del Puerto de Liverpool .	p48

LISTA DE CROQUIS

Croquis nº 1 : El Puerto de Veracruz actualmente .	p30
Croquis nº 2 : Proyecto APIVER para remodelación del Puerto .	p33

Introducción :

La inserción de México en el mercado internacional, nos ha hecho reflexionar acerca de nuestra forma de proceder y cómo mejorar . Durante la última década, a partir del ingreso del país al G.A.T.T. ¹ , se ha iniciado un proceso de reforma económica . Al desregular la economía, el Gobierno se ha desligado de entidades "no estratégicas" para permitir a la iniciativa privada mexicana y extranjera su participación .

De tomar la responsabilidad en la próxima Privatización Portuaria, el sector privado deberá estar consciente de los errores cometidos en el pasado, de la forma como se busca modernizar a los puertos, de los fuertes compromisos contraídos con el exterior, de la competencia internacional y de las oportunidades que se abren para una nueva visión del empresario mexicano .

La modernización legal, laboral, logística y estructural de los puertos es urgente, ya que ella permitirá realizar en parte los objetivos que pretende la política de diversificación de mercados de nuestro comercio exterior, sugerida por la administración 1988-1994 e impulsar nuestro mercado interno .

Si bien el proceso de concesión portuaria marítima ha estado hasta el presente muy oculto, ya que se carece de información veraz y confiable de parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el presente trabajo intenta demostrar las implicaciones macroeconómicas y a la vez de cómo sería factible la inserción de la microeconomía en un proyecto de ese género .

¹ G.A.T.T. son las siglas en inglés del "General Agreement of Tariffs and Trade"; Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, en 1995 cambió de nombre a Organización Mundial de Comercio (O.M.C.), luego de la adopción de los acuerdos de la ronda Uruguay .

Este trabajo denominado "Privatización Portuaria" consta de cuatro capítulos los cuales se basan en tres principales ejes :

- 1.- El por qué y el cómo se llega a esta determinación por parte de la administración pública ;
- 2.- La visualización del entorno en el cual se desarrolla, tanto en el contexto internacional como nacional ; y
- 3.- La propuesta de una estrategia de cómo integrar la macroeconomía con la micro, a partir de las oportunidades que se presentan .

El primer capítulo, muestra un panorama general de las diferentes políticas aplicadas a lo largo del presente siglo a los puertos, y cómo en algunos casos ha sido o no benéfica. Se finaliza el capítulo introduciendo las razones por las cuales se consideró una necesidad la requisa del Puerto de Veracruz .

El segundo capítulo demuestra como la requisa del Puerto de Veracruz sienta las bases para reformar las tarifas portuarias e implementar una nueva figura legal denominada Administración Portuaria Integral S.A. de C.V., capaz de manejar la transición hacia la privatización a nivel nacional .

El tercer capítulo visualiza el contexto internacional con el cual se busca atraer a la inversión extranjera para que participe en este proceso . Sin embargo, al haber suscrito México su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.), deberá estar al pendiente de los requisitos exigidos vía el sistema convencional por la Organización Marítima Internacional (O.M.I.) . Asimismo, el sector público tendrá que concientizar a los inversionistas de la competencia de algunos puertos de Estados-Unidos, como también aprender de otros puertos como el de Liverpool (Reino Unido de la Gran Bretaña) y el de Rotterdam (Países Bajos) .

El cuarto capítulo proporciona un flujo de ideas de cómo se busca modernizar la economía, mismas que serían aplicables en la privatización portuaria . Consecuentemente se analizarán los posibles riesgos en los que se puede incurrir y los perfiles de algunas empresas interesadas, como alternativa se muestran algunas oportunidades que facilitarían la integración de la microeconomía en este proyecto de implicaciones coyunturales y estructurales para la economía nacional .

1.1.

Historia General de los Puertos Mexicanos

Los Puertos Mexicanos, han estado relacionados estrechamente a los fenómenos históricos, a los hechos políticos y a toda suerte de manifestaciones sociales y económicas del país, por ejemplo : la recaudación fiscal, los programas de modernización, las relaciones comerciales, las estrategias de apertura comercial y el desarrollo de la marina mercante . Es así como se pueden establecer los siguientes periodos históricos en los que han sido afectados los puertos marítimos ² :

1-La colonia 1521-1821 ;

2-El México independiente 1821-1876 ;

3-El Porfiriato 1876-1911 ;

4-El México Revolucionario 1911-1934 ;

5-La Revolución Institucionalizada 1934-1995, y

6-La requisita del Puerto de Veracruz como transición hacia la privatización portuaria .³

Este trabajo sólo mencionará los hechos, las decisiones y las estrategias más importantes tomadas y realizadas desde el Porfiriato hasta la época contemporánea . Se le dará particular énfasis a Veracruz como nuestro principal vínculo económico histórico con el exterior y como reflejo de la situación social, política, y económica del país, a lo largo del presente siglo .

² Dr. José Eusebio Salgado, La Legislación y Jurisprudencia Recientes Del Derecho Marítimo Mexicano. Con un Breve Análisis Histórico (1521-1993), p 02, 1993.

³ El 6° punto lo propone Miguel C. Salgado Versini a fin de explicar la transición que experimentan los puertos para abrirse al capital privado

1.2.

EL Porfiriato

Durante la administración del Presidente, General Porfirio Díaz (1876-1911), se realizaron importantes obras de infraestructura en comunicaciones, principalmente ferrocarriles . Las características propias del sistema ferroviario lo convirtieron en el medio de transporte idóneo para el país ya que reúne las siguientes características :

- 1) La capacidad de recorrer grandes distancias ;
- 2) La facilidad para desplazar grandes cargas voluminosas y pesadas, y
- 3) Los bajos costos de operación debido a las cantidades de mercancías que desplaza .

Los factores antes mencionados, aunados a las condiciones topográficas, geográficas y económicas, lograron conectar entre si a los principales centros urbanos, con las zonas agrícolas y las mineras . De esta forma el sistema de los ferrocarriles se convirtió en la columna vertebral de nuestro transporte . Los puertos bien equipados para la época funcionaban en forma complementaria al sistema ferroviario . Las principales rutas que conectaron a los puertos fueron Veracruz / Tampico / Manzanillo que se unieron a la Ciudad de México ; y Coatzacoalcos / Salina Cruz unidos entre si a través del ferrocarril transistmico .

A la compañía "WEETMAN PEARSON Ltd" del empresario inglés Lord Cowdray se le encomendó el desarrollo de las obras portuarias de Veracruz Ver.; Tampico Tamps.; Coatzacoalcos Ver.; Salina Cruz Oax. También esta misma empresa inició trabajos en Manzanillo Col., mismos que no concluyó por el inicio de la Revolución de 1910.

1.3.

El Período Revolucionario :

Durante el período revolucionario se desquició el transporte ferroviario, aunado a las coyunturas internacionales como la apertura del Canal de Panamá y la depresión del comercio internacional, produjo el abandono del sistema transistmico . De 1911 a 1934 los avances en puertos fueron insignificantes, sólo con pequeñas obras en Mazatlán, Campeche, Progreso, Acapulco y Tuxpan .

La depresión internacional de los años 30's y la Segunda Guerra Mundial 1939-1945 provocaron la caída de la recaudación aduanal en los puertos por lo que sólo se realizaron obras de conservación y mantenimiento ⁴ .

⁴ José Francisco Pérez Magaña, La Modernización Portuaria, Perspectiva Para El Desarrollo de México, p 05, Tesis 1993.

1.4.

La Revolución Institucionalizada

En la post-guerra 1952-1958, se promueve la industrialización mediante el modelo de sustitución de importaciones. Con la administración del presidente Adolfo Ruiz Cortinez se promovió el Programa Nacional de Progreso Marítimo mejor conocido como: La Marcha al Mar. El enfoque de esa administración pública era esencialmente el fomento a la inversión. Se le encargó a la empresa holandesa "Neederland Engineering Consultants" (NEDECO) el estudio de factibilidad de los puertos⁵. El objetivo de lo presentado por NEDECO era el análisis técnico y económico para el fomento de los puertos mexicanos a fin de facilitar la navegación de altura y la implementación de nuevos sistemas de operación. Con el proceso de industrialización y el modelo de sustitución de importaciones, se incrementó la capacidad exportadora, la recaudación aduanal y el uso de las instalaciones portuarias.

Períodos de los presidentes Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo.

De 1970 a 1976 el presidente Luis Echeverría Álvarez pone en marcha La Reforma Portuaria e instaura la Comisión Nacional Coordinadora de Puertos. Reunió a trabajadores, autoridades, agentes aduanales, navieros y agentes marítimos, creó diversas empresas de servicios portuarios como SERPORVER Servicios Portuarios de Veracruz en 1973. El objetivo fue de analizar la problemática portuaria para implementar soluciones tendientes a agilizar el servicio en las terminales marítimas. Sin embargo, los resultados fueron adversos ya que la gran diversidad de gremios en el caso de Veracruz provocó:

⁵ NEDECO, Holandesa Nederland Engineering Consultants, *Estudio sobre el programa de Progreso Marítimo de México*. La Haya Holanda Impreso en Albatros 1955.

- 1) Una falta total de coordinación en las maniobras ;
- 2) La división del trabajo absurda puesto que intervenían diferentes sindicatos ;
- 3) La corrupción ; y
- 4) La disminución de las tasas de productividad .

El presidente José López Portillo, trató de resolver la problemática portuaria . Con la modificación del artículo 50 de la Ley de Navegación y Comercio Marítimo, autorizó al Ejecutivo Federal a establecer la administración descentralizada de los puertos a través de los organismos en cuyos consejos de administración deberían de estar representadas las Secretarías y Departamentos de Estado que tenían en su momento, influencia en el gobierno de cada puerto y las autoridades estatales y municipales . Pese a este cambio, en nada varió la forma de operar de Veracruz y de todos los puertos del país .

Los diversos sindicatos que se formaron entre 1934 y 1991 como lo son el de maniobristas, amarradores, pilotos, lancheros, estibadores, ...etc... generaron un gran peso político de apoyo al partido oficial ; acentuaron el centralismo ; entorpecieron los trámites aduaneros, y favorecieron una burocracia excesiva y parasitaria del presupuesto federal . Las principales deficiencias provocadas por el desorden administrativo y operativo del Puerto de Veracruz, fueron :

- 1) Estrangulamiento de las operaciones en muelles, bodegas, y oficinas ;
- 2) Cuotas excesivas de los servicios y tiempos muertos desfavorables para los agentes del comercio exterior ⁶ ;
- 2) Una pésima toma de decisiones por parte de las Secretarías involucradas como Hacienda, Comunicaciones y Transportes, entre otras ;

⁶ Los Agentes del Comercio Exterior entiendase : Exportadores, Importadores, Agentes Aduanales, Agentes Navieros, Intermediarios, ...etc...

- 3) Mala asignación de recursos entre el personal administrativo, operativo y las diferentes instalaciones ;
- 4) El desvío de fondos monetarios ya que terminaban en los líderes sindicales y los altos funcionarios públicos estatales y federales, y
- 5) La falta de mantenimiento de las instalaciones y de la logística .

1.5.

Políticas, criterios, y argumentos que propiciaron la requisita del Puerto de Veracruz.⁷

Durante la última década, el Gobierno Mexicano ha hecho una serie de cambios con el fin de simplificar su estructura operativa y reducir su peso en la economía nacional, tratando paulatinamente de pasar de un Estado paternalista a un Estado regulador y moderador de la economía. Dentro del Acuerdo Nacional de Desarrollo, del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 se establece que: "El crecimiento amplio y sostenido de la actividad económica solo es posible con el crecimiento amplio y sostenido de la infraestructura"⁸. Tanto por la coyuntura económica nacional como por la internacional, el sexenio 88-94 enfocó sus prioridades macroeconómicas en⁹:

- 1) El combate a la inflación ;
- 2) La disciplina fiscal ;
- 3) La reducción del déficit presupuestal ;
- 4) La renegociación de la deuda externa ;
- 5) La reestructuración de métodos y estrategias de política monetaria ;
- 6) La apertura comercial ; y
- 7) La aceleración del proceso de privatización.

Como la operación portuaria en Veracruz por parte de los sindicatos estaba en contradicción con el Plan Nacional de Desarrollo, se decidió intervenir al puerto, ya que sus cualidades y capacidades no habían sido aprovechadas racionalmente. El puerto se volvió, tanto por su baja productividad, mala planeación, mala administración y corrupción en un severo obstáculo para el desarrollo regional y

⁷ El presente trabajo se realizó durante el sexenio del Presidente Salinas de Gortari, de 1988-1994.

⁸ Secretaría de Programación y Presupuesto, Plan Nacional de Desarrollo, p 80, S.P.P. 1989.

⁹ Roberto Alejandro Córdón, W. Gordon Lee y Alejandro S. Hope, The Reform of Mexican Public Enterprises, p 39, NIEMO 1993.

nacional . Por eso el Puerto de Veracruz llegó a ocupar el segundo lugar, a nivel mundial, de puerto inseguro .

Con el apoyo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se creó el Comité Coordinador y de Usuarios del Sistema Portuario Nacional. La requisita ocurrió el 31 de mayo de 1991 . Al día siguiente, 1º de Junio en el Diario Oficial ¹⁰ , se otorgó permiso para realizar las maniobras portuarias con una fianza de N\$ 500,000,000.00 a Operadora Portuaria del Golfo SA de CV (OPG) , Compañía Terminal de Veracruz SA de CV (CTV) y Corporación Integral de Comercio Exterior SA de CV (CICE) . Los siguientes servicios se le quitaron a los sindicatos ¹¹ para que fuesen operados por las tres empresas anteriores :

- 01-carga ;
- 02-descarga ;
- 03-estiba ;
- 04-desestiba ;
- 05-alijo ;
- 06-acarreo ;
- 07-almacenaje ; y
- 08-transbordo .

El Poder Ejecutivo argumentó que ello se debió a la importancia que para el comercio exterior nacional significa Veracruz . La aduana del mismo puerto es la tercera nacional y la primera marítima ¹² en reportar ingresos a la Federación, ello se debe al valor agregado de las mercancías que se importan y exportan . El cambio incidió en ese momento positivamente en la economía nacional .

¹⁰ Diario Oficial, Requisita del puerto de Veracruz 01 de Junio de 1991.

¹¹ Los sindicatos principales eran de maniobristas, checadores, estibadores, y amarradores .

¹² Dirección General de la Marina Mercante, S.C.T. y Dirección General de Promoción Externa, S.E.C.O.F.I. : Memoria del 2º seminario nacional sobre "Como Exportar por Vía Marítima", p 27, Septiembre 1994.

Los servicios que se daban por parte de los principales sindicatos habían reducido el nivel de productividad generando incrementos de los costos de distribución para las empresas exportadoras e importadoras . Su alto potencial de mercado, de infraestructura, posición estratégica y vías de comunicación, no podían seguir siendo subutilizadas ¹³ . En el mismo Diario Oficial se argumentan como causas :

- 1) La deficiente organización ;
- 2) Las prácticas inadecuadas que afectan la calidad del servicio ;
- 3) La obsolescencia del equipo ;
- 4) La diversidad de esquemas jurídicos para la contratación de equipo ;
- 5) La inadecuada administración ; y
- 6) El encarecimiento injustificado de los servicios portuarios .

Es de señalarse que la modernización de los puertos se ha visto detenida desde el "boom petrolero 71-76" ¹⁴ . Durante ese periodo de auge la principal prioridad fue la de desarrollar los puertos petroleros dejando en segundo término o bien sin importancia el desarrollo de la marina mercante . Ello propició la caída de la inversión en el sector naviero .

La reforma fue levantada el 1 de agosto de 1991 . Posteriormente a la reforma, el 19 de Julio de 1993 surge una nueva legislación portuaria . Dentro del marco de modernización, aparece una figura : Administración Portuaria Integral constituida como una sociedad mercantil . Esta nueva persona moral tiene por objetivo llevar a los puertos a una autonomía operativa y financiera descentralizada del gobierno ¹⁵ . Esta medida fue fundamental puesto que si se busca que nuestro comercio exterior sea

¹³ Ing. Moisés Vázquez, *Requisa de los Servicios portuarios del puerto de Veracruz*, Revista ANIERM 1991.

¹⁴ Sub-Secretaría de Ingresos, S.I.C.P., *Principales causas de la problemática portuaria*, México 1994.

¹⁵ Dirección General de la Marina Mercante, S.C.T. y Dirección General de Promoción Externa, S.E.C.O.F.I. : Memoria del 2º seminario nacional sobre "Como Exportar por Vía Marítima", p 28, Septiembre 1994.

competitivo es indispensable alcanzar niveles internacionales de eficiencia en los puertos para enlazarlos a un sistema eficaz de transportes terrestres .

2.1.

Causas y consecuencias de la Requisa.

Conforme la política de apertura comercial en el sexenio del Presidente Salinas de Gortari se amplió, se incrementó el intercambio comercial sobre todo en importaciones. Este crecimiento de nuestro comercio exterior era amenazado de provocar una crisis en las aduanas portuarias. Un colapso del Puerto de Veracruz representaba una probabilidad elevada de estrangulamiento del abasto para las empresas en México con fuertes vínculos comerciales con Europa y Sudamérica. A partir de la apertura comercial, los vicios de esta terminal marítima no sólo eran más costosos, sino que representaban una amenaza real contra la capacidad del país para enfrentar los retos del mercado internacional. Debido a la gravedad de los defectos de las operaciones, los resultados de corto plazo de una reorganización eran más prometedores en Veracruz, aún antes de cualquier inversión en su propia infraestructura ¹⁶.

Las principales dificultades que se encontraron en la operación portuaria de Veracruz fueron:

- 1) La monopolización de las maniobras portuarias por parte de los principales sindicatos ¹⁷;
- 2) La escasa infraestructura así como de logística, el congestionamiento de las terminales, patios, muelles se debía a la deficiente capacidad de la infraestructura, como también del equipo. El número en operación de instalaciones era escaso en relación al tráfico que se movía;
- 3) Los problemas de operación para coordinar la logística y recursos humanos;
- 4) Los problemas de equipo al estar obsoleto, escaso y mal mantenido;

¹⁶ Gabriel Martínez y Guillero Fábber, Desregulación Económica (1989-1993), Fondo de Cultura Económica 1994, p. 56.

¹⁷ Idem n°11.

- 5) El inadecuado mantenimiento de las instalaciones, equipo, vías de acceso, dragado de canales, ...etc...;
- 6) Las adquisiciones indebidamente planeadas e inescrupulosas de equipo comprado y nunca usado ;
- 7) La falta de seguridad laboral, así como para las mercancías manejadas ; y
- 8) La falta de planeación de los recursos monetarios, logísticos y humanos .

La dinámica de trabajo en Veracruz se caracterizaba por la carencia de un líder capaz de imponer orden, lo cual repercutía en una baja productividad de las maniobras y en el conjunto de los servicios ofrecidos . Las corruptelas, privilegios personales y mala paga de los trabajadores eventuales "cuijes" incrementaban los riesgos de pérdidas y retrasos en el despacho de las mercancías .

Los costos se incrementaban considerablemente por los tiempos de maniobras tanto para barcos como para las mercancías, así como por los gastos de supervisión y de exceso de personal contratado pero no utilizado . Los recursos captados se desviaban hacia los sindicatos más importantes, los cuales eran : de maniobristas, de checadores, estibadores y amarradores .

La organización del trabajo impedía la integración de diferentes servicios puesto que existía una increíble división de responsabilidades . Ello se notaba al existir prácticamente un sindicato por actividad, los cuales tenían su propias zonas de influencia . Este fenómeno además de aplicarse a las áreas laborales también se aplicaba en la maquinaria utilizada la cual era escasa y sin mantenimiento ¹⁸ .

Con la requisa del 31 de mayo de 1991, comenzó una nueva etapa en la forma de operar del puerto, se eliminaron las violaciones a la Ley Federal de Trabajo y se elevó

¹⁸ Gabriel Martínez y Guillermo Fárber, Desregulación Económica (1989-1993), Fondo de Cultura Económica 1994, p. 59

la productividad . Con la publicación de la requisita se otorgaron permisos de operación a empresas maniobristas (O.P.G.-C.T.V.-C.I.C.E.) las cuales están obligadas a prestar servicios integrados evitando la paralización del servicio como también las parcelaciones de actividades en el puerto ¹⁹ .

La intervención del gobierno marca la pauta para el análisis del resto del sistema portuario a fin de determinar la factibilidad de su privatización . Esta transición abrió la oportunidad de emitir la Ley de Puertos y permitir a la inversión privada su participación en el resto de la infraestructura portuaria del país .

¹⁹ Diario Oficial de la Federación, Requisita del puerto de Veracruz, 1 de Junio 1991 (ver página 13)

2.2.

Las Dificultades de los Puertos Mexicanos en general.

La nueva legislación portuaria del 19 de Julio 1993, busca integrar al cambio a todo el sistema portuario ya que presenta problemas, no tan agudos como los de Veracruz, pero si de desorden, baja productividad, deterioro del equipo, insuficiente infraestructura, mala planeación, corrupción ...etc... Gran parte de las dificultades se derivan de la organización institucional inadecuada que dista de promover la competitividad, la especialización y autonomía financiera de los puertos . De la misma manera la estructura tarifaria ha sido causante del desorden operativo y administrativo de los puertos .

El cambio de Puertos Mexicanos a Administración Portuaria Integral no soluciona instantaneamente las dificultades al venirse estas arrastrando desde hacia varias décadas . Durante 1993, la Subsecretaría de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público junto con Puertos Mexicanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes analizaron la problemática portuaria . Encontraron inicialmente problemas de escasez de recursos monetarios, como también de eficiencia en el uso de las instalaciones y distribución de los recursos . Por ejemplo en Veracruz considerado hasta no hace mucho como el puerto más importante del país, operan sólo tres terminales, lo que limita el ahorro de tiempo, incrementa costos y retrasa las operaciones . Las terminales de cemento, de cabotaje así como astilleros no han sido utilizadas desde hace bastante tiempo, la depreciación y deterioro de estos activos en general son constantes y caras .²⁰

En un estudio presentado por la Subsecretaría de Ingresos, se presenta al sistema portuario como una entidad que recupera la totalidad de los costos operativos y genera un excedente de 62% . Pero a nivel individual esta relación se distorciona pues al

²⁰ Visita de Miguel C. Salgado Versini a Veracruz del 13 al 17 de Agosto 1994 .

analizar puerto a puerto se observa que algunos son superavitarios y otros deficitarios :

21

Superavitarios :

Veracruz - Cayo Arcas - Pajaritos - Dos Bocas - Manzanillo - Salina Cruz-Cozumel

Sin Utilidades :

Lázaro Cárdenas - Topolobampo - Mazatlán - Altamira - Puerto Morelos

Deficitarios :

Puerto Madero - Tuxpan - Tampico

El mismo estudio mide el rendimiento en los costos frente al margen de utilidad que generan para probar si son competitivos en el mercado ²² . Resulta que el sistema portuario presenta un déficit de 37%, consecuentemente el orden de los puertos superavitarios se altera .

Superavitarios : Cayo Arcas - Pajaritos - Dos Bocas - Rosarito

El capital de trabajo se ve disminuido con la inclusión de las depreciaciones, por lo que el rendimiento de las inversiones del sistema portuario presenta un déficit del 43% .

Superavitarios : Cayo Arcas - Pajaritos - Dos Bocas - Rosarito

Comparativamente los puertos petroleros de : Cayo Arcas - Pajaritos - Dos Bocas - Rosarito son efectivos y rentables puesto que pagan por servicios que ellos mismos generan utilizando al máximo sus instalaciones . La mayor parte de los puertos comerciales no recuperan ni siquiera sus costos operativos, en consecuencia reciben transferencias financieras del presupuesto nacional . Este problema distorciona el

²¹ Sub-Secretaría de Ingresos, Panorama Actual, Situación Financiera de los Puertos, S.H.C.P. 1993.

²² Se carece de fórmulas precisas por parte del estudio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para encontrar estos parámetros de rendimiento.

mercado naviero y portuario nacional ²³ , al cual se le debe de añadir la existencia de subsidios cruzados entre los puertos de todo México y de un mismo Estado . También se realizan traspasos de fondos al interior de los mismos puertos al ser más rentables algunas terminales frente a otras . Por otra parte, el escaso cabotaje nacional recibe una importante ayuda monetaria, mientras que las actividades de importación pagan un sobre precio .

En base a la información anterior las Secretarías involucradas decidieron que cada Administración Portuaria Integral restructurara sus tarifas en función de sus instalaciones, demandas y necesidades. Este cambio permite recuperar los costos relevantes a fin de proveer los servicios sin escasez . De la misma forma incentiva la autonomía de los puertos así como fomenta la competencia al utilizar más intensivamente aquellos puertos que son más baratos y reflejan las condiciones de mercado, incluyendo la competencia internacional .

²³ Ver capítulo 3.2. p 38 .

2.3.

Las Tarifas Portuarias :

La estructura tarifaria era inadecuada desde el punto de vista económico por diversas razones ²⁴ :

- a) No estaban relacionadas con los costos reales de la oferta de los servicios ;
- b) Se presentan subsidios cruzados entre los puertos ; ²⁵
- c) Se presentan subsidios al interior de los puertos entre los diferentes servicios de infraestructura (almacenaje, puerto, muelle y atraque) ;
- d) Existen subsidios cruzados entre embarcaciones de exportación, importación y cabotaje ;
- e) La estructura tarifaria vigente hasta enero 1994 no generaba los recursos necesarios para que los puertos autofinanciaran nuevas inversiones ; y
- f) Los precios relativos entre los puertos se encuentran altamente distorsionados, lo que ocasiona un uso excesivo de algunos y la subutilización de otros .

Por ello se llevó a cabo una reestructuración tarifaria por parte de la Sub-Secretaría de Ingresos de Hacienda en base a parámetros macro-económicos como inflación de 6.1%, crecimiento del PIB de 4.7% y tasas de interés (Cetes) de 5.3%, con los siguientes objetivos : ²⁶

- a) Permitir que los puertos recuperen los costos de prestar los servicios, eliminar subsidios cruzados entre ellos y promover su funcionamiento como unidades financieras independientes ;

²⁴ Sub-Secretaría de Ingresos, Problemática de la Estructura Tarifaria Actual, S.H.C.P. 1993.

²⁵ Los subsidios cruzados de los puertos se daban al transferir los recursos ya sea entre puertos de un mismo estado, entre todos los del país y de una terminal a otra .

²⁶ Estos parámetros de PIB, inflación, tasas de interés y crecimiento del comercio exterior, deberán ser replanteados debido a la devaluación del 20 de Diciembre 1994

- b) Cobrar a cada usuario el costo que ocasiona por utilizar la infraestructura portuaria y evitar la discriminación injustificada de precios ;
- c) Generar recursos para nuevas inversiones, que deberán ser superiores para aquellos puertos que presentan un mayor grado de congestión, y
- d) Brindar información en cuanto a precios relativos y flujos entre puertos para una mejor valuación por parte de los interesados en participar en las subastas de las futuras Administraciones Portuarias Integrales (API's) .

Para obtener las tarifas se realizaron proyecciones para diferentes tipos de cargas obteniendo tasas de crecimiento anuales del 8 % en promedio, lo que muestra las grandes expectativas de crecimiento en ese momento de nuestro comercio exterior . Sobresalen del cuadro n°1 las expectativas en carga contenerizada, de fluidos, carga general así como el posible movimiento en una terminal de tipo "Roll On Roll Off", para buques rampa porta vehículos que no existe actualmente : ²⁷

cuadro n°1 :

Tipo de carga	Miles de Toneladas				Tasas Anuales de Crecimiento en %		
	1993	1995	2,000	2006	1993-1995	1993-2000	2001-2006
General	3,281	3,639	6,482	12,251	9.0%	10.2%	8.3%
Contenerizada	2,133	2,518	4,292	8,290	8.7%	10.5%	8.8%
Suelo	1,149	1,321	2,191	3,961	7.2%	9.7%	7.7%
Agrícola	1,781	1,869	2,310	6,505	3.3%	3.8%	5.7%
Granel Mineral	435	589	686	927	14.4%	6.7%	3.8%
Fluidos	725	914	1,482	2,597	12.3%	10.5%	7.4%
Subtotal	6,222	842	12,401	21,370	16.3%	8.1%	7.0%
Via Ferro. y "Roll-on/ Roll-off"	0	1,200	1,480	2,000	n.d.	4.0%	4.0%
Subtotal neto	6,222	7,220	10,941	19,730	7.7%	6.7%	7.4%
Patrimonio y derivados	1,868	1,817	2,210	3,025	7.1%	3.9%	4.0%
Total	7,918	9,037	13,151	22,395	6.8%	7.9%	6.9%

Fuente APIVER enero 94

²⁷ En esta terminal se posicionan embarcaciones especializadas en la carga de maquinaria la cual puede desplazarse por sí misma para ser cargada.

La tarifa portuaria planifica los costos para los usuarios a largo plazo tomando en cuenta las expectativas de carga, las depreciaciones del equipo, sus costos operativos así como administrativos . A partir de estas nuevas tarifas, la nueva sociedad mercantil operadora del puerto APIVER, busca asegurarse un mínimo de captación de recursos con la finalidad de reinvertirlos, sanear las finanzas del puerto para posteriormente hacer más atractiva la venta del mismo (ver cuadro n°2) :

cuadro n°2 :

TARIFA APIVER PARA USO DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA

Tarifa	Tarifas propuestas (N\$ de Enero de 1994)						
	Actual	Objetivo	Jun-94	Feb-95	Jul-95	Feb-96	Jul-96
-Puerto Variable (N\$ por TRB)	0,8765	0,3469	0,209	0,2449	0,2799	0,3149	0,3499
-Puerto Fijo (N\$ por buque)	0,00	4546,87	2728,12	3182,81	3637,5	4092,18	4546,87
-Atrique General (N\$ x hora x m. de eslora)	0,1400	0,7910	0,4746	0,5537	0,6328	0,7119	0,7910
-Atrique Contenedores (N\$ x hora x m. de eslora)	0,1400	2,5932	1,559	1,8192	2,0746	2,3339	2,5932
-Muelleaje (N\$ por tonelada)	0,5470	1,1672	0,7003	0,8170	0,9339	1,0506	1,1672

Fuente APIVER enero 94

En los cuadros n°1 y n°2 podemos apreciar un cambio radical en la planeación ya que se calcula a largo plazo tomando en consideración las expectativas de crecimiento de nuestro comercio exterior, Producto Interno Bruto, inflación, tasas de interés, ...etc...

2.4.

La implementación de las Administraciones Portuarias Integrales : API's

En 1993 se creó el marco legal específico a la actividad portuaria para que diera sustento a la modernización del sistema portuario . En la Ley de Puertos del 19 de Julio de 1993 se establecen las bases para que la Administración Portuaria Integral de un puerto opere como sociedad mercantil . Posteriormente el 21 de Noviembre 1994 se ordenó en el Reglamento de la Ley de Puertos en el Capítulo V, artículo 127 que : "Los puertos que no cuenten con administración portuaria integral, estarán a cargo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes , por conducto de la unidad administrativa que corresponda, la que designará administradores federales, los cuales reportarán a dicha autoridad las actividades relacionadas con su gestión". Esta decisión fue tomada con la finalidad de acelerar el proceso de concesionamiento de los puertos y eliminar paulatinamente la figura obsoleta y rebasada de Puertos Mexicanos la cual figuraba unicamente como operadora ²⁸ . En los consejos de administración de las API's se incluyen funcionarios de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, Desarrollo Social y Hacienda . Al incluir a estas tres Secretarías se buscó que las dos primeras se encargaran de delimitar los bienes de dominio público de la Federación que constituyen los recintos portuarios . Hacienda esta incluida, porque tiene que supervisar las tarifas aplicadas a los servicios y regular la futura concesión portuaria .

Las funciones de las API's que establece la Ley de Puertos son :

- a) Planear, programar y ejecutar las acciones necesarias para la promoción, operación y desarrollo del puerto ;
- b) Usar, aprovechar y explotar los bienes del dominio público en los puertos ;
- c) Construir, operar y administrar la infraestructura portuaria de uso común ;

²⁸ Gabriel Martínez y Guillermo Fábber, *Desregulación Económica (1989-1993)*, Fondo de Cultura Económica 1994, p. 76.

- d) Construir, operar y explotar terminales, marinas e instalaciones portuarias por sí, o a través de terceros, mediante contratos de concesión parcial de derechos ;
- e) Prestar servicios portuarios y conexos por sí o a través de terceros mediante el contrato respectivo ;
- f) Opinar sobre la delimitación de las zonas y áreas del puerto ;
- g) Formular las reglas de operación del puerto y someterlas a consideración de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ;
- h) Asignar las posiciones de atraque en los términos de las reglas de operación.
- i) Operar los servicios de vigilancia, así como el control de los accesos y tránsitos de personas, vehículos y bienes en el área terrestre del recinto portuario ;
- j) Recibir ingresos por el uso de la infraestructura portuaria, por la celebración de contratos, por los servicios que preste directamente, así como por las demás actividades comerciales que realice ; y
- k) Proporcionar la información estadística portuaria .

En 1994 se constituyeron las API's de Veracruz - Manzanillo - Puerto Madero - Lázaro Cárdenas - Progreso -Altamira - Tampico - Guaymas - Ensenada - Acapulco . Así como una de carácter estatal que fue creada en Quintana Roo . Este proceso, implicaba en 1994 el ahorro de N\$ 1,803.8 millones para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.) .²⁹

Para las futuras concesiones, de puertos, terminales, marinas como de servicios, quedó establecido en el artículo 33 del Reglamento de Puertos (21/11/94) que deberán publicar las licitaciones en el Diario Oficial de la Federación y en algún periódico de amplia circulación nacional . Las convocatorias seguramente serán publicadas en el transcurso del primer trimestre 1995, y contendrán :

²⁹ Flavio I Rodríguez, Prevé S.C.T. Privatizar los 22 puertos más importantes este año, Periódico el Economista 22/02/94.

- a.- La información respecto del área o servicio de que se trate ;
- b.- Los requisitos que debe llenar el solicitante ;
- c.- El tipo de contrato que pretenda celebrar, y
- d.- Las demás condiciones necesarias .

Las ofertas deberán de ser entregadas en un plazo de 30 días, mismas que serán abiertas en presencia de los concursantes, y se dará fallo treinta días después³⁰ .

³⁰ Diario Oficial de la Federación, Reglamento de la Ley de Puertos, 21 de Noviembre de 1994.

2.5.

El Caso de la Administración Portuaria Integral de Veracruz : Apiver

Con la nueva Ley Portuaria, surge "APIVER" como empresa de servicios portuarios para lo cual fue presentado el plan maestro de trabajo actualizable cada 5 años . El programa Apiver parte de que "debido a su favorable ubicación geográfica y buenas conexiones terrestres, así como adecuadas y diversas pero cada vez más insuficientes instalaciones, Veracruz tiene la oportunidad para continuar como uno de los mejores puertos del país" . En ese sentido se anticipa que la carga de Veracruz aumentará a una tasa anual promedio superior a la nacional en especial la contenerizada, los fluidos y el granel como lo muestra el cuadro n°1 antes mencionado .³¹

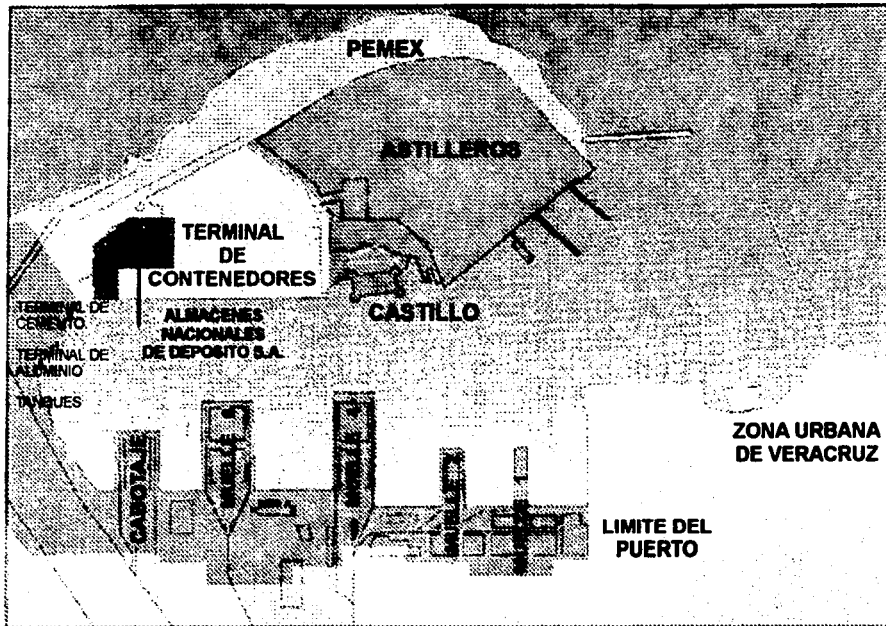
El puerto cubre una superficie de 569.5 hectáreas de las cuales 367.8 hectáreas son terrestres . Está dividido en 7 terrenos para almacenaje, 13 patios de playa y consolidación, 24 almacenes y bodegas así como 1 cobertizo .

Las principales restricciones para el desarrollo del puerto son : el rezago en la conservación y mantenimiento de diversas obras de infraestructura, la problemática vial al interior y hacia el puerto así como el espacio disponible para su expansión . Resolver estas dificultades requerirá reubicar instalaciones, demoler construcciones, redefinir y construir nuevas vialidades realizar nuevas inversiones adecuadas al tipo de operación como de carga y prever nuevas áreas para su expansión futura (Ver CROQUIS n°1, siguiente).

³¹ APIVER S.A. de C.V., Programa Maestro de Desarrollo Puerto de Veracruz, Enero 1994.

PUERTO DE VERACRUZ

CROQUIS Nº 1



El Programa Maestro de Desarrollo del Puerto de Veracruz señala en general lo siguiente :

- 01) Usos, destinos y modos de operación previstos para las diferentes zonas del puerto así como la justificación de los mismos ;
- 02) Las medidas y provisiones necesarias para garantizar una eficiente explotación de los espacios portuarios su desarrollo futuro y su conexión con los sistemas generales de transporte ;
- 03) Los programas de construcción expansión y modernización de la infraestructura portuaria , las cuales se apegarán a las disposiciones aplicables, y
- 04) Los compromisos de mantenimiento, de productividad y aprovechamiento de los bienes que se concesionan .

A fin de llevar a cabo las operaciones del puerto, la empresa APIVER S.A. de C.V. señaló los siguientes compromisos de mantenimiento y productividad :

APIVER compromisos de mantenimiento :

- a) Reposición y defensas en muelles ;
- b) Reposición en bitas en muelles ;
- c) Pinturas en bodegas ;
- d) Señalización ;
- f) Dragado de parámetros de muelles. (Se compromete a un dragado de 100,000 m3 al año) ;
- g) Dragado de mantenimiento del canal de acceso ;
- h) Mantenimiento eléctrico ;
- i) Bacheo ;
- j) Limpieza de drenes pluviales ;
- k) Mantenimiento oficinas ;

- l) Reposición de techos y bodegas ;
- m) Mantenimiento de vías férreas, y
- n) Mantenimiento rompeolas .

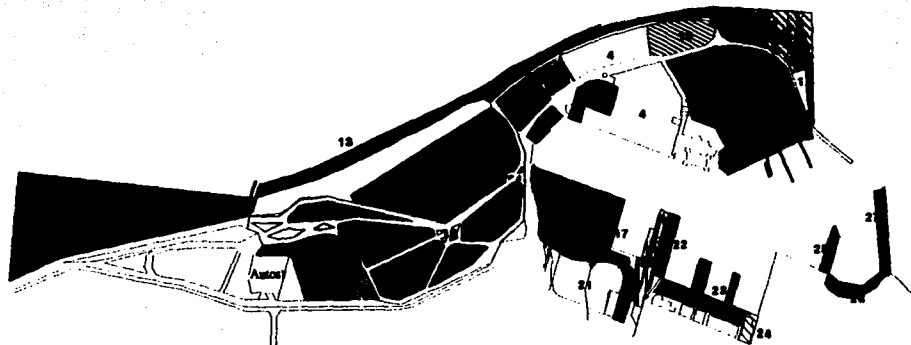
APIVER compromisos de productividad :

Carga general fraccionada	thbo	60
Carga general unitarizada	thbo	135
Granel agrícola semicontenerizado	thbo	135
Granel mineral semimecanizado	thbo	170
Fluidos	thbo	190
Contenedores	thbo	45

(thbo : toneladas métricas por hora/buque en operación .)

Como se puede apreciar en el CROQUIS n°2 (a continuación), el futuro del puerto abarca una gran expansión, remodelaciones, y la creación de nuevas bodegas y zonas de maniobras . Cabe destacar la salida muy limitada para el estricto control aduanero, la ampliación de los patios de contenedores para llenos y vacíos y la creación de la Terminal de Usos Múltiples TUM .

PLAN MAESTRO DE VERACRUZ



- 1.- ○ INSTALACIONES DE PEMEX
- 2.- ● RESERVA PORTUARIA
- 3.- ● ASTILLEROS
- 4.- ● TERMINAL DE CONTENEDORES
- 5.- ● TERMINAL DE CARGA A GRANEL
- 6.- ○ TERMINAL DE LIQUIDOS
- 7.- ● TERMINAL DE ALUMINIO
- 8.- ● TERMINAL DE CEMENTO
- 9.- ● ALMACENES

- 10.- ○ VÍA DE ACCESO
- 11.- ● ALMACENES
- 12.- ● ADUANA
- 13.- — ROMPEOLAS LADO NORTE
- 14.- ● PATIO DE TRAILERS
- 15.- ● OFICINA A.P.I.
- 16.- ● TERMINAL DE USOS MULTIPLES
- 17.- ● BODEGA REFRIGERADA
- 18.- ● ALMACEN DE MIELES

- 19.- ● REPARACIÓN DE CONTENEDORES
- 20.- ○ VÍAS DE FERROCARRIL
- 21.- ○ TERMINAL DE CONTENEDORES
- 22.- ● TERMINAL CARGA SUELTA (semi cape.
- 23.- ● MUELLE CARGA GENERAL
- 24.- ○ ALMACEN DE AUTOS
- 25.- ● AREA DE CRUCEROS
- 26.- ● MARINA TURISTICA
- 27.- ● MUELLE DE LA ARMADA

Por lo pronto diversas instalaciones ya han sido concesionadas ³² como lo son :

- La bodega de vehículos para Volkswagen y Transportación Marítima Mexicana .
- La bodega de azúcar para Azúcar S.A.
- La terminal cementera para Cementos de Veracruz S.A.
- La terminal granelera para Almacenes Nacionales de Depósito S.A.
- Tanques de fluidos para Mexicana de Terminales .
- Tanques de fluidos para Látex Distribuidora, S.A.
- Tanques de fluidos para Terminal Marítima del Golfo .

El caso de la futura privatización, la terminal por la que surgirá gran demanda será la de contenedores, debido a las grandes expectativas de crecimiento que tiene . Quien pierda, tendrá que conformarse con la Terminal de Usos Múltiples (T.U.M.), si es que gana la licitación .

La licitación del puerto, se llevará a cabo por terminales y áreas . De todos los puertos comerciales que operan en México, sólo son cuatro los que más interesan al sector privado, estos son : Manzanillo y Lázaro Cardenas por el Pacífico, Tampico/Altamira y Veracruz, en el Golfo . Asimismo, estas instalaciones portuarias atienden a las principales zonas productivas del país, las cuales son las más densamente pobladas, a la vez que concentran el ingreso y el producto interno bruto . Por ello es necesario señalar que las maniobras portuarias tienden a ser monopolizadas debido a las limitaciones de espacio físico que se dan en los puertos . Las autoridades evitan la duplicación innecesaria de empresas de este género bajo el supuesto de que las comunicaciones y transportes tienden a ser monopolios naturales .

³² CICE Corporativo, Descripción de las instalaciones portuarias, 1994.

La reestructuración de Veracruz, como la del resto del sistema portuario nacional, requiere de grandes inversiones que el mercado interno no puede cubrir . Por ello la nueva legislación contempla una apertura a la inversión extranjera, tema que comentaremos en el siguiente capítulo .

3.1.

Apertura para la Inversión Privada Nacional y Extranjera

La reestructuración portuaria debe garantizar al usuario calidad y tarifas internacionales. Sin embargo, los "avances" de la macroeconomía mexicana no han ayudado a mejorar la infraestructura portuaria, la cual no corresponde a las expectativas (1988-1994) de desarrollo del comercio en el país ³³. El proyecto de nación, fomentado desde la entrada de México al GATT, exige que nuestro sistema de puertos logre alcanzar niveles de competitividad y eficiencia internacional. Es por ello que la nueva legislación portuaria da entrada a que en la infraestructura, entre la inversión extranjera con la finalidad que aporte recursos, introduzca modernos sistemas de operación como de administración y promueva e incentive el comercio con terceros países.

La nueva legislación establece que las futuras concesiones serán hasta por 50 años y que la inversión extranjera podrá participar dentro del capital de una Administración Portuaria Integral (A.P.I.) hasta con un 49%. En el caso de terminales, instalaciones y servicios portuarios esta participación podrá alcanzar porcentajes mayores, hasta el 100% ³⁴. Este nuevo marco legal busca dar seguridad jurídica a los inversionistas así como plazos suficientemente largos para la maduración de sus inversiones.

Cabe aclarar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público adjudicará directamente las concesiones sobre bienes públicos de la Federación para construir, operar y explotar marinas artificiales o terminales de uso particular a los propietarios de los terrenos que colinden con la zona federal.

³³ Bernardo P. Lince, No corresponde la actividad portuaria al desarrollo de México, El Economista 5 de Agosto 1994;

³⁴ Capítulo IV ARTICULO 20-21-22-23 Ley de Puertos, 19 de Julio 1993.

Del artículo 21 de la Ley de Puertos, se debe destacar que las concesiones para una Administración Portuaria Integral, sólo se otorgarán a sociedades mercantiles mexicanas, el resto de las concesiones y permisos, solo podrán darse tanto a ciudadanos como a personas morales mexicanas.³⁵

³⁵ Diario Oficial, Ley de Puertos, 19 de Julio de 1993 .

3.2.

Competencia Internacional

Actualmente los puertos mexicanos presentan, en general, importantes limitaciones en su funcionamiento con relación a sus competidores norteamericanos . La falta de una planeación adecuada y realización oportuna de inversiones en infraestructura, dentro y fuera de los puertos, la escasa disposición de equipo y tecnología de punta, las irregularidades en la situación laboral y la ausencia de estímulos para elevar la competitividad son factores que han contribuido a poner en desventaja a los puertos nacionales en el mercado internacional .³⁶

La baja eficiencia de los puertos nacionales también se explica por factores externos a la operación portuaria, como la falta de un sistema de transporte multimodal bien desarrollado, la insuficiente infraestructura de transporte terrestre para conectar a los puertos con los principales centros de producción y consumo, así como la importante porción de carga general (suelta, unitizada y contenerizada) que absorbe el líder del mercado : Operadora Portuaria del Golfo S.A de C.V. del grupo T.M.M.³⁷

La menor productividad en la operación de los puertos nacionales, aunada al desarrollo de una infraestructura terrestre que conectó a puertos competidores norteamericanos con centros de producción y consumo en México, ha dado lugar a un importante desvío de la carga con destino a nuestro país por la frontera norte (Ver cuadro n°3, p 39) . Este desvío llamado "cross-border" ha venido creciendo en respuesta al desarrollo del ferrocarril de doble estiba que conecta a los puertos de la costa oeste de los Estados Unidos con México .

³⁶ Sub-Secretaría de Ingresos, Problemática del Sistema Portuario, S.H.C.P. 1993 .

³⁷ Operadora Portuaria del Golfo S.A. de C.V. absorbe el 46.31% de la carga general en Veracruz, ver Apéndice n°2 p81 .

Cuadro n°3

Carga Marítima internada al país en Miles de Toneladas

"CROSS BORDER"

Tipo de Carga	Año	1991	1992	Cambio Porcentual
Contenerizada		25.843	93.339	261%
No contenerizada		16.103	20.634	30%
Total		41.946	114.273	172%

Fuente: S.H.C.P. 1993

Estos factores se manifiestan en la baja productividad de los puertos nacionales, la cual se refleja en un menor rendimiento de carga y descarga, y se traduce en mayores costos para los usuarios y menor competitividad internacional. (Ver Cuadro 4, p39)

Cuadro n° 4

COMPARACIÓN INTERNACIONAL DE RENDIMIENTOS DE CARGA Y DESCARGA

Tipo de Carga	GOLFO			PACÍFICO		
	Houston	Veracruz	Diferencia	Los Angeles	L.Cardenas	Diferencia
Contenerizada (Tou/Hr)	50	46	8.7%	52	38	36.8%
Granel Agrt. (THBO)	1000	133	651%	1500	94	1495%

Tou/Hr = Contenedores de tamaño estándar por hora

THBO = Toneladas hora buque en operación

Fuente: S.H.C.P. 1993

Frente a este fenómeno, son pocas las organizaciones que han hecho algún esfuerzo de promoción para utilizar la infraestructura mexicana. Uno o posiblemente el único ha sido el Gremio Unido de Alijadores de Tampico G.U.A. cuya zona de influencia se localiza desde Monterrey; Saltillo; Torreón; Guadalajara; Guanajuato; Edo. de México y Puebla. Su eficiencia operativa le ha valido obtener el record mundial de coches embarcados. Parte de la carga mexicana que se embarcaba en Brownsville, Texas, se ha recuperado para su despacho de importación y exportación. Este puerto Tamaulipeco se ha visto favorecido por su ubicación, atiende principalmente al noreste mexicano, mueve carga en forma constante. Sin embargo, los costos han hecho que el

sector privado siga prefiriendo cargar en puertos de los Estados Unidos, como es el caso del Puerto de Galveston : el puerto americano que más carga mexicana mueve . El presidente de este gremio, en ocasión de una entrevista, hizo énfasis para que el gobierno e industriales, inviertan en infraestructura básica que se integre a los proyectos de comercio exterior y cabotaje. ³⁸

Otro puerto en Estados Unidos que también moviliza importantes cargas mexicanas es el de Brownsville . Los puertos americanos antes mencionados generan importantes flujos de transporte hacia la parte central de su país y cubren toda ruta marítima del Golfo de México y fuera del mismo hacia Sudamérica y Europa . Debe evitarse a toda costa que esta derrama económica siga saliendo del país . Se podrá disminuir esta fuga de divisas, mediante la eficientización - modernización - rentabilidad de los puertos mexicanos, así como el fomento a la inversión y el impulso a la competencia interna entre los agentes del comercio exterior .

La modernización integral de las vías de comunicaciones en ferrocarriles y autopistas, deberá apoyar a los puertos, con proyectos rentable y eficientes . La reducción de tiempos y costos tanto de transporte como de maniobras vigorizaría el uso intensivo a gran escala de los servicios de las zonas portuarias para la industria y comercio nacional .

Es importante no olvidar que los costos operativos son más ventajosos para navieras extranjeras . Las causas se debieron en parte a una ineficiente infraestructura portuaria. De 200 barcos nacionales que operaban en 1987, en 1993 pasaron a 110 unidades . El tonelaje movido por buques en el mismo periodo pasó de 3,000,000 a 900,000 toneladas ³⁹ . Cada vez más empresas navieras mexicanas se registran bajo bandera

³⁸ Entrevista : Para Empezar, Don Gerardo Gomez Castillo : Presidente del H. Consejo de Administración y Director General del Gremio Unido de Aliados de Tampico, 3 de marzo 1994, ver APENDICE N°6 p 85.

³⁹ Melchor Arellano Chávez, Lideran las banderas de conveniencia la flota mercante mundial, El Financiero, Enero 1994 .

extranjera . El cabotaje, reservado a empresas nacionales, hoy sólo abarca menos del 71% de su capacidad .

Aparentemente desde la perspectiva del Gobierno Federal, el sector naviero y portuario no es estratégico ni prioritario para el desarrollo económico del país . Su actual planeación y difusión tiene marcadas carencias en estrategias así como de objetividad en los proyectos . Parece ser, que la administración pública olvida que un país con una marina mercante muy desarrollada, es un país con actividades productivas prosperas y con una tendencia hacia un desarrollo acelerado .

3.3.

Como acuerdos o convenios internacionales firmados por México afectan a la Privatización Portuaria .

De los diferentes acuerdos y convenios firmados por México es importante resaltar la adhesión de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) en Mayo de 1994 . A este reconocido organismo nuestro país se adhirió sin ninguna reserva . La O.C.D.E. tiene un Comité de Transporte Marítimo, el cual se pronunció a favor de las reglas, convenios y lineamientos de la Organización Marítima Internacional (O.M.I.) .

La privatización portuaria se ve afectada al tener que tomar en cuenta las recomendaciones y convenios a los cuales tendrán que atenerse en caso de accidentes o bien para la prevención de la contaminación . Los convenios sobre hidrocarburos que a continuación señalaremos permiten la intervención y opinión directa de terceros países en caso de contaminación . Asimismo, se incentiva la participación en fondos internacionales para cubrir indemnizaciones en caso de accidentes .

a) -Convenio Internacional relativo a la intervención en alta mar en casos de accidentes que causen una contaminación por hidrocarburos (INTERVENCIÓN/69 29/11/69) .

b) -Convenio Internacional sobre responsabilidad civil por daños causados por la contaminación por hidrocarburos y sus Protocolos que lo enmiendan de 1976, 1984 y 1992 (CLC/69/76/84/92-29-XI-69) .

c) - Convenio Internacional sobre la constitución de un fondo internacional de indemnización por contaminación de hidrocarburos y sus Protocolos que lo enmiendan de 1976, 1984 y 1992 (FONDO 71/76/84/92-18-XII-1971) .

d) - Convenio Internacional para prevenir la contaminación por buques, del 2 de noviembre 1973 y sus Protocolo que lo enmienda (MARPOL 73/78-2-XI-1973) .

Esta serie de convenios de la OMI, adoptados por la O.C.D.E. nos obligan a ser más cautelosos para prevenir la contaminación tanto del mar, de las terminales y las áreas de trabajo ya sea operacionalmente como accidentalmente en puertos petroleros ó comerciales . Es aplicable también para hidrocarburos, materiales peligrosos y productos químicos .

En el caso de hidrocarburos, deben instalarse tanques de recepción de materias oleosas. La terminal a su vez deberá contar con equipos apropiados y las instalaciones adecuadas para separar las materias oleosas del agua, luego ésta debe a su vez ser separada para ser purificada y ser enviada a la red de tuberías de agua potable de la ciudad . Asimismo, las materias oleosas deben ser separadas en reciclables, para su procesamiento en refinerías, y no reciclables, para su destrucción, desde luego todo ello tendrá los equipos necesarios para lograrlo .⁴⁰

Como miembro de la O.C.D.E. , México deberá atenerse a las recomendaciones y reglas de la O.M.I. para la prevención de la contaminación por sustancias nocivas líquidas transportadas a granel, así como reglas para prevenir la contaminación en paquetes, contenedores, tanques portátiles y camiones cisterna o vagones tanque .

No debe perderse de vista que muchos de los convenios mencionados, más el Convenio internacional sobre Normas de Formación , Titulación y Guardia de la Gente de Mar del 7 de Julio de 1978 (STCN/78), exigen el envío periódico de notificaciones acerca del cumplimiento de los convenios a la propia O.M.I. .

⁴⁰ Dr. José Eusebio Salgado Salgado, La Acción de Petroleos Mexicanos, sus organismos subsidiarios y sus filiales frente a la O.C.D.E., México D.F. 20 de Julio 1994 .

Aquellos interesados en adquirir instalaciones portuarias deberán tener presente que tienen que invertir en equipo especializado, personal capacitado y áreas de seguridad para cumplir con normas que den confianza al usuario, así como prevenir accidentes . Tendrán que planear la logística para el establecimiento de controles y mecanismos obligatorios sobre calidad de la tripulación y normas de administración en instalaciones portuarias .

El Estado por su parte, tendrá que estar consciente de lo firmado con la O.C.D.E. y difundir ampliamente a los futuros permisionarios y Gobiernos Estatales toda información de normas de seguridad a las cuales se tendrá que ajustar . Este señalamiento se precisa porque encontramos poco precisa y muy general la seguridad operativa descrita en el Reglamento de la Ley de Puertos .⁴¹

⁴¹ Por ejemplo, en ningún momento el Reglamento de la Ley de Puertos, (Diario Oficial de la Federación, 21 de Noviembre de 1994) del artículo 103 al 125 se habla de contaminación por materiales radioactivos .

3.4.

Ejemplo de Liverpool y Rotterdam

Como mencionamos en los Capítulos 1.2. y 1.4. , el sistema portuario mexicano se basó a partir de modelos ingleses y posteriormente, en la experiencia de la empresa holandesa NEDECO . No es la intención del presente trabajo comparar los puertos de esos países con los mexicanos cosa imposible debido a la diferencia de desarrollo económico existentes y sus características de calado infraestructura y organización, por ejemplo :

En Gran Bretaña y en Holanda, tienen terminales de 60/70 pies de profundidad, en México no se rebasan los 32 pies .

De estos dos países, marítimos por tradición es importante tener un panorama general de lo que ahí sucede, a fin de rescatar lo que nos pueda servir tanto en la operación como en la participación del capital privado en los puertos de Liverpool y de Rotterdam . Asimismo, es importante estar concientes de los mercados locales y globales que atienden .

Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte

Gran Bretaña cuenta con 80 puertos de significancia comercial . De los cuales las autoridades locales controlan pequeños puertos y algunos grandes como Portsmouth así como terminales petroleras en Orkney y Shetland . En 1991 el sistema portuario inglés tuvo importantes procesos de privatización incluyendo al puerto de Londres . Acorde con las estadísticas de 1992, los puertos británicos movieron 495 millones de toneladas, de los cuales 150 millones de toneladas fueron de exportación, 182 de importación y 163 de cabotaje . Alrededor de 54% de la carga fueron fluidos principalmente petróleo . ⁴²

La iniciativa privada controla a través de consorcios, varios puertos entre los que destacan en primer lugar : "Associated British Ports Holdings plc" opera 22 puertos tales como Cardiff, Grimsby, Immingham, Hull, Newport, Southampton y Swansea . Los puertos de este consorcio, movieron en 1992, 105 millones de toneladas de carga .

El Puerto de Liverpool

El Puerto de Liverpool pertenece al segundo grupo portuario del Reino Unido : "Mersey Docks & Harbour Company" ⁴³ . El éxito de este grupo empresarial radica en el incremento de los servicios prestados ya sea ellos mismos o bien a través de alianzas con terceros ; también han incrementado su mercado local y hacia Europa continental . La ubicación geográfica de Liverpool le permite desplazar cargas a distancias relativamente cortas :

⁴² "An Official Handbook", Britain 1994 p 258

⁴³ "The port of Liverpool , Handbook & Directory", 1994/1995

Manchester	a	55 Km
Leeds	a	113 Km
Sheffield	a	130 Km
Dublin	a	365 Km
Belfast	a	365 Km
Glasgow	a	365 Km

A través del Eurotunnel se conectará con Europa Continental en travesías que duraran :

Paris	en	15 Horas
Strasburgo	en	18 Horas
Lyon	en	28 Horas
Perpiñan	en	34 Horas
Milán	en	36 Horas

El puerto compra los siguientes tipos de seguros, con la finalidad de evitar imprevistos*:

- 1) - Riesgos de daños al empleado ;
- 2) - Riesgos para terceros ;
- 3) - Riesgos y daños a activos por ejemplo : incendios, y
- 4) - Riesgo por robos de activos .

Durante 1993 se movieron 29 millones de toneladas, lo que reportó 21 millones de Libras Esterlinas en utilidades, antes de impuestos . Sus principales mercados en transporte de altura, no europeos son : Norteamérica y servicio de contenedores para Australia, Nueva Zelandia y el Golfo de México . Pese a la grave crisis por la que ha

* Ver Apéndice n°7 : Comunicación con "Portia Management" Liverpool, Inglaterra p86.

atravesado la Unión Europea, el puerto ha incrementado el movimiento de contenedores, graneles, carga general y petróleo. (Ver Cuadro n° 5)

Cuadro n° 5

ESTADÍSTICAS DEL PUERTO DE LIVERPOOL

TIPO DE CARGA	Años		
	1991	1992	1993
Contenerizada	289,000	335,000	345,000
Madera y Productos Forestales	612,000	791,000	582,000
Granos y Graneles	1,983,000	2,020,000	2,340,000
Carga General	372,000	470,000	569,000
Líquidos a Granel	915,000	1,798,000	1,743,000
Otra Carga Suelta	3,287,000	3,289,000	3,111,000
Materias Oleosas	11,572,000	12,284,000	13,700,000
Carga Total	24,742,000	27,901,000	29,311,000

Datos en toneladas

Fuente: The Port of Liverpool

Handbook & Directory 1994/1995

Resulta por demás interesante que la importancia de los puertos en el Reino Unido se mide en terminos de valor agregado de movimiento "roll-on/roll-off" ⁴⁴ y el puerto que lleva el liderazgo es Dover, seguido por Felixstowe, Portsmouth y Ramsgare .

⁴⁴ Idem n°27.

En Rotterdam y Holanda en General :

Este pequeño país, tiene enfocada su economía en el sector servicios . Según estadísticas de 1992, el sector de comercio exterior que incluye corredores ⁴⁵ - barcos - terminales - transportistas - consolidadores de carga - agentes aduanales - etc... generaron el 80% del producto interno bruto con sólo 15% de la población económicamente activa . Del total de los transportistas en la Comunidad Europea, este país movió el 36% del mercado total de la Unión Europea en 1992 . ⁴⁶

Estos increíbles parámetros se dan debido a la calidad del servicio de las empresas dedicadas al comercio exterior ; su liderazgo se debe a la búsqueda constante de la reducción de costos para permanecer competitivos en el mercado . Comparativamente con Liverpool, el puerto no es propiedad de un sólo grupo ya que en el caso de Rotterdam, uno de los puertos más importantes del mundo, se maneja por terminales privadas . Tomemos algunos ejemplos de estas empresas :

1)

FORCOM (Rotterdam)

-Son consolidadores de carga.

-Cuentan con terminal portuaria con las siguientes características :

Muelle de 360 m. de largo ;

9.2 m de profundidad (30 pies) ;

Grúas propias ; y

Acceso a vías de ferrocarril .

-Se especializan en carga contenerizada .

⁴⁵ Corredores ("Brokers") entiendase intermediarios de bienes y servicios .

⁴⁶ "Port of Rotterdam Magazine, Magazine for port, transport & logistics", n° 92/3, 92/6, 93/4, 93/6 .

2)

FRET (Dordrecht)

-Se especializan en carga de cereales .

3)

FRUIT Stevedores (Rotterdam)

-Son consolidadores ;

-Cuentan con bodegas a temperaturas controladas y cámaras refrigeradas ; y

-Se especializan en frutas.

4)

FURNESS NEOBULK B.V. (Rotterdam)

-Cuentan con terminal portuaria ; y

-Se especializan en carga de productos forestales , metales y químicos líquidos.

5)

E.C.T. (Rotterdam)

-Cuentan con terminal portuaria dividida en 5 especializaciones, debido a la demanda del mercado en la Unión Europea :

- a)"Delta container division" : contenedores de salida ;
- b)"Home container division" : contenedores de entrada ;
- c)"Multicargo division" : carga general ;
- d)"Forest product division" : carga forestal ; y
- e)"Car division" : carga de vehículos.

6)

TERNEUZEN Port Authority (Terneuzen)

-Cuentan con 2 terminales portuarias que se especializan en:

Q.V.E.T. B.V. especializada en carbón y petróleo.**VERBRUGGE DE MEYER B.V.** especializada en :

Carga general ;

Minerales ;

Fertilizantes ; y

Productos Forestales como Papel y Pulpa.

El éxito de estas empresas se basa en :

- 01) -La alta especialización de las terminales marítimas ;
- 02) -La competencia entre las mismas terminales del puerto de Rotterdam y con otras terminales en diferentes muelles o puertos cercanos ;
- 03) -La reducción de los costos de transportación a través de la optimización del servicio y el manejo de grandes volúmenes ;
- 04) -Una mejor administración de las bodegas mediante una alta rotación , la rápida expedición de las mercancías y el mejoramiento del servicio al cliente ;
- 05) -La reducción a mínimos del capital de trabajo, recursos humanos y activos para no ser muy vulnerables a fluctuaciones monetarias internacionales ;
- 06) -La maximización de la derrama económica provocada por las economías de escala, y
- 07) -La maximización de la intercomunicación entre expeditor-intermediario-destinatario mediante una buena tecnología en telecomunicaciones .

Debido a lo limitado del territorio europeo, los elevados costos de mano de obra y de los servicios en general, los grandes corporativos tienden a eliminar sus áreas de distribución - almacenamiento - exportación ; para que empresas especialistas realicen esas labores . La especialización descentraliza las operaciones y las decisiones ; efficientiza el servicio, reduce costos y promueve la cooperación interregional .

4.1.

Inquietudes de la Privatización

Varias empresas comienzan a preocuparse del futuro de la privatización portuaria, puesto que ello puede fomentar prácticas monopolísticas . Se argumenta en diversos medios, "que las privatizaciones podrían ser absorbidas por las más grandes empresas, obligando a las pequeñas a ajustarse al mercado o desaparecer" . Consolidadores de carga así como navieros han comentado que el desarrollo regional se ve limitado ya que las API's corren el riesgo de ser adquiridas por fuertes empresarios de grupos del centro y norte de México, mientras que si fuesen adquiridas por empresarios locales se promovería mejor la región .⁴⁷

Las características geo-económicas de los 4 principales puertos comerciales mexicanos: Tampico/Altamira, Veracruz, Manzanillo y Lázaro Cárdenas, obligan a caer imperativamente en el fenómeno del monopolio natural . Ello se debe a que :

- 1.- Están ubicadas en las principales zonas de generación del Producto Interno Bruto .
- 2.- El noreste, centro y oriente de México tienen la concentración más importante del ingreso nacional .
- 3.- Estas zonas geográficas tienen a su disposición los mejores servicios en infraestructura, como carreteras, aeropuertos y redes telefónicas y vías ferreas .
- 4.- El D.F., Estado de México, Monterrey y Guadalajara son los principales mercados para los puertos .
- 5.- Existen importantes limitaciones en cuanto infraestructura básica de acceso a los puertos, ya sea ferrocarriles, carreteras o aeropuertos .
- 6.- Las limitaciones anteriores impiden que sean numerosas las empresas que participen con éxito en las licitaciones portuarias .

⁴⁷ Entrevista Lic. Arturo Cruz Aguilera, Sub/Gerente de la Terminal de Carga General., APIVER .

7.- Las limitaciones logísticas de los puertos son numerosas, por ejemplo :

- a) : El escaso terreno en el caso de Veracruz ;
- b) : Los limitados muelles, en el caso de Altamira ;
- c) : Las pocas instalaciones en el caso de Tampico ; y
- d) : La falta de equipo, en el caso de Lázaro Cárdenas y Manzanillo.

8.- Al estar limitadas las dimensiones de los espacios portuarios, se busca evitar la duplicidad de las funciones operativas para lograr una atractiva rentabilidad .

Debido a los argumentos anteriores, serán pocos los que obtengan concesiones portuarias . Por ello se tiene que tener cuidado a quién se concesiona, por ejemplo en el caso de la licitación por terminales en Veracruz : quién obtenga la terminal de contenedores, moverá 2 millones de toneladas de las 4.5 que se contenerizan y desconsolidan en México o sea el 44.4% del mercado .⁴⁸

La administración de 1994 al 2000, deberá tener un muy estricto control de los postores para los servicios portuarios a fin de que en la concesión de los puertos se sepa "regular bien", lo cual implica brindar oportunidades justas e informar a tiempo y claramente a todos los participantes . Una vez llevada a cabo la licitación , los precios al usuario tendrán que ser regulados con rigor tanto por Hacienda como Comunicaciones y Transportes .

Las concesiones de infraestructura portuaria, deben ser primeramente bien estudiadas para ser debidamente promovidas, en base a las expectativas de crecimiento de la población, de la economía, del comercio interregional y exterior . Por lo que la autoridad al vender las API's deberá indicar tanto a los inversionistas, como a los usuarios, acerca : del potencial de los recursos humanos-económicos de la región y el mercado que cubre al interior como al exterior . Toda información acerca de estas licitaciones, debiera estar argumentada con estadísticas confiables y realistas .

⁴⁸ Ver Apéndice nº3 : Sistema Portuario Mexicano en millones de toneladas p 82.

Es indispensable despertar el interés tanto de pequeños como de grandes inversionistas locales y regionales para que participen activamente . Ello conllevaría a que no solo los grandes corporativos del país tomen las decisiones, cosa que parece más que imposible.

Es recomendable que los puertos tengan una estratégica planeación operativa, y logística, asimismo, con apoyo de una eficiente red de comunicación, corredores y parques industriales, las economías de escala serían aprovechadas al máximo . El objetivo de lo expresado anteriormente sería de reducir costos y tiempos de traslados y distribución .

Los proyectos portuarios debieran partir de una perfecta visualización que involucrara tanto el aspecto operativo, técnico, social, ecologista, seguridad, economías de escalas para producir una mayor derrama económica para la región y el país en general, tanto en cabotaje como en importación y exportación .

4.2.

Perfil y Visión a buscar en los Empresarios del Ramo .

El futuro México, demanda espacio para la creatividad e inteligencia para impulsar el progreso y el espíritu emprendedor de los mexicanos . Sin embargo la iniciativa privada nacional carece, de experiencia para administrar un proyecto portuario, debido a que no ha tenido la oportunidad anteriormente . La gestación, la promoción y la planeación, deberán estar claramente definidas para que, en base a estrategias de planeación por objetivos, se logren alcanzar las metas de costos, eficiencia y competitividad internacional que se busca para la infraestructura marítimo - portuaria .

Las estrategias de planeación de un proyecto de este género requieren de una visión integral que involucre al mismo tiempo : el puerto, las redes de comunicaciones cercanas, los mercados locales y extranjeros, las ciudades grandes ; medias ; el estado ; la región ; los parques y corredores industriales ; el empleo ; la ecología ; la sociedad en general ...etc...

Los postores de la próxima privatización portuaria, deberán tomar en cuenta lo que sucede en el contexto global . Las compañías líderes internacionales del ramo ya no poseen una gran capacidad de proveer servicios . La tendencia es de crear redes empresariales capaces de satisfacer las necesidades exclusivas y determinadas de los clientes mediante la venta de productos con mayor valor agregado . Ello propicia el incremento de las utilidades, la disminución del poder de la oficina centralizada y vincula más a los contratistas con consumidores finales en la toma de decisiones, de tal manera que se involucra más a la región o países, en el caso de grandes "holdings" ⁴⁹ .

⁴⁹ Robert Reich, *El trabajo de la naciones, hacia el capitalismo del siglo XXI*, Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina 1993, p 97

Bajo estos nuevos esquemas la gente que interviene directamente en el negocio actúa rápidamente en la toma de decisiones trascendentales para cerrar el trato, a través de :

- a.- Centros de ganancias independientes : se eliminan los puestos medios y se asigna el desarrollo de un proyecto a un grupo de expertos .
- b.- Asociación de extensión : el personal de confianza actúa como capitalista de riesgo, promueve proyectos, resuelve problemas y crea grupos de trabajo independientes .
- c.- Asociación de absorción : con el apoyo de asesores externos a la empresa, las mejores ideas son adoptadas a fin de aprovechar las oportunidades .
- d.- Licenciaturas : las compañías contratan con negocios independientes para usar sus marcas registradas y vender sus productos .
- e.- Intermediación pura : las empresas contratan compañías independientes para resolver problemas y para producir bienes o servicios .

El servicio portuario en general y el de las terminales en particular, lograrán su eficientización y elevarán su calidad y productividad apoyándose en una eficiente logística en telecomunicaciones a fin de vincular los diversos puntos estratégicos económicos nacionales . Este nexo se llevaría a cabo con una red nacional de computadoras intercomunicadas con fibras ópticas, aparatos de fax, monitores de alta resolución , modems, satélites ...etc... con los cuales se interrelacionarían contratistas, concesionarios y vendedores de todo el país, con intermediarios y con su correspondiente contraparte en otros países con los cuales se tengan relaciones .

La economía de mercado en los países más desarrollados busca la especialización en su negocio principal para obtener mayores réditos en el producto o servicio final el cual tiene mayor valor agregado y mejores rendimientos para los inversionistas ⁵⁰ . Ello se logra mediante la especialización de las labores más complejas, la distribución de

⁵⁰ Tamara J. Erickson & C. Everett Shorey, "Business Strategy : New Thinking for the 90's ", Revista Prisma : Arthur D'Little, último cuatrimestre 1992.

servicios claves, la planeación estratégica, la eficiente aplicación del gasto presupuestado así como del financiamiento y la debida promoción .

La integración de empresas, es otra solución para competir y exportar . Las micro - pequeñas y medianas empresas de sectores como el agropecuario, el agroindustrial, el manufacturero y el comercial, son factibles de agrupación, y llegan a permanecer en el mercado, reducen costos y tienen acceso a bienes de capital, insumos, tecnología y gestión empresarial .

La privatización portuaria debe enfocarse a la concesión de terminales, especializar las mismas y multiplicar el número de inversionistas, a fin de encontrar en la competencia el precio accesible para el mercado y la calidad del servicio para el usuario . La especialización debe de basarse en los pequeños o los grandes inversionistas particularmente los locales para la concesión de las terminales de las API's .

La integración empresarial, así como la dispersión de la propiedad, fomentaría una mayor confianza entre los empresarios nacionales, los cuales se ven excluidos de las decisiones de los grupos del D.F. o de Monterrey .

4.3.

Empresas Interesadas en la Adquisición de Instalaciones Portuarias.

Compartivamente la carga total movilizada en todo el país 28.7 millones de toneladas apenas representa lo que sólo el puerto inglés de Liverpool mueve ⁵¹. Los puertos marítimos no petroleros que presentan mayor interés para los grupos mexicanos, son los de Veracruz y Lázaro Cárdenas. Estos dos puertos al ser los que más carga movilizan, llevan el liderazgo en carga general, contenerizada, granel agrícola y minerales ⁵². Al estar concentradas la producción, la población, el ingreso y las vías carreteras en la zona central mexicana, las expectativas de crecimiento del comercio internacional y regional son las más positivas tanto a corto como a largo plazo.

Algunos poderosos grupos mexicanos han expresado su interés en las privatizaciones portuarias. Tal es el caso de "Protexa Burlington International", quién ya tiene acuerdo con empresas inglesas especialistas en el manejo de granos a través de ferrocarriles como lo son P & O y CCX ⁵³. En este caso pudiera resultar contraproducente puesto que, de llegar a tener la concesión, este grupo sólo aumentaría su poder económico sin dar un beneficio real al usuario y a quienes intervienen directamente en el comercio exterior y de cabotaje en México.

En el caso de Veracruz, con la requisita se permisionó, a tres nuevas empresas, para las maniobras. Ellas son C.I.C.E., S.A. de C.V., O.P.G., S.A. de C.V. (propiedad de T.M.M.) y C.T.V., S.A. de C.V., las cuales han demostrado abiertamente su interés para el resto de las instalaciones. Si bien estas empresas movilizan aproximadamente la misma cantidad de barcos, OPG captura el 46 % de la carga contenerizada, CICE maneja 60 % de la carga suelta y 88 % de la carga mineral ⁵⁴. Con la requisita se

⁵¹ Ver Apéndice nº3 p 82 y compararlo con el Cuadro nº5: *Estadísticas del Puerto de Liverpool* p 48.

⁵² Ver Apéndice nº3: *Sistema Portuario Mexicano en millones de toneladas*, p82

⁵³ Georgina Tristan, *Interés de la I.P. por los servicios de carga y descarga en puertos*, el Economista, 20 de enero 1994.

⁵⁴ Ver Apéndice nº2: *Tonelaje manejado por empresa en Veracruz* p81.

4.3.

Empresas Interesadas en la Adquisición de Instalaciones Portuarias.

Comparativamente la carga total movilizada en todo el país 28.7 millones de toneladas apenas representa lo que sólo el puerto inglés de Liverpool mueve ⁵¹. Los puertos marítimos no petroleros que presentan mayor interés para los grupos mexicanos, son los de Veracruz y Lázaro Cárdenas. Estos dos puertos al ser los que más carga movilizan, llevan el liderazgo en carga general, contenerizada, granel agrícola y minerales ⁵². Al estar concentradas la producción, la población, el ingreso y las vías carreteras en la zona central mexicana, las expectativas de crecimiento del comercio internacional y regional son las más positivas tanto a corto como a largo plazo.

Algunos poderosos grupos mexicanos han expresado su interés en las privatizaciones portuarias. Tal es el caso de "Protexa Burlington International", quién ya tiene acuerdo con empresas inglesas especialistas en el manejo de granos a través de ferrocarriles como lo son P & O y CCX ⁵³. En este caso pudiera resultar contraproducente puesto que, de llegar a tener la concesión, este grupo sólo aumentaría su poder económico sin dar un beneficio real al usuario y a quienes intervienen directamente en el comercio exterior y de cabotaje en México.

En el caso de Veracruz, con la requisa se permissionó, a tres nuevas empresas, para las maniobras. Ellas son C.I.C.E., S.A. de C.V., O.P.G., S.A. de C.V. (propiedad de T.M.M.) y C.T.V., S.A. de C.V., las cuales han demostrado abiertamente su interés para el resto de las instalaciones. Si bien estas empresas movilizan aproximadamente la misma cantidad de barcos, OPG captura el 46 % de la carga contenerizada, CICE maneja 60 % de la carga suelta y 88 % de la carga mineral ⁵⁴. Con la requisa se

⁵¹ Ver Apéndice n°3 p 82 y compararlo con el Cuadro n°5: Estadísticas del Puerto de Liverpool p 48.

⁵² Ver Apéndice n°3: Sistema Portuario Mexicano en millones de toneladas, p82

⁵³ Georgina Tristan, Interés de la I.P. por los servicios de carga y descarga en puertos, el Economista, 20 de enero 1994.

⁵⁴ Ver Apéndice n°2: Tonelaje manejado por empresa en Veracruz p81.

recontrató a personal de la antigua administración, C.T.V. obtuvo a los peores empleados y consecuentemente tiene muchos accidentes de trabajo .

Diversas empresas poseen, ya sea ellas mismas o a través de sus subsidiarias o bien a través de asociaciones estratégicas internacionales, el potencial económico o bien el técnico para participar en las licitaciones por las terminales portuarias, las cuales se mencionarán y analizarán a continuación .

- A) Grupo : Transportación Marítima Mexicana, T.M.M. ;
- B) Grupo : Triturados Basálticos S.A., TRIBASA ;
- C) Grupo : Gremio Unido de Alijadores S.C. de R.L (Tampico), GUA, y
- D) Corporativo : Corporación Integral de Comercio Exterior, CICE .

Estas empresas reúnen tanto los recursos monetarios, como la infraestructura humana, técnica y de conocimientos para concursar por las terminales portuarias . Sin embargo, si bien califican técnicamente, es necesario vigilar las licitaciones y regular las prácticas monopolísticas, las cuales pueden distorsionar el mercado . Asimismo, debido al potencial económico los principales grupos son TMM con sus 83 ⁵⁵ empresas propias ramificadas en todas las áreas y sectores de su influencia y Tribasa que se ha consolidado como la segunda constructora mexicana . De obtener la licitación cualquiera de estos 2 grupos, se podría pensar en cierto favoritismo puesto que en el sexenio del Presidente Salinas de Gortari obtuvieron muy lucrativos contratos .

A) El grupo Transportación Marítima Mexicana T.M.M. ocupó en 1994 la posición N°26 como grupo empresarial ⁵⁶ mexicano con ventas de N\$ 1,471,368,000.00 , su capital contable es en este momento de N\$ 1,121,065,000.00, reporta utilidades por N\$ 316,003,000.00, su activo total asciende a N\$ 3,203,800,000.00, su pasivo total es

⁵⁵ Ver Apéndice n°5 : Empresas del grupo T.M.M., p 84

⁵⁶ Expansión, Los grupos más importantes de México, Agosto 31, 1994, p 83.

de N\$ 2,082,735,000.00 . El grupo ocupa actualmente a 2,892 personas de las cuales el 31% es administrativo y 69% operativo . A través de su subsidiaria : Operadora Portuaria del Golfo, S.A. de C.V., realiza maniobras de carga y descarga en Veracruz desde la requisita . De la misma forma ya ha constituido más empresas ⁵⁷ para participar, en un futuro próximo, en la licitación del resto de los puertos más importantes como :

- COMPAÑIA MEXICANA DE TERMINALES (ALMACENAMIENTO) ;
- EMPRESA DE SERVICIOS C.M.T. (SERVICIOS PROFESIONALES) ;
- OPERADORA MARITIMA T.M.M. (SERVICIOS PROFESIONALES) ;
- OPERADORA PORTUARIA DE ALTAMIRA (OTROS SERVICIOS) ;
- OPERADORA PORTUARIA DE LÁZARO.CARDENAS (OTROS SERVICIOS) ;
- OPERADORA PORTUARIA DE MANZANILLO (OTROS SERVICIOS) ;
- OPERADORA PORTUARIA DE TUXPAN (OTROS SERVICIOS) ;
- OPERADORA PORTUARIA DEL GOLFO (OTROS SERVICIOS) ;
- OPERADORA PORTUARIA T.M.M. (OTROS SERVICIOS) ;
- SER. ADMINISTRATIVOS PORTUARIOS (OTROS SERVICIOS) ;
- SER. DE INSPECCION Y MANT DE CONT. (MAQ. Y EQ NO ELEC) ;
- SERVICIOS EN TERMINALES (TRANSPORTE), y
- SER. ESPECIALES EN TERMINALES (TRANSPORTE) ;

Estas empresas realizan diversas funciones desde la operación en los puertos, la administración de las mismas terminales, su mantenimiento, y todo tipo de servicios en torno al manejo de mercancías y de contenedores .

El grupo T.M.M. es un conglomerado de tipo vertical, puesto que abarca todos los servicios que genera por si misma, como lo son las armadoras, estibadoras, empresas de servicios portuarios, empresas de mantenimiento de terminales y de contenedores .

⁵⁷ Ver Apéndice n°5 : Empresas del grupo T.M.M. , 84

Así también, el corporativo es de tipo horizontal puesto que cubre otros servicios alternos en torno a su propia actividad, como lo son las controladoras, los transportes multimodales, los transportes terrestres, los transportes aéreos, las empresas de servicios financieros, las de comercio, las agencias navieras, y la transportación de petróleo.

Resulta importante señalar sus recientes adquisiciones del 100 % de Tecomar, el 49% de Aeromexpress, un porcentaje del grupo Union-Cremi así como de Del Monte Fresh Products Inc .

Se debe reconocer la capacidad organizativa del corporativo, tanto para integrar tantas empresas, así como participar en muchas otras.

B) Otro grupo muy interesado en la adquisición de terminales portuarias es la constructora Triturados Basálticos y Derivados (TRIBASA), fundada en 1969, desde 1974 participa en proyectos de infraestructura . En los últimos 5 años, esta constructora ha obtenido 1/3 de las carreteras construidas . De la misma manera participa en puentes, túneles, tuberías de drenaje, aguas negras y agua potable, vías férreas, puertos , aeropuertos e instalaciones industriales .

El grupo TRIBASA ocupó en 1994 la posición N°17 como Grupo Empresarial Mexicano ⁵⁸ y el lugar n°45 como empresa en México ⁵⁹ con ventas de N\$ 2,313,047,000.00 . Su capital contable es en este momento de N\$ 3,056,095,000.00 ; reporta utilidades por N\$ 411,260,000.00 ; su activo total asciende a N\$ 6,753,201,000.00 ; su pasivo total es de N\$ 3,697,106,000.00 . La empresa ocupa

⁵⁸ Idem n°56

⁵⁹ Expansión, Las empresas más importantes de México, Agosto 17, 1994, p 229

actualmente a 7,941 personas de las cuales 13.6% es administrativo y 86.4% operativo.⁶⁰

C) El Gremio Unido de Alijadores (GUA) en Tampico se constituye actualmente como un corporativo conformado desde hace 5 años con gran capacidad económica, con una filosofía de trabajo de eficiencia, calidad, productividad, eliminación de tiempos muertos y de reducción de tarifas . Su principal interés son los puertos de Tampico y Altamira .

Las principales zonas de influencia del GUA son las ciudades de Monterrey ; Saltillo ; Torreón ; Guadalajara ; Edo. Mex., y Puebla . Su organización está permanentemente al pendiente de las relaciones laborales así como de las operativas . La eficiencia del gremio se basa en la organización y la planeación de la logística, de la mano de obra en el manejo de la carga a bordo del barco, en tierra, en los almacenes, hasta el transporte final⁶¹ . Sus intereses se enfocan a :

1) La concesión para un sólo permisionario de los puertos de Tampico y Altamira para toda la actividad portuaria, tanto en la parte operativa como administrativa, con la finalidad de integrar en un sólo operador todas las maniobras y generar economías de escala . Su Director General, argumenta que al ser una sólo empresa la planeación se llevaría en forma integral involucrando todas las actividades en el puerto ;

2) La construcción de la "LA VÍA CORTA" que por medio de carreteras y vías férreas enlazaría directamente al Distrito Federal, Estado de México con Tampico y Altamira ;

⁶⁰ La diferencia entre Grupo Empresarial y Empresa radica en que el primer termino se define como un conjunto de empresas que conforman un corporativo y el segundo termino se refiere a una sólo empresa .

⁶¹ Ídem 38, ver APENDICE N°6 : Comunicación con el Gremio de Alijadores de Tampico p 85 .

3) La puesta en marcha de vías de comunicaciones (ferrocarril o carreteras) intercosteras de Tampico-Altamira a Manzanillo para atender al mercado asiático con posibilidades de procesar en el mercado doméstico, y atender a América del Norte, así como participar en el tráfico multimodal, y

4) La interconexión de Veracruz - Tampico con puertos fronterizos en Estados Unidos via barcazas, a través del canal intercostero .

D) Corporativo Corporación Integral de Comercio Exterior : CICE es una empresa de servicios portuarios . Surge a partir de la requisita del puerto de Veracruz . Esta conformada por un 60% de agentes aduanales, 20% de transportistas y otros y 20% de navieros . Su objetivo empresarial es mejorar la calidad y el servicio de los usuarios del puerto aportando capital y experiencia . Como empresa, desde la requisita, realiza maniobras para carga en contenedores, graneles agrícolas, graneles minerales, tubería, vehículos automotores, maquinaria y carga general en Veracruz . A Diciembre de 1993 reporto ventas por N\$ 68,955,079.00 y utilidades netas por N\$ 6,025,096.00 sus activos ascienden a N\$ 41,333,039.00 con un pasivo total de N\$ 14,993,600.00 ⁶² .

En Veracruz C.I.C.E. enfoca sus intereses hacia :

- La terminal de contenedores ;
- La terminal de usos múltiples ;
- Algunas bodegas, como también las refrigeradas ;
- La terminal para buques rampa porta vehículos de tipo "Roll on / Roll off " ;
- La terminal de fluidos y la de graneles ;
- La transportación a la Ciudad de México ;
- La reparación de contenedores ;
- El patio de vacíos, y

-El estacionamiento de trailers .

Como corporativo con accionistas o bien mediante inversion de alguna tercera empresa particular nacional o internacional, crearán Empresas de Propósitos Especificos E.P.E.

⁶³ , y buscarán la concesión de :

-La terminal de contenedores de Altamira ;

-La terminal de metales y minerales de Tampico, y

-La terminal SERSINSA de Lázaro Cardenas ;

⁶³ CICE Corporativo, Proyecto CICE 1994 .

4.4.

Aspectos Generales del Potencial que ofrecen los Puertos

El sistema de transporte de carga nacional maneja : 29.48 % por vía marítima, 62.13 % por vía terrestre, 8.3 % por ferrocarril y 0.03% por avión ⁶⁴ . El sistema portuario mexicano se integra por 73 puertos . 39 en el Pacífico y 34 en el Golfo y Caribe, 24 de los cuales controlan el 80% del comercio exterior .

Al analizar las características de los puertos mexicanos ⁶⁵ notaremos que por el lado del Atlántico se maneja más carga, aún cuando son menos que por el Pacífico . Ello se debe a que la mayor parte de nuestro comercio exterior y petrolero proviene y sale por el Golfo de México . Estos puertos atienden principalmente al Noreste, Centro y Bajío donde se concentra el grueso del Producto Interno Bruto nacional . Asimismo, estas instalaciones portuarias atienden a grupos industriales que generan y mueven productos de mayor valor agregado . Las características de las instalaciones permite a la Costa Este recibir mayor número de navíos de más calado, asimismo, las vías de acceso son más completas además de modernas .

Paradójicamente los puertos como Manzanillo, Col. ; Lázaro Cárdenas, Michoacán ; Altamira/Tampico, Tamps. y Veracruz, Ver. están ubicados en zonas geográficas y económicas muy ricas, donde se genera alrededor del 50% del P.I.B., y no son las ciudades líderes económicamente como en la implementación de equipo moderno para atender sus respectivas zonas económicas . Ello se debe a que, tanto los corredores industriales así como los parques industriales cercanos, no han sido debidamente promovidos . Al vincular más a las economías de estos Estados con sus puertos marítimos, se pueden reducir costos, tiempos de maniobras y distancias de traslado .

⁶⁴ Ver Apéndice n°1. : Movimientos de Carga por Modo de Transporte p 80 .

⁶⁵ Ver Apéndice n°4. : Características Generales y Potenciales de los Puertos p 83

Con un incremento de la actividad económica en estas zonas, el empleo se vería beneficiado y se fomentarían importantes oportunidades para el sector terciario .

El Pacífico también presenta a largo plazo un importante abanico de oportunidades para atender el mercado que se genere por los acuerdos de complementación económica con Chile, Bolivia, Colombia y Centro América . El Oeste de Estados Unidos y Canadá también podrían reducir costos de transportación al utilizar más intensivamente los barcos . Por otra parte, sería muy benéfico para suministrar a la industria maquiladora regional o bien, en dado caso que los costos fuesen favorables utilizar a México como país de transbordo para cubrir Sudamérica . Hacia la Cuenca del Pacífico el potencial es gigantesco y México al ser miembro del Consejo Económico para el Pacífico ⁶⁶ posee las bases para ser un miembro más activo.

La ubicación de México en el contexto de la economía internacional, obliga a pensar en forma seria acerca de como saber vincular el potencial humano, económico y de infraestructura para integrarlo a los diversos acuerdos, tratados y convenios comerciales con la economía mexicana . La respuesta para aprovechar estas posibles sinergias esta en los cruces fronterizos y en los puertos .

Si bien la prioridad de la administración 1988/1994 fue el comercio exterior a nivel macro, este mismo puede servir para integrar más la economía interregional local utilizando intensivamente el cabotaje . La administración Zedillista prometió un fuerte impulso microeconómico lo que apoyaría la reactivación de la industria nacional y la creación de muchas micro empresas .

⁶⁶ Consejo Económico para el Pacífico se conoce en inglés como : "Pacific Basin Economic Council : PBEC".

4.5.

Ventajas del uso de contenedores y del servicio multimodal .

Una forma muy interesante de fomentar la exportación mexicana por vía marítima es el uso de contenedores y de servicios multimodales en el despacho de mercancías ⁶⁷ debido a los siguientes argumentos :

- 01.- El transporte marítimo es el más barato de todos los transportes .
- 02.- Al manejarse en forma unitizada, el contenedor tiene la ventaja de reducir costos de manejo, maniobras y traslado .
- 03.- Incrementa la seguridad de la mercancía .
- 04.- Se reducen gastos de embalaje .
- 05.- Se reducen riesgos de robos .
- 06.- Las reclamaciones de mercancías son pocas .
- 07.- Se ahorra en gastos de almacenaje .
- 08.- Las primas de seguros son menores .
- 09.- Se reducen riesgos de accidentes y contaminación .
- 10.- Se puede desplazar el contenedor hasta las instalaciones del cliente .
- 11.- Se da mayor seguridad al exportador e importador .
- 12.- Son más sencillos de contabilizar y llevar el control .
- 13.- Se economiza espacios en patios y terminales marítimas .
- 14.- El servicio puerta a puerta es más eficiente .

Con los contenedores apoyados por servicios intermodales, el usuario tanto grande, mediano como pequeño se ve beneficiado en precio y servicio . Los puertos en México que registran mayor movimiento de contenedores se concentran en : Veracruz - Altamira - Manzanillo - Lázaro Cardenas ⁶⁸ .

⁶⁷ María Teresa de Jesús Castro, Características y limitaciones en el uso del Contenedor en México : El caso de Veracruz, Tesis 1992.

⁶⁸ Ver Apéndice n° 3 : Sistema Portuario en millones de Toneladas p 82.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El transporte multimodal consiste en la combinación de diversos modos de transporte : aéreo, carreteras, ductos, ferroviario, fluvial, lacustre y marítimo para el traslado de carga contenerizada puerta a puerta . En el comercio y la industria moderna, este tipo de transporte es un requisito básico, ya que la carga por vías marítimas y fluviales se lleva a cabo, en su mayor parte, por medio de contenedores⁶⁹ . El transporte terrestre, sea ferrocarrilero o carretero, también utiliza cada vez más el contenedor, lo que elimina tiempos muertos del equipo de transporte, especialmente en posiciones de atraque en puertos o de estacionamiento en terminales, las cuales suelen tener un costo muy elevado . Las empresas de transporte multimodal llevan a cabo la coordinación de los modos de transporte . Sin ser propietarias de la mayor parte del equipo, contratan a proveedores de diversos servicios que de otra forma estarían dispersos . Ello permite que la operación de los modos de transporte conserve las ventajas de la especialización, a la vez que otorga la coherencia a las acciones de los diferentes proveedores e incentive el comercio inter-regional nacional .

⁶⁹ Gabriel Martínez y Guillero Fábber, Desregulación Económica (1989-1993), Fondo de Cultura Económica 1994, p. 32 .

Conclusiones :

En el transcurso del presente siglo, las diferentes políticas y eventos políticos-sociales, nacionales como internacionales, afectaron a los puertos mexicanos impidiéndoles continuidad en los proyectos emprendidos . El Puerto de Veracruz, símbolo de nuestro vínculo con el exterior, fue marcado durante la segunda mitad del siglo XX por sus graves carencias y deficiencias tanto administrativas como operativas, las cuales se manifestaban con un elevado índice de corrupción tanto de autoridades como de sindicatos . En 1991 el Gobierno intervino a fin de resolver el " caos de Veracruz " ; requirió el puerto y concesionó los servicios portuarios a la iniciativa privada . Este hecho, dió inicio a un proceso tanto legislativo como administrativo para descentralizar de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes el sistema portuario y encaminar la concesión de las terminales y servicios de los puertos a empresas privadas .

A partir de la requisa del puerto de Veracruz se inició un proceso de análisis de la problemática portuaria y de las tarifas de los servicios ofrecidos a nivel nacional . Se buscó mediante la implementación de sociedades mercantiles denominadas Administración Portuaria Integral S.A. de C.V., la autonomía financiera y operativa en los principales puertos del país . La independencia administrativa de las A.P.I.'s no se ha llegado a concretar y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes continuó la rectoría de los puertos y terminales a través de Puertos Mexicanos .

En el contexto internacional, la nueva legislación portuaria permite, hoy en día, la participación a la inversión extranjera adquirir como sociedad mexicana en un 100% los servicios e infraestructura y 49% en el capital de una A.P.I. . Esta inversión permite al Gobierno atraer capitales frescos, no especulativos, así como la implementación de novedosos sistemas operativos y administrativos para hacer frente a la competencia de los puertos fronterizos de Estados- Unidos . La iniciativa privada que adquiera terminales marítimas, tendrá que tener presente las recomendaciones, requisitos y

obligaciones para procesos anti-contaminantes y de seguridad a los cuales debe atenderse México por su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y a la Organización Marítima Internacional . La experiencia tanto en procesos de privatización como en sistemas operativos, administrativos y mercadológicos de puertos como el de Liverpool y el de Rotterdam son un parámetro de los objetivos en eficiencia a alcanzar en la próxima concesión de terminales portuarias .

Es prudente que la futura privatización, integre redes empresariales tendientes a especializar tanto terminales como servicios a fin de ofrecer un producto final de mayor valor agregado, que satisfaga las necesidades específicas del usuario e incremente los rendimientos a los inversionistas . Con el análisis de posibles adquirentes de concesiones portuarias, se nota el gran riesgo de caer en estructuras monopolísticas que distorsionan el mercado e incrementan su poder como grupos empresariales . La privatización portuaria, abre oportunidades de integrar a las economías regionales en este proceso ; hacer participar activamente a los micro, medianos y grandes empresarios y conjuntar a toda la infraestructura en comunicaciones para satisfacer los mercados locales y exteriores .

La modernización de los puertos es apremiante . Por ello, se sugiere integrar a los temas e ideas antes expuestas 12 puntos extras para comenzar un proyecto que tenga continuidad, mismo que involucre desde una perspectiva nacional e internacional, los aspectos de tipo administrativo, operativo, logístico, económico, social y jurídico . La planeación e implementación de sistemas eficaces para todos los aspectos anteriores serán la base del éxito tanto en el corto como en el largo plazo . La coyuntura nacional de 1995 nos presenta un panorama complejo ya que se deben tener presentes los siguientes puntos :

1) La recuperación de la confianza en México en 1995:

A raíz de la devaluación de Diciembre 1994 la confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros se evaporó . Todos los parámetros de nuestra economía⁷⁰ proporcionados por el ex-presidente Salinas se desvanecieron y este hecho obliga a cuestionar el modelo económico aplicado durante la última década .

El desorden financiero que causó la baja en las reservas de Banco de México cambió radicalmente la perspectiva de los empresarios para invertir en negocios productivos del país .

Es imperativo poner los pies en la tierra para recuperar la confianza en México e invertir . El ánimo será recuperado en función de la madurez , conciencia e imaginación de los inversionistas para enfrentar nuestros propios retos económicos sin depender de la inversión extranjera para nuestro crecimiento y desarrollo .

La recuperación de la confianza para invertir es vital para la economía . El nuevo proceso de privatización tiene la difícil tarea de recuperar la credibilidad ante los inversionistas .

Resarcir a nuestra economía de los problemas de deuda externa, de inflación y depresión que se presentarán en 1995 dependerá del trabajo de todos los sectores económicos . La privatización de nuestra infraestructura en comunicaciones : carreteras, ferrocarriles, telefonía, satélites, aeropuertos y puertos, dará un fuerte impulso que apoyará este esfuerzo .

Los precios que fijen los futuros concesionarios en la infraestructura en comunicaciones y las autoridades del ramo, deberán ser realistas para el mercado .

Los resultados deberán ser vistos a largo plazo, 10 años . Como parte de la desregulación, la privatización de nuestros puertos impulsará la modernización de la infraestructura en comunicaciones, la cual vigorizará el comercio inter-regional, nacional e internacional .

⁷⁰ Inflación, crecimiento del Producto Interno Bruto, tasas de interés, reservas internacionales, finanzas públicas sanas ...etc...

2) Que objetivos busca el proceso de desregulación :

- (a) La racionalización del marco jurídico que rige a la economía . Esto debe incluir las normas, requerimientos de calidad, reglas operativas, etc...
- (b) El fomento de aquellas actividades en que los beneficios de la desregulación tengan efecto inmediato, o donde el costo por no proceder a tiempo, sera muy elevado .
- (c) La reducción sistemática del peso de los monopolios en la economía, cuyo comportamiento perjudica en particular a los grupos de menores ingresos y afecta al sano desarrollo económico del país .
- (d) La distribución más equitativa del ingreso nacional .

3) Información que se requiere difundir entre los inversionistas y los usuarios :

El Gobierno debe proporcionar información realista para el inversionista y usuario de los servicios en operación que a continuación se mencionan :

- 221;000 Km de carreteras y caminos ;
- 26;000 Km de vías ferreas ;
- 42 aeropuertos de servicio doméstico ;
- 32 aeropuertos de servicio internacional ;
- 99 puertos y marinas ;
- 170 parques industriales ; y
- 2 satélites en operación (los 2 Solidaridad y el Morelos II próximo a expirar) .

4) El concepto de soberanía en el caso de la inversión extranjera en puertos debe quedar claro :

- (a) El Gobierno se desliga parcialmente de estas empresas portuarias y precisa sus funciones de carácter esencialmente normativo de la actividad en los puertos .
- (b) El Estado mantiene su personalidad regulatoria mediante el marco legislativo como la Ley de Competencia, la Ley de Inversión Extranjera y la Ley de Puertos . Cabe precisar que la legislación portuaria permite la inversión foránea para concesionar en un 100 % los servicios e instalaciones y 49% de las A.P.I.'s .

(c) Si los inversionistas extranjeros están interesados en los servicios e infraestructura portuaria, no se está arriesgando la soberanía porque estas instalaciones regresarán a manos del Gobierno más tarde en un plazo previsto en la Ley de Puertos .

(d) Países económicamente más avanzados como el Reino Unido y Países Bajos ya han experimentado estos procesos con excelentes resultados para el usuario y el inversionista .

(e) Los acuerdos y convenios internacionales suscritos por México señalan la implementación de rigurosos sistemas anti-contaminantes y de seguridad tanto para el usuario como para los trabajadores de los puertos . Si bien aplicar esos sistemas es costoso, su instrumentación redundará en nuestro propio beneficio en términos laborales, ambientales, y de protección a la inversión .

5) Los beneficios de la privatización portuaria :

(a) La concesión o privatización conllevará a la autonomía operativa y financiera de los puertos . Se disminuirán los egresos por subsidios que los puertos reciben .

(b) Si la desregulación es adecuada y los procesos son transparentes, la nueva Ley de Puertos y su Reglamento deberán propiciar la sana competencia entre los diferentes puertos, regiones y parques industriales .

(c) Los puertos mexicanos atienden alrededor de 1/3 de la carga transportada y el 80% de las exportaciones . El objetivo de la privatización portuaria será :

- Obtener niveles de productividad internacionales .
- Impulsar sistemas de cabotaje para el transporte de bienes a larga distancia .
- Generar empleo .
- Fomentar el desarrollo regional para la industria, el turismo, la pesca, el sector servicios y el transporte de bienes agrícolas - agropecuarios y mineros .

(d) Cabe destacar que de los 99 puertos y marinas que operan en el país, sólo existen cuatro no petroleros que tienen significancia comercial los cuales son : Altamira/Tampico ; Veracruz ; Manzanillo, y Lázaro Cardenas . El reto será promover

el desarrollo a otros puertos para no depender de los "tradicionales" e impulsar de este modo la economía nacional .

6) Objetivos que debe alcanzar el puerto de Veracruz, Ver. :

(a) Dada su localización y su notorio avance en procesos de desregulación y de privatización, se espera que el Puerto de Veracruz, Ver . recupere el liderazgo en todos sus servicios a nivel nacional .

(b) Con la concesión de los servicios e instalaciones a la iniciativa privada se espera que el uso de la infraestructura existente y futura sea maximizado y racionalizado para beneficio del usuario, los trabajadores, los inversionistas y el Gobierno .

(c) La ubicación privilegiada del puerto de Veracruz, se verá potenciada con los servicios de vanguardia como eficaces sistemas de seguridad y trabajo, lo cual resultará en un incremento del movimiento de carga y en la consiguiente derrama económica que produzca .

7) El Abanico de oportunidades que abre el proyecto del ferrocarril transistmico :

El ferrocarril transistmico (Capítulo 1.2.) es un proyecto muy importante a reactivar y que seguramente será muy atractivo para los inversionistas . Al ceder los Estados Unidos el control del Canal de Panamá en el año 2000, incrementarán increíblemente las expectativas de inversión en el Istmo de Tehuantepec . El ferrocarril deberá ser doble y una carretera amplia tipo autopista, serían la infraestructura básica para enlazar eficientemente y a un precio accesible el transporte de bienes entre Coatzacoalcos y Salina Cruz . Al incrementar los servicios de estos dos puertos, sus actividades podrían diversificarse para atender carga general y contenedores, apoyados por un servicio intermodal de costa a costa . Asimismo, con la instalación de parques industriales a lo largo de las vías de comunicaciones, los usuarios podrían invertir en industrias y en maquiladoras para añadir valor agregado a sus productos y reducir costos y tiempos de entrega .

8) La conveniencia del cabotaje :

La vinculación de diversas infraestructuras de comunicaciones para el mercado local significa activar el cabotaje . El transporte marítimo es el más económico y México posee 11,000 kilómetros de litorales, hasta el momento mal aprovechados . Enlazar nuestro transporte terrestre a los puertos sería altamente provechoso, no sólo abatiría costos, igualmente se reducirían el consumo excesivo de energéticos provocado por la accidentada topografía mexicana .

9) La necesidad de mejorar los servicios dentro y fuera de los puertos :

El correcto desempeño de los puertos deberá ser apoyado por el mejoramiento de servicios ofreciendo más calidad de los diferentes talleres de motores ; hélices y soldadura . Mismo beneficio sería incrementar la cantidad y calidad de los barcos, remolcadores y abastecedores (agua, combustible, cemento, misceláneas, ...etc...) .

Todas estas mejoras se alcanzarán con una correcta capacitación de la gente que trabaja en el medio marítimo .

10) El impacto de otros procesos de regulación en los puertos :

En la administración del presidente Salinas de Gortari, se efectuaron diversos cambios a la legislación de los transportes en general y del marítimo en particular . Los resultados deberían manifestarse durante la gestión de Ernesto Zedillo . Estas modificaciones abarcan :

(a) La desregulación del transporte terrestre . El 7 de Julio de 1989 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento del Autotransporte Federal de Carga, que estableció la libertad de tránsito por todas las carreteras federales del país, así como el derecho de cargar y transportar mercancía de todo tipo, excepto sustancias tóxicas o explosivas .

(b) La desregulación del transporte multimodal . El 7 de Julio de 1989 fue publicado el nuevo Reglamento para el Transporte Multimodal Internacional . Como parte de la regulación al transporte de carga en general , existían disposiciones sobre el transporte

multimodal de mercancías, que de facto propiciaban la monopolización del servicio . Al desregular se permite la operación de diversos modos de transporte, los cuales conservan las ventajas de la especialización y a la vez otorga la coherencia a las acciones de los diferentes proveedores .

(c) Las modificaciones a la legislación aduanera . Durante 1989/1990 el Congreso de la Unión aprobó modificaciones a la Ley Aduanera y su Reglamento con el fin de agilizar el trámite del despacho aduanero. Al facilitar la movilidad de agentes aduanales entre aduanas, liberar las tarifas y simplificar la expedición de nuevas patentes, se promovió una mejor asignación de importadores y agentes y una más sana estructura tarifaria .

(d) La nueva legislación portuaria . La nueva Ley de Puertos del 12 de Julio y publicada el 19 de Julio 1993 establece que las futuras concesiones serán por 50 años y que la inversión extranjera podrá participar como sociedad mexicana en del capital de una Administración Portuaria Integral (A.P.I.) hasta con un 49 % . En el caso de terminales, instalaciones y servicios portuarios esta participación podrá alcanzar hasta el 100% . Este nuevo marco legal busca dar seguridad jurídica a los inversionistas así como plazos suficientemente largos para la maduración de sus inversiones .

11) La necesidad urgente de reactivar la marina mercante mexicana :

La flota de la marina mercante nacional, en los últimos años ha venido disminuyendo, se requiere detener este proceso con un fuerte impulso a fin de activar la inversión en este sector . Este importante apoyo necesita :

- (a) Estimulos fiscales .
- (b) Disminución de los costos de operación .
- (c) Incremento de la calidad y disminución de los precios de los combustibles para los barcos nacionales .
- (d) La flexibilización de la ley laboral en la materia .
- (e) Fortalecimiento y apoyo a los astilleros nacionales .

12) La modernización del sistema ferroviario :

El desfase tecnológico en que está inmerso el sistema ferroviario, desde la Revolución de 1910, requiere de un fuerte impulso para modernizar integralmente vías de ferrocarril e implementar trenes de gran velocidad electrificados que sirvan como abastecedores de toda la infraestructura en comunicaciones y de los centros de acopio y distribución como los puertos y ciudades .

A modo de conclusión general, se puede afirmar que la modernización de los puertos responderá a las expectativas de crecimiento de nuestro comercio exterior e interior en la medida que el conjunto de los doce puntos anteriores se desarrollen paralelamente .

APENDICES

MOVIMIENTO DE CARGA POR MODO DE TRANSPORTE

80

Cifras en miles de toneladas

AÑO		CARRETERO	FERROVIARIO	AEREO
1970	32,772	140,467	46,784	57
1971	35,728	147,513	47,887	59
1972	41,887	153,182	49,946	70
1973	46,929	159,956	52,008	81
1974	52,384	166,894	61,246	93
1975	58,671	174,068	62,580	98
1976	63,194	179,923	62,114	112
1977	65,438	188,713	67,930	110
1978	78,888	201,132	68,648	130
1979	82,888	224,387	66,980	148
1980	104,872	253,169	69,167	165
1981	101,838	276,292	72,813	174
1982	108,443	277,353	66,472	135
1983	147,813	278,062	71,904	122
1984	183,891	282,183	73,428	149
1985	182,228	283,409	63,721	167
1986	142,913	290,559	57,193	155
1987	183,844	296,088	58,124	162
1988	188,242	298,870	57,354	151
1989	180,788	309,803	53,890	160
1990	186,138	314,675	50,980	164
1991	174,362	327,773	46,405	178
1992	178,128	341,070	48,705	203
1993	177,188	373,300	50,100	218

fuente : Secretaria de Comunicaciones y Transportes

TONELAJE MANEJADO POR EMPRESA EN VERACRUZ, VER. (Ene.- Jul. 94)

81

Tipo de Carga	CICE	%	CTV	%	OPG	%	Otros	%	TOTAL
CARGA GENERAL	794377	37.15	284227	18.86	900888	48.31	0	0	2198478
Carga Suelta	20760		6262		36710		0		
Carga Unitizada	453337		139851		72462		0		
Carga Contenerizada	320280		208114		881694		0		
CARGA GENERAL	227280	88.84	30874	11.88	0	0	0	0	258154
Mineral no Mecanizado	227200		30874		0		0		
Mineral Mecanizado	0		0		0		0		
CARGA SUELTA	888330	88.18	278830	37.87	121200	12.28	0	0	989560
Agrícola no Mecanizado	573481		42660		121200		0		
Agrícola Mecanizado	22049		230179		0		0		
LIQUIDOS	0	0	0	0	113130	28.69	338887	74.87	452017
TOTAL	1617107	42.12	687840	17.14	1228188	31.91	338887	8.63	3830188

Numero de Barcos

Manejados por

Empresa

Ene-Dic 1993

336

333

341

72

Fuente CICE 1994

Carga Total	
Total	26.7
Lázaro Cárdenas	6.4
Veracruz	6.0
Manzanillo	3.4
Tampico	2.4
Coatzacoalcos	2.2
Altamira	1.7
Guaymas	1.5
Otros	5.1

Granel Agrícola	
Total	4.4
Veracruz	1.9
Progreso	0.8
Manzanillo	0.7
Coatzacoalcos	0.3
Tuxpan	0.3
Guaymas	0.2
Topolobampo	0.1
Otros	0.1

Carga Contenerizada	
Total	4.5
Veracruz	2.0
Altamira	0.8
Lázaro Cárdenas	0.6
Manzanillo	0.4
Tampico	0.3
Salina Cruz	0.2
Ensenada	0.1
Otros	0.1

Carga General	
Total	6.2
Lázaro Cárdenas	1.5
Veracruz	1.0
La Paz	0.8
Tampico	0.7
Manzanillo	0.4
Morelos	0.3
Cozumel	0.3
Otros	1.2

Flujos	
Total	3.9
Coatzacoalcos	1.0
Altamira	0.8
Lázaro Cárdenas	0.7
Veracruz	0.6
Guaymas	0.5
CD. del Carmen	0.1
Tuxpan	0.1
Otros	0.1

Minerías	
Total	9.7
Lázaro Cárdenas	3.6
Manzanillo	1.9
Tampico	1.4
Guaymas	0.7
Coatzacoalcos	0.7
Veracruz	0.5
Topolobampo	0.3
Otros	0.6

Fuente CICE 1994

Carga Total	
Total	28.7
Lázaro Cárdenas	6.4
Veracruz	6.0
Manzanillo	3.4
Tampico	2.4
Coatzacoalcos	2.2
Altamira	1.7
Guaymas	1.5
Otros	5.1

Granel Agrícola	
Total	4.4
Veracruz	1.9
Progreso	0.8
Manzanillo	0.7
Coatzacoalcos	0.3
Tuxpan	0.3
Guaymas	0.2
Topolobampo	0.1
Otros	0.1

Carga Contenerizada	
Total	4.5
Veracruz	2.0
Altamira	0.8
Lázaro Cárdenas	0.6
Manzanillo	0.4
Tampico	0.3
Salina Cruz	0.2
Ensenada	0.1
Otros	0.1

Carga General	
Total	6.2
Lázaro Cárdenas	1.5
Veracruz	1.0
La Paz	0.8
Tampico	0.7
Manzanillo	0.4
Morelos	0.3
Cozumel	0.3
Otros	1.2

Fluido	
Total	3.9
Coatzacoalcos	1.0
Altamira	0.8
Lázaro Cárdenas	0.7
Veracruz	0.6
Guaymas	0.5
CD. del Carmen	0.1
Tuxpan	0.1
Otros	0.1

Mirarales	
Total	9.7
Lázaro Cárdenas	3.6
Manzanillo	1.9
Tampico	1.4
Guaymas	0.7
Coatzacoalcos	0.7
Veracruz	0.5
Topolobampo	0.3
Otros	0.6

Fuente CICE 1994

CARACTERÍSTICAS GENERALES Y POTENCIALES DE LOS PUERTOS EN MÉXICO.

83

...	CARACTERÍSTICAS GENERALES / ESTA EN OPERACIÓN / POSEE ESTA LOGISTICA
potencial	POTENCIAL DESAPROVECHADO

ACTIVIDAD	Actividad económica a la que apoya.
CALADO	Características de la profundidad máxima en el puerto en metros M.
AREAS	Áreas o terminales especializadas del puerto
OTRAS VIAS DE ACCESO	Vías por las que se puede acceder al puerto
Zona de Influ. PIB	La zona geográfica donde está ubicado el puerto genera este porcentaje del PIB nacional. Su Maximización en la utilización de las instalaciones, podría afectar más significativamente al producto interno bruto que influencia ese puerto.
Mercado Local	Nos indica la zona geográfica nacional a la cual atiende el puerto.
Mercado Exterior	Nos indica la zona geográfica internacional a la cual atiende el puerto o bien que tiene el potencial para atender.

FUENTE : PUERTOS MEXICANOS
PUERTOS MEXICANOS, INVERSIÓN HACIA EL FUTURO
MÉXICO 1983

CARACTERÍSTICAS GENERALES Y POTENCIALES DE LOS PUERTOS EN MÉXICO

83

ACTIVIDAD	PUERTOS DEL ATLÁNTICO (GOLFO)				PUERTOS DEL CARIBE			
	ALTAMIRA	TAMPICO	TUXPAN	VERACRUZ	COATZACOALCOS	PROGRESO	COZUMEL	PALMIRAS
Comercial	---	---	---	---	---	---	---	---
Industrial	---	---	---	---	---	---	---	---
Industria extractoras	potencial	potencial	---	potencial	---	---	---	---
Agricultura	---	---	---	---	---	---	---	---
Agropecuaria	---	---	---	---	---	---	---	---
Mina	---	---	---	---	---	---	---	---
Pesca	---	---	---	---	---	---	---	---
Turismo	---	---	---	---	---	---	---	---
CALADO								
Pipitondo	12 M	12 M	11 M	11 M	10 M	5 M	14 M	---
AREAS								
T/Fueros	---	---	---	---	---	---	---	---
T/Cemento	---	---	---	---	---	---	---	---
T/Manejo de Granal	---	---	---	---	---	---	---	---
Contratadoras	---	---	---	---	---	---	---	---
Fiscal	---	---	---	---	---	---	---	---
Aduana	---	---	---	---	---	---	---	---
OTRAS VÍAS DE ACCESO								
Caminos	---	---	---	---	---	---	---	---
Ferrocarril	---	---	---	---	---	---	---	---
Aeropuerto	---	---	---	---	---	---	---	---
Cabotaje	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial
MERCADO POTENCIAL								
Zona de Influ. PIB	53%	53%	46%	40%	12%	2% ND	ND	---
MERCADO LOCAL	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Nordeste	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Noreste	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Sur	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Sureste	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Centro	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Bajo	---	---	---	---	---	---	---	---
Z/Occidente	---	---	---	---	---	---	---	---
MERCADO EXTERIOR								
EUROCARIBIA	---	---	---	---	---	---	---	---
Centro América	---	---	---	---	---	---	---	---
Sud-América	---	---	---	---	---	---	---	---
Cuenca del Pacifico	---	---	---	---	---	---	---	---
Comunidad Europea	---	---	---	---	---	---	---	---
Medio Oriente	---	---	---	---	---	---	---	---
África	---	---	---	---	---	---	---	---

CARACTERÍSTICAS GENERALES Y POTENCIALES DE LOS PUERTOS EN MÉXICO

63

ACTIVIDAD	PUERTOS DEL PACÍFICO										
	EMBAJADA	PROGRESO	SHAYMA	TOPOLOAMPO	MAZATLÁN	ptn.VALLARTA	MINERÍA	L.CARDENAS	ACAPULCO	BAHIA CILIZ	ptn.ROSEBO
Comercial											
Industrial											
Maquinarías	potencial		potencial			potencial	potencial			potencial	
Agrícolas	potencial										
Agropecuaria											
Miromo											
Pesca											
Turismo											
CALADO											
P/Profundo	10 M	11 M	12 M	12 M	10 M	ND	14 M	14 M	ND	12 M	ND
AREAS											
T/Turismo											
T/Comercio											
T/Almacenamiento											
Centros de											
Fiscal											
Aduanas											
OTRAS VÍAS DE ACCESO											
Carrileras											
Ferrocarril											
Aeropuerto											
Cablefijo	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial
MERCADO POTENCIAL											
Zona de Infl. PIB	3.50%	2.50%	5.00%	6.10%	17.00%	6.90%	52.00%	43.00%	41.00%	5.90%	4.80%
MERCADO LOCAL											
Z/ Noroeste											
Z/Noroeste											
Z/Sur											
Z/Suroeste											
Z/Centro											
Z/Oeste											
Z/Occidente											
MERCADO EXTERNO											
E. LUCANADA											
Centro America											
Sud-America											
Cuenca del Pacifico	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial	potencial			potencial	potencial	potencial
Comunidad Europea											
Medio Oriente											
África											

EMPRESAS DEL GRUPO T.M.M.

1-ADMINISTRACIÓN DE AGENCIAS NAVIERAS (OTROS SERVICIOS)
02-AEROTRANSPORTES DE MEXICO(TRANSPORTE)
03-AGENCIA MARITIMA MEXICANA(SERVICIOS PROFESIONALES)
04-AGUASCALIENTES LTD.(TRANSPORTE)
05-AMPHIBIAN LTD.(TRANSPORTE)
06-AQUARIUS LTD.(TRANSPORTE)
08-ATLAS SHIPPING LTD.(TRANSPORTE)
08-ATLAS STEAMSHIP AGENCY INC.(SERVICIOS PROFESIONALES)
09-AYA LTD.(TRANSPORTE)
10-CALLISO SHIPPING LTD.(TRANSPORTE)
11-CARDIFF SHIP MANAGEMENT & SERVICES LTD.(SERVICIOS PROF.)
12-CARIBOU SHIPPING LTD.(TRANSPORTE)
13-CARTOS INTERNACIONAL LTD.(TRANSPORTE)
14-COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE CARGA.(TRANSPORTE)
15-COMPAÑIA MARITIMA EXPLORER.(TRANSPORTE)
16-COMPAÑIA MEXICANA DE TERMINALES (ALMACENAMIENTO)
17-CONTRATACIONES MARITIMAS (SERVICIOS PROFESIONALES)
18-CORDOVA NAVIGATION LTD.(TRANSPORTE)
19-EMPRESA DE SERVICIOS CMT.(SERVICIOS PROFESIONALES)
20-EUROPA LTD.(TRANSPORTE)
21-FINANCIAL & INVESTMENT SERVICES (CONTROLADORA)
22-FOX TRADING (EQUIPO Y MATERIAL DE TRANSPORTE)
23-GLABAL REFUEERS CARRIER.(TRANSPORTE)
24-HALLEY SHIPPING LTD.(TRANSPORTE)
25-HIPOCAIMPO (CONTROLADORA)
26-INFRAQUIMICA MEXICANA (COMERCIO)
27-INMOBILIARIA T.M.M.(SERVICIOS INMOBILIARIOS)
28-INTERAMERICAN CHEMICAL SERVICES (COMERCIO)
29-LEO INTERNATIONAL LTD.(TRANSPORTE)
30-LINEA MEXICANA DEL PACIFICO (SERVICIOS PROFESIONALES)
31-MARITIMA ANDROMEDA.(TRANSPORTE)
32-MARITIMA ABSTARTE.(TRANSPORTE)
33-MARITIMA MEXICANA.(TRANSPORTE)
34-MARS LTD.(TRANSPORTE)
35-MERCURY LTD.(TRANSPORTE)
36-MEXICAN LINE INC.(SERVICIOS PROFESIONALES)
37-MEXMARINE LTD.(EQUIPO Y MATERIAL DE TRANSPORTE)
38-MEXVAL INC.(CONTROLADORA)
39-NAVIERA DEL PACIFICO.(TRANSPORTE)
40-NINA INVESTMENT (EQUIPO Y MATERIAL DE TRANSPORTE)
41-OLYMPUS LTD.(TRANSPORTE)
42-OPERADORA MARITIMA T.M.M.(SERVICIOS PROFESIONALES)
43-OPERADORA PORTUARIA DE ALTAMIRA (OTROS SERVICIOS)
44-OPERADORA PORTUARIA DE L.CARDENAS (OTROS SERVICIOS)
45-OPERADORA PORTUARIA DE MANZANILLO (OTROS SERVICIOS)
46-OPERADORA PORTUARIA DE TUXPAN (OTROS SERVICIOS)
47-OPERADORA PORTUARIA DEL GOLFO (OTROS SERVICIOS)
48-OPERADORA PORTUARIA T.M.M.(OTROS SERVICIOS)

49-PAN LTD.(TRANSPORTE)
50-PISCES LTD.(TRANSPORTE)
51-PLUTO LTD.(TRANSPORTE)
52-RL LIBERTY CORP.(TRANSPORTE)
53-SER. ADMINISTRATIVOS PORTUARIOS (OTROS SERVICIOS)
54-SER. ADMINISTRATIVOS SERIMARC (OTROS SERVICIOS)
55-SER. CORPORATIVOS T.M.M. (OTROS SERVICIOS)
56-SER. DE INSPECCION Y MANT DE CONT. (MAQ. Y EQ NO ELEC)
57-SERVICIOS EN TERMINALES (TRANSPORTE)
58-SER. ESPECIALES EN TERMINALES (TRANSPORTE)
59-SERVICIOS MARITIMOS MEXICANOS (TRANSPORTE)
60-SERVICIOS MEXICANOS TURISTICOS (SERVICIOS PROFESIONALES)
61-SERVICIOS TRANSFER (SERVICIOS PROFESIONALES)
62-TABASCO SHIPPING LTD.(TRANSPORTE)
63-TANQUEROS MEXICANOS (EQUIPO Y MATERIAL DE TRANSPORTE)
64-TAXI AEREO T.M.M.(TRANSPORTE)
65-TERMINAL MARITIMA DEL SURESTE (OTROS SERVICIOS)
66-THE TEXAS MEXICAN RAILWAY CO.(TRANSPORTE)
67-TITAN LTD.(TRANSPORTE)
68-T.M.M. FINANCIAL SERVICES LTD (SERVICIOS FINANCIEROS)
69-T.M.M. MULTIMODAL.(TRANSPORTE)
70-T.M.M. OVERSEAS LTD.(CONTROLADORA)
71-TRANS-AMERICAN STEAMSHIP AGENCY INC.(SER. PROFESIONALES)
72-TRANSPORTACION AEREA MEXICANA (TRANSPORTE)
73-TRANSPORTACION MARITIMA MEXICANA SA DE CV (CONTROLADORA)
74-TRANSPORTACION MARITIMA DEL PACIFICO.(TRANSPORTE)
75-TRANSPORTACION TERRESTRE T.M.M.(TRANSPORTE)
76-TRANSPORTES MARITIMOS MEXICO (TRANSPORTE)
77-TRANSPORTES MARITIMOS ANAHUAC (TRANSPORTE)
78-TRANSPORTES MARITIMOS DEL PACIFICO (TRANSPORTE)
79-TRANSPORTES MARITIMOS MEXICO (EQ. Y MATERIAL DE TRANSPORTE)
80-TRANSPORTES MARITIMOS PETROLEROS (EQ. Y MATERIAL DE TRANS.)
81-TRANSPORTES PETROLEROS MEXICANOS (EQ. Y MATERIAL DE TRANS.)
82-TRITON LTD.(TRANSPORTE)
83-VOYAGER COMPAÑIA MARITIMA (TRANSPORTE)

FUENTE: Expansión, Los grupos más importantes de México, Agosto 31, 1994, p 83.



GREMIO UNIDO DE ALIJADORES, S. C. DE R. L.

ISALURO ALFARO 210 SUR C. P. 89000 APOD. POSTAL No. 283

EDIFICIO ALIJADORES

(REGISTRO COOPERATIVO NACIONAL 1482-P)

TAMPICO, TAM., MEX.

1115. 14-12-32 Y 14-13-37

CONSTATADOR

12-50-35 Y 12-93-50

DIRECCION GRAL.

12-51-90 Y 12-50-45

CONSEJO ADMIN.

02-50-30 FAX

Junio 15 de 1994

EXP

ASUNTO)

**SR. MIGUEL SALGADO VERSINI
CASA: ALEJANDRO DUMAS 319
POLANCO.
CP 11580
MEXICO, D. F.**

Señor Salgado:

De acuerdo con sus deseos me permito remitirle la grabación que me solicita, en relación a la entrevista que sostuvo por radio en el programa "Para Empezar" que dirige el ing. Pedro Ferriz de Con, la cual espero le sea de utilidad.

Le deseo mucho éxito.

Atentamente

**GERARDO GOMEZ CASTILLO
PRESIDENTE DEL H. CONSEJO DE ADMINISTRACION
Y DIRECTOR GENERAL**

GCC/mr



Portia Management Services Limited
Maritime Centre, Part of Liverpool, L21 1LA, U.K.
Main Tel: +44 (0) 51-949 6262

27 July 1994

Sr Miguel Salgado Versini
Gonzor SA
Puerto Real no. 11
06170 CONDESA
Mexico City
Mexico

Fax: 010 525 286 0738

Dear Sr Versini

Thank you for your recent fax to my colleague requesting some information on the Port of Liverpool.

- 1) The Port of Liverpool is owned, managed and operated by the Mersey Docks & Harbour Company, which is a private company quoted on the London Stock Exchange.
- 2) Every kind of port service is offered by MD&HC. In some cases, such as break bulk stevedoring and tug services, private companies supply services on our behalf through the use of devices such as joint ventures and leases.
- 3) The port insures for:
 - Employer's liability risks
 - Third party risks
 - Damage to assets risks eg. through fire
 - Theft of assets risk
- 4) MD&HC is controlled by a Board of Directors. The Managing Director is responsible for the company's performance on a day to day basis. The key posts reporting to him are:

Direct Line +44 (0) 51-949-

Direct Fax: +44 (0) 51-949 6287

Telex: 626264 PTOPS



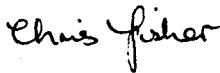
Limited Company incorporated in U.K. Reg. No. 1433370
Directors: P T Furlong (Chairman), W Hong (Managing), W J Baxby (Secretary)
A wholly owned subsidiary of the Mersey Docks and Harbour Company

- **Port Services Director** - responsible for UK port operations interests and covering marine, engineering and stevedoring.
 - **Irish Sea Director** - responsible for shipping and terminal operations to and on the island of Ireland
 - **Marketing Director**
 - **Finance Director**
 - **Estates Director** - responsible for management of the company's property such as leases
 - **Legal Director**
- 5) **The port possesses all manner of logistics equipment including wet and dry bulk, break bulk and container handling equipment.**
- 6) **29.7 million tonnes of goods moved through the Port of Liverpool in 1993.**

I am sending a copy of the Port of Liverpool Handbook and MD&HC's annual accounts to you, and this will explain much of these points in detail.

I hope that my response is useful to you.

Yours sincerely

A handwritten signature in cursive script that reads "Chris Fisher".

Chris Fisher

**Bibiografía
y
Hemerografía**

Bibliografía

- (01) Peter H. Lindert, "International Economics", Editorial IRWIN, Boston 1991.
- (02) Robert B. Reich, El Trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI, Editorial Javier Vergara, Buenos Aires 1993.
- (03) Dr. José Eusebio Salgado, Anuario de Derecho Marítimo, "La Legislación y Jurisprudencia Recientes Del Derecho Marítimo Mexicano. Con un Breve Analisis Histórico (1521-1993)".
- (04) NEDECO, Holandesa Nederland Engineering Consultants, Estudio sobre el programa de Progreso Marítimo de México, La Haya Holanda Impreso en Albani 1955.
- (05) Roberto Alejandro Córdón, W. Gordon Lee, Alejandro S. Hope : "The Reform of Mexican Public Enterprises", University of Pennsylvania, Pennsylvania, 1993.
- (06) Gabriel Martínez y Guillermo Fárber, Desregulación Económica (1989-1993), Fondo de Cultura Económica 1994.
- (07) APIVER S.A. de C.V., Programa Maestro de Desarrollo Puerto de Veracruz, Enero 1994.
- (08) "The port of Liverpool . Handbook & Directory 1994/1995".
- (09) Reporte Financiero y de Actividades CICE 1993, Imprenta Grupo Agver, Mayo 1994.

Libros de Consulta General

- (10) Albatros Enciclopedia del Mar, Compañía Internacional Editora, S.A., Barcelona, 1974, 4 vols.
- (11) Enciclopedia General del Mar, ediciones Garriga S.A., Barcelona, 1958, 6 vols.
- (12) Méndez Méndez Aurelio/Iglesias Prada Juan Luis, Código de las Leyes Marítimas, Boletín Oficial del Estado, Madrid, 1980.
- (13) Gran Enciclopedia del Mundo, tomo 18 Durvan S.A. de Editores, Bilbao, 1972.
- (14) Silvio Paolucci, Storia 2 (da Maometto alla Rivoluzione Francese), Zanichelli editore, Bologna, Italia, 1971.

Hemerografía

- (01) Dr. José Eusebio Salgado Salgado, "La Acción de Petroleos Mexicanos, sus organismos subsidiarios y sus filiales frente a la O.C.D.E.", México D.F. 20 de Julio 1994 .
- (02) Tamara J. Erickson & C. Everett Shorey, Prisma, "Business Strategy : New Thinking for the 90's" . Artículo revista Prisma de Arthur D'Little, ultimo cuatrimestre 1992, Cambridge 1992.
- (03) Ing. Moisés Vázquez, "Requisa de los Servicios portuarios del puerto de Veracruz", Revista ANIERM 1991.
- (04) Flavia I Rodriguez, "Prevé SCT Privatizar los 22 puertos más importantes este año", El Economista 22 de Febrero de 1994.
- (05) Bernardo P. Lince, "No corresponde la actividad portuaria al desarrollo de México", El Economista 5 de Agosto 1994 ;
- (06) Melchor Arellano Chávez, "Liderean las banderas de conveniencia la flota mercante mundial", El Financiero, Enero 1994 .
- (07) Georgina Tristan, "Interés de la JP por los servicios de carga y descarga en puertos", El Economista, 20 de Enero 1994 .
- (08) Expansión, Los grupos más importantes de México, Agosto 31, 1994, p 83.
- (09) Expansión, Las empresas más importantes de México, Agosto 17, 1994, p 229
- (10) Reporte Financiero y de Actividades CICE 1993, Imprenta Grupo Agver, Mayo 1994.

Diarios Oficiales

- (01) Requisa Puerto de Veracruz, 1/06/91
- (02) Acuerdo por el que se levanta Requisa del Puerto de Veracruz, 01/08/91
- (03) Ley de Puertos, 19/07/93
- (04) Título de concesión para la Administración Portuaria Integral del Puerto de Veracruz, APIVER, S.A de C.V., 1/02/94
- (05) Reglamento de la Ley de Puertos, 21/11/94

Tesis consultadas :

- (01) José Francisco Pérez Magaña, La Modernización Portuaria. Perspectiva Para El Desarrollo de México. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Relaciones Internacionales, ENEP Acatlan, Acatlan, Naucalpan 1993.
- (02) Maria Teresa de Jesus Castro, Características y limitaciones en el uso del Contenedor en México : El caso de Veracruz. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Relaciones Internacionales, ENEP Acatlan, Acatlan, Naucalpan 1992.