



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



**COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE MARITIMO:
EL CASO DE TMM**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN RELACIONES
INTERNACIONALES
P R E S E N T A :
LILIA ALCAZAR ESTRADA

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A DIOS

***A MIS PADRES, QUE ME DIERON ALAS
Y A MI ESPOSO, QUE ME ENSEÑÓ A VOLAR***

A TODOS LOS QUE CREYERON EN MI

¡GRACIAS!

COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE MARITIMO :

EL CASO DE TMM

INDICE

Capítulo	Página
INTRODUCCION.....	I
1. EL COMERCIO MARITIMO MEXICANO	
1.1. Participación en el comercio exterior	1
1.2. Papel de la marina mercante en el comercio exterior.....	4
1.3. Política gubernamental.....	8
1.3.1. Financiamiento.....	9
1.3.2. El seguro marítimo y el régimen laboral	10
1.3.3. Aspectos fiscales y subsidios.....	10
1.3.4. Participación estatal.....	11
1.4. La nueva Ley de Navegación.....	12
2. SISTEMA PORTUARIO MEXICANO	
2.1. Infraestructura actual.....	15
2.2. Estrategia para el desarrollo del sistema portuario.....	20
2.3. Nuevo modelo de organización institucional	21
2.4. Nuevo marco jurídico.....	23
3. TRANSPORTACION MARITIMA MEXICANA	
3.1. El surgimiento	30
3.2. Los servicios de TMM.....	32
3.2.1. Servicios de línea.....	33
3.2.2. Servicios de carga a granel.....	37
3.2.3. Servicios porta-automóviles.....	38

3.2.4. Transporte de productos líquidos refinados	39
3.2.5. Otros servicios.....	40
3.3. Los ingresos de TMM en los últimos años	41
3.4. Hacia nuevos horizontes: alianzas estratégicas	44
3.5. La participación de TMM en puertos	50
3.6. La consolidación de TMM: la misión	51
CONCLUSIONES	54
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUCCION

De la experiencia laboral obtenida en Transportación Marítima Mexicana (TMM) específicamente en la Subdirección de Planeación, surge el interés por presentar esta tesina, cuyo objetivo principal es presentar cual ha sido la participación del transporte marítimo en el comercio exterior de nuestro país y como ha contribuido TMM en él.

La apertura comercial que está viviendo nuestro país sienta las bases para el desarrollo estratégico que debe adoptar el transporte de mercancías de y hacia el exterior. No se entiende éste último sin un adecuado y eficiente desarrollo del transporte marítimo y del sistema portuario. Hoy en día, aproximadamente el 95% del comercio exterior de México es transportado por la vía marítima, aunque la participación de la marina mercante nacional es solo del 5%.

En este contexto, el presente trabajo centrará su atención en la participación que ha tenido, en los últimos años, la marina mercante en el comercio exterior, así como la contribución de una empresa mexicana dedicada al transporte marítimo, como lo es Transportación Marítima Mexicana (TMM).

Con base en lo anterior, otros objetivos de éste trabajo son presentar la situación en la que se encuentra la marina mercante nacional, el proceso de privatización que se está dando en el sistema portuario mexicano y el papel que ha desempeñado TMM en el desarrollo del sector transporte y por ende en el comercio exterior de nuestro país.

A través del desarrollo de esta investigación pretendo demostrar que el transporte marítimo mexicano debe llegar a contribuir al desarrollo del comercio exterior. Para lograrlo debe darse un crecimiento sostenido, tanto cuantitativa como cualitativamente de la flota mercante nacional, a fin de que logre ser más competitiva a nivel internacional y por tanto que sea menos dependiente del transporte foráneo. En este contexto, Transportación Marítima Mexicana esta llamada a contribuir decisivamente en este logro ya que cuenta con los elementos necesarios para hacerle frente a la competencia y

desenvolverse en un mundo donde la globalización y la apertura comercial son los rasgos definitivos.

Para tal fin, la tesina ha sido estructurada de la siguiente manera, el primer capítulo explica cual ha sido la evolución que ha tenido la participación del comercio marítimo en el comercio exterior y la participación de la marina mercante en el mismo durante los últimos años. Se abordan algunos aspectos de política gubernamental y la nueva Ley de Navegación, de la cual solo se resaltan los aspectos que han sido considerados fundamentales para el aspecto que nos ocupa.

El segundo capítulo contempla la infraestructura actual del sistema portuario mexicano, así como las estrategias para su desarrollo, dentro las cuales se presentará el nuevo marco jurídico: la Ley de Puertos y la creación de la API (Administración Portuaria Integral) y el papel que juega esta nueva figura en el sistema portuario nacional. Al igual que con la Ley de Navegación únicamente se mencionarán los aspectos más sobresalientes para la finalidad de ésta tesina.

Por último se presenta el papel que ha jugado TMM en el comercio exterior de nuestro país a través de una reseña de los motivos y de la situación en que se da el surgimiento de la empresa, los servicios con los que cuenta y hacia donde están encaminados, así como los ingresos de la empresa en los últimos años. Especial interés merecen las alianzas estratégicas realizadas en los últimos años y la participación en puertos, así como la consolidación de TMM.

1. EL COMERCIO MARITIMO MEXICANO

1.1. Participación en el comercio exterior

Existen antecedentes muy remotos acerca del transporte marítimo. Por lo menos, desde hace 5000 años el transporte marítimo ha sido pieza fundamental en cuanto al intercambio comercial se refiere, fuera en pequeñas barcasas o en otro tipo de embarcaciones.

La nueva era de la "Revolución del Vapor" en la navegación se da en primer lugar, por la introducción de grandes cambios técnicos en la construcción (casco de hierro y acero) y en la propulsión (máquina de vapor) de los barcos. Ello propició cambios en la construcción de nuevas infraestructuras como puertos, canales etc.

Las consecuencias sociales y económicas de éste cambio técnico se dejaron sentir en todos los niveles de las actividades marítimas, pues con el aumento de la capacidad y especialización de los buques, su mayor velocidad y la creación de las grandes compañías navieras, se alcanzaron, en muy poco tiempo, flujos hasta entonces inimaginables de personas y mercancías entre los continentes.

No hay que olvidar que al mismo tiempo que se daban avances técnicos tanto en los barcos como en la infraestructura necesaria para su mejor funcionamiento, el comercio internacional también se estaba desarrollando. De esta manera, al darse una mayor movilidad de personas y mercancías se va creando la necesidad de recorrer nuevas rutas comerciales que enlazaran, mediante el transporte marítimo, a diversos países y a sus economías.

Así, la actividad marítima ha existido desde tiempos remotos y con el pasar del tiempo se ha desarrollado, al mismo tiempo que ha experimentado diversos cambios en el ámbito comercial y económico a nivel mundial, por lo que se dice "que ésta actividad comercial se ha distinguido a lo largo de toda su historia por su carácter eminentemente internacional"⁽¹⁾.

(1) Ruiz Olmedo, Sergio A., "Transporte marítimo y competitividad comercial" (primera parte), en *El Financiero*, 14 de octubre de 1994, p.32-A

Actualmente la importancia del transporte marítimo radica en que aproximadamente el 90% del comercio mundial se mueve a través de buque. Es importante resaltar que la participación del comercio marítimo en este , se ha incrementado en cerca del 10% en los últimos años, pues a finales de 1990 era del 80%. Este incremento no es gratuito ya que este medio resulta ser menos costoso "...por su adaptabilidad a los distintos requerimientos de las exportaciones e importaciones, y por que las rutas pueden ser trazadas en distintas direcciones a través del los ríos, mares y océanos del orbe."⁽²⁾

Desde hace ya algunas décadas, el transporte marítimo internacional de carga general ha ido evolucionando, lo que ha traído como consecuencia grandes cambios estructurales, tanto en los servicios como en los equipos; actualmente las grandes empresas navieras cuentan con buques de gran capacidad y tecnología de punta, así un buque puede transportar desde un simple juguete hasta un automóvil y desplazarse desde una gran zona comercial hasta el lugar más recóndito de nuestro planeta. De lo anterior se desprende que si un país cuenta con una o varias empresas navieras que cumplan con los requerimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad y de entrega a tiempo, tendrá mayores oportunidades de ofrecer sus servicios tanto al interior como al exterior, y lo más importante logrará con ello que este país tenga una participación en su comercio exterior por la vía marítima.

Es cierto que el transporte marítimo no es el único medio por el que una nación puede transportar sus mercancías, sin embargo, dadas las diferentes características tecnológicas de los modos de transporte, su uso eficiente se logra cuando, según las características de la demanda, es posible atenderla al menor costo. Para este propósito es esencial la asignación eficiente. Por ejemplo, si se trata de movimiento internacional de grandes volúmenes de carga, la correcta asignación es el transporte marítimo, así si se trata de transportar volúmenes pequeños a distancias medianas y cortas el medio sería el camión o ferrocarril.

Con base en lo anterior, se puede decir que si el comercio exterior de una nación es de grandes volúmenes y alcanza destinos tan lejanos como imaginables el medio más adecuado sería el marítimo.

⁽²⁾ López Barredo, Francisco. **Infraestructura de transporte y Cuenca del Pacífico**, en Revista Mexicana de Política Exterior, N° 27, México, IMRED, SRE, Verano 1990, p.25

Para fundamentar un poco lo anterior, se presentan las siguientes cifras: durante la década de los 80's más de tres mil millones de toneladas de carga fueron transportadas por barco cada año, y aproximadamente 170 países comerciaron por la vía marítima.

En la actualidad, por citar algunos ejemplos, tenemos que Japón traslada cerca del 98% de sus materias y productos de importación y exportación por barco, Corea del Sur 99%, España el 89%, México alrededor del 90% , Argentina el 92%, Kenia el 91%, y Francia alrededor de 65% ⁽³⁾.

De lo anterior se desprende que para los países citados y particularmente para México, el transporte marítimo es vital en el desarrollo del comercio exterior.

Nuestro país tiene una ubicación geográfica que lo hace ser un vínculo natural entre América del Norte, Centro y Sudamérica, así como entre las cuencas del Pacífico y del Atlántico, además, cuenta con 10 mil kilómetros de litorales, en el Océano Pacífico y en el Golfo de México y Caribe. Aunado a ello podemos decir que se encuentra situado en una de las más dinámicas zonas comerciales del mundo. Debido a su ubicación y situación geográfica la participación del transporte de mercancías por la vía marítima debe de ser pieza clave en el desarrollo del comercio exterior.

El comercio exterior de México en 1988 fue de 107 millones de toneladas y la participación del comercio marítimo fue de 93% (104 millones de toneladas); en 1994 nuestro intercambio de mercancías con otros países fue de 145 millones de toneladas lo que representó un crecimiento de 26% en comparación con 1988 y una participación del comercio por la vía marítima de 84% ⁽⁴⁾ Como puede verse, la participación del comercio marítimo de 1988 a 1994 en el comercio exterior tuvo una disminución de 9 puntos porcentuales.

Esta reducción no es gratuita ya que durante los últimos años, no ha existido una política específica que aliente al sector naviero y por lo tanto éste no ha tenido el desarrollo deseado.

⁽³⁾ Tomado de documento **La carga marítima** elaborado por la Gerencia de Proyectos de la Empresa Transportación Marítima Mexicana, México, d.f., s/f

⁽⁴⁾ Salinas de Gortari, Carlos, **Sexto Informe de Gobierno**, (anexo), México, 1994, p.274

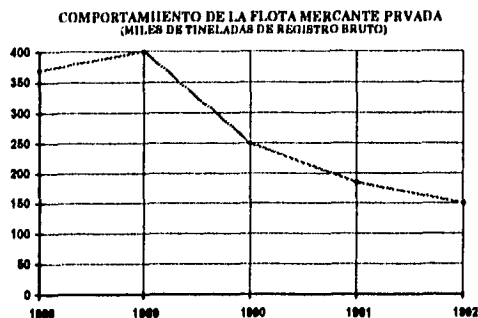
No hay que dejar del lado que en el comercio marítimo de México no solo participan las navieras mexicanas sino también las extranjeras, lo que provoca fuga de divisas por concepto de fletes y servicios. Esta fuga se calcula en aproximadamente 5 mil millones de dólares anuales.

Cabe aclarar, que para que se desarrolle un transporte marítimo eficiente es necesaria la participación de otros medios de transporte que son los que se encargan de llevar la mercancía a su destino final. Aquí surge otro problema, ya que en nuestro país las carreteras son insuficientes y están en malas condiciones; por lo que respecta al ferrocarril podemos decir que son lentos, muy viejos y por lo mismo poco eficientes. Todas estas carencias crean la necesidad de mejorar la infraestructura del transporte en general. El desplazamiento tanto de personas, de bienes, de ideas y tecnologías se ha hecho posible gracias al transporte. Así, podemos decir que el transporte ha sido uno de los grandes motores del desarrollo mundial. Por esta razón consideramos que el transporte debe convertirse en el impulsor del desarrollo y no en un cuello de botella en la actividad económica

Afortunadamente en nuestro país se están dando medidas (como la privatización de puertos mexicanos y de ferrocarriles nacionales, al igual que el concesionamiento de las carreteras a empresas privadas) para lograr cambios necesarios en la modernización de la infraestructura del transporte. Esta modernización, en el caso del transporte marítimo, dará al comercio marítimo grandes oportunidades de participar en mayor medida y con eficiencia en el comercio exterior de nuestro país.

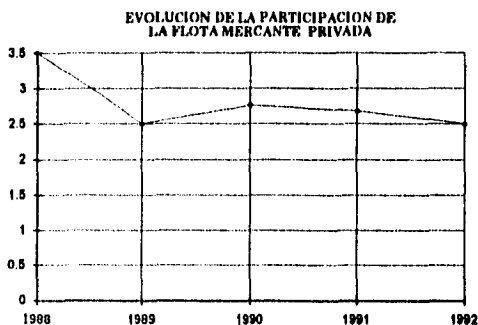
1.2. Papel de la marina mercante en el comercio exterior

Hacia 1988 nuestro país contaba con cerca de 400 mil toneladas de registro bruto (trb) en flota mercante (perteneciente a empresas privadas), a partir de 1989 comienza un decremento que continúa hasta 1992 con una reducción del 55%.



Fuente: Elaborada con datos proporcionados por la gerencia de proyectos de TMM

En cuanto al porcentaje de participación de la marina mercante en el tráfico de altura (hacia el exterior) generado en México tenemos



Fuente: Elaborada con datos proporcionados por la gerencia de proyectos de TMM

que la participación de la flota mexicana en el comercio exterior es en 1988 de 3.5% y llega a ser de 2.5% en 1992.

Tomando en cuenta que durante este período el comercio marítimo movido de y hacia puertos mexicanos tuvo considerables aumentos, podemos decir que la evolución de éste y la flota mercante no tiene ninguna relación.

De 1992 a la fecha esta situación no ha mejorado, y de hecho se podría decir que ha empeorado, ya que en la actualidad la marina mercante mexicana esta pasando por un momento sumamente difícil, pues como se ha mencionado el gobierno anterior no

consideró como prioritaria a esta actividad; además se enfrenta a una constante reducción de la flota, incremento de la edad promedio de la misma, falta de apoyos fiscales, problemas financieros para adquirir nuevas embarcaciones, un estricto régimen laboral y pérdida de competitividad frente al transporte marítimo en el mundo.

Otra de las razones por las que esta industria se ve afectada son los precios operativos que van desde 60, 80 y en ocasiones 90 por ciento arriba de la media internacional. Como consecuencia de lo anterior no es extraño que se haya dado una reducción de aproximadamente 50% de la capacidad de las embarcaciones que se dedican al comercio de altura con bandera mexicana en los últimos 10 años.

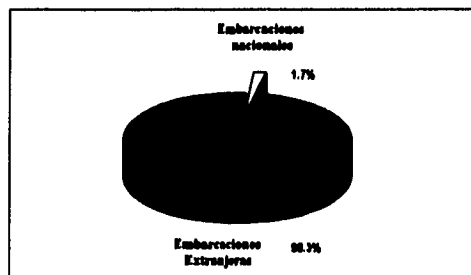
Si tomamos en cuenta que en algunos países la marina mercante no cuenta con una política de fomento (el caso de México) y en otros países si existen para ésta subsidios de operación, beneficios fiscales, ayudas para renovación de la flota etc., lo mas conveniente es optar por abanderar el buque con la nacionalidad del país que provee de estos beneficios; esto es lo que se conoce como "bandera de conveniencia". Las empresas navieras mexicanas se han visto en la necesidad de optar por este tipo de pabellón (bandera de la embarcación) de países, por citar algunos, como Panamá, Liberia, Bahamas y Noruega, con lo cual logran abatir costos fiscales y laborales. Estos últimos permiten a las navieras ahorros en salarios, impuestos y seguridad social, pero afecta por otro lado a los marinos mexicanos, que enfrentan una desocupación de aproximadamente 50%.

Toda esta situación es una salida por la puerta falsa para México ya que con esta adopción de "bandera de conveniencia" quizá las navieras se vean beneficiadas, pero el país no, ya que en los últimos años el tonelaje de carga registrado bajo bandera mexicana ha disminuido grandemente. De esta manera tenemos que, "...la flota nacional dedicada al tráfico de altura (de carga general en el comercio exterior, graneleros y portacontenedores) se componía en 1984 de 20 unidades con capacidad de un millón 67 toneladas; pero actualmente es misma flota solo esta compuesta por 15 buques con una capacidad de 523 toneladas..."⁽⁵⁾.

⁽⁵⁾ Cardoso, Víctor, "La flota sufre un permanente envejecimiento por la falta de apoyo", *La Jornada*, 4 de Enero 1995, p.41

Ante esta situación, bien puede decirse que el control del comercio exterior mexicano por la vía marítima se perdió, ya que en su mayoría se utilizaron embarcaciones extranjeras para llevarlo a cabo. Prueba de ello es que durante 1994 los buques nacionales solo captaron aproximadamente el 1.7% del total de la carga de comercio exterior.

MOVIMIENTO DE ALTURA EN PUERTOS MEXICANOS 1994 (e)
(miles de toneladas)



Nota: incluye petróleo y otros fluidos
Fuente: Salinas, Carlos, Sexto Informe de Gobierno

Otra de las situaciones que ponen en desventaja a la marina mercante nacional es el ingreso de nuestro país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ya que de los 24 miembros, México es el único que no cuenta con estímulos para su marina mercante. Para todos los miembros (excepto México) la flota mercante juega un papel estratégico en cuanto a su política comercial, es por ello que a los buques de su bandera les otorgan apoyos financieros y fiscales, así como ayudas para la investigación y para la contratación de seguros marítimos.

Es cierto que los países miembros de la OCDE tienen un nivel de desarrollo muy diferente al del nuestro, quizá en base a ello podría surgir una pregunta ¿por qué México tendría que dar los mismos apoyos a su marina mercante?, la respuestas son varias, porque para nuestro país el comercio marítimo es vital para su economía, porque con ello lograría el reabanderamiento de sus buques, evitaría fuga de divisas y sería competitivo a nivel mundial.

Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a concluir que la marina mercante de nuestro país no cuenta con una política de fomento que esté ligada al desarrollo del

comercio exterior y por tanto tiene una participación casi nula en éste, y que las navieras mexicanas han optado por las "banderas de conveniencia" para abatir costos, lo cual trae como consecuencia fuga de divisas.

De todo lo anterior, se puede decir que la participación del comercio marítimo en el comercio con el exterior ha disminuido notoriamente debido a que por un lado, a pesar de las medidas implementadas, la actividad marítima ha sido considerada como secundaria en las prioridades nacionales ya que no ha existido una política de fomento para ella; por el otro la reducción de las embarcaciones y el envejecimiento de las mismas, aunado a la falta de infraestructura adecuada que conecta al transporte marítimo con los otros medios de transporte que son instrumento para colocar la mercancía en su destino.

Así, podemos decir que es urgente apoyar el desarrollo de la marina mercante por varias razones:

- al tener una mayor participación en la actividad comercial no solo se ahorrarían divisas, sino que se generarían adicionales
- es una importante fuente de trabajo, ya que da ocupación a un número considerable de personal tanto a bordo como en tierra.
- participa en la formulación del P.I.B. y,
- mantiene una posición en el exterior, ya que la presencia de buques en puertos extranjeros prestigia al país cuya bandera enarbola.

1.3. Política Gubernamental

Como se mencionó anteriormente la situación en la que se encuentra la marina mercante mexicana se debe en mucho a la falta de una política de fomento adecuada a las necesidades de ésta.

Durante muchos años el negocio marítimo se dejó del lado para atender otras prioridades de nuestra economía, sin embargo esto llevó a que la marina mercante cayera en un atraso en comparación con las de otras naciones. En consecuencia, mientras que en otros países se iba desarrollando cada vez más esta actividad, en México se iba dando un atraso cada vez más notorio y perjudicial. Lo anterior

ocasionó que en la actualidad el transporte marítimo nacional no sea capaz de competir a nivel internacional y que se vea en una difícil situación al enfrentar la apertura comercial que está viviendo México.

Debe plantearse, así, la necesidad de crear un programa integral de fomento que pueda dar al transporte marítimo alternativas para lograr una mayor participación en nuestro comercio exterior y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo de la economía y, por otro lado, propiciar las condiciones para participar y estar a la altura de las grandes navieras internacionales.

De acuerdo a las necesidades de este negocio podemos mencionar algunos de los instrumentos de apoyo que lo beneficiarían:

1.3.1. Financiamiento.

Para que una industria pueda crecer, una condición indispensable para ello es el financiamiento y más aún para la que nos ocupa.

Tener acceso a financiamientos, sobre todo en buenas condiciones en que este sea otorgado es de suma importancia para el transporte marítimo, por ello, es de vital importancia contar con mecanismos financieros que proporcionen los recursos necesarios para la operación de las empresas navieras, así como para tener acceso a asistencia técnica y administrativa inherente al negocio marítimo. "El apoyo del sistema financiero a la inversión en la marina mercante requiere de una política que permita adecuar el marco institucional correspondiente y modifique las prácticas de los organismos de crédito ante las expectativas de riesgo en el transporte marítimo, convirtiendo a la hipoteca marítima en un eficaz instrumento de crédito"⁽⁶⁾. De esta manera el buque se da como garantía para el otorgamiento del préstamo, lo cual reduce el riesgo, y hace que las tasas de interés no sean tan altas

⁽⁶⁾ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, **Lineamientos de política y programa para el desarrollo de la marina mercante en México 1979**, Secretaría de Puertos y Marina Mercante, México 1979, p.89

1.3.2. El seguro marítimo y el régimen laboral

Respecto de la contratación de seguros en el negocio marítimo se debe de dar libertad a las navieras , ya que esto significaría un considerable ahorro para ellas, pues hasta la fecha se ven en la necesidad de contratarlo con las aseguradoras nacionales, las cuales no cubren mas que una parte del seguro, ya que el negocio es altamente riesgoso por su naturaleza y las aseguradoras sufren grandes pérdidas. Por ejemplo, si se da un derrame de combustible en el mar no son capaces de afrontar el gasto y por lo consiguiente pueden llegar a la quiebra. Esto hace que solo actúen como intermediarias, se queden con el menor riesgo y coloquen el mayor en el extranjero contratando un seguro con una agencia de otro país. En cuanto al seguro de la carga, la obligación de contratarlo es del importador o exportador.

1.3.3. Aspectos fiscales y subsidios

El proceso de desabanderamiento que se ha venido dando en las navieras mexicanas se debe, en parte, a que este sector se ha visto inmerso durante los últimos 20 años en varios cambios de política fiscal.

En 1975 se crearon los Certificados Especiales de Devolución de Impuestos (Cedis), que como su nombre lo dice, a través de ellos se devolvían a las empresas navieras los impuestos que causaran sus actividades de transporte , debiendo comprobar que los buques portaban la bandera mexicana, ya fueran propios o fletados. Para 1980 los Cedis son sustituidos por los Certificados de Promoción Fiscal (Ceprofis) "...que establecían el otorgamiento de créditos fiscales equivalentes al 20% del costo de adquisición de buques y equipos nuevos o usados, así como un crédito fiscal a los usuarios del transporte marítimo por el 10% del costo del flete".⁽⁷⁾ En 1988 se suspenden todos los Ceprofis y surgen otras obligaciones, como por ejemplo la del 2% de impuesto al activo, mismo del que se prevé que entrará una desgravación del 10% de éste, quedando en 1.8%.

En lo que respecta a las cuotas que se pagan de seguridad social a instituciones como el IMSS, Infonavit etc., y otras prestaciones que se relacionan con el salario de los

⁽⁷⁾ Cardoso, Victor, Op.Cit., p.4

trabajadores, representan aproximadamente un 35% sobre los salarios directos. En cuanto a los salarios que se pagan a las tripulaciones de buques nacionales, en comparación con los de las navieras extranjeras, tenemos que es mas alto en un 23%. Además existe una disposición nacional que obliga a las navieras a contratar para sus tripulaciones personal que sea mexicano por nacimiento.⁽⁸⁾

1.3.4. Participación estatal

Para contribuir efectivamente al desarrollo de la industria del transporte el sector público debe promover nuevas formas de organización en la prestación de servicios y crear mecanismos eficaces de regulación y coordinación que puedan aumentar la eficiencia y la calidad de los servicios, tanto en el plano nacional, como en el internacional.

En lo que respecta al fomento de la marina mercante y del transporte marítimo en general, los mecanismos de regulación y los apoyos que se han dado no han estado encaminados en la dirección correcta, ya que la situación que se presenta hoy día es desalentadora y como se ha comentado ya en párrafos anteriores nuestro comercio exterior por la vía marítima esta concentrado en más del noventa por ciento en empresas extranjeras. De esto, surge la necesidad de una transformación, un cambio que lleve a nuestra marina mercante a ser una industria que sea competitiva a nivel internacional.

En este orden de ideas se puede decir que para que lo anterior sea posible es necesario crear un programa que incluya los siguientes aspectos:

- Un marco fiscal que sea parecido al que poseen los países con grandes navieras.
- Un marco laboral que permita disminuir los altos costos que representa, la contratación de personal , y al mismo tiempo aumente la ocupación de personal marino que sufre de desempleo constante .
- Un programa financiero mediante el que se puedan obtener créditos en condiciones preferenciales, para modernizar o para adquirir nuevas flotas y,

⁽⁸⁾ Ibidem, p-42

-Un sistema portuario que sea mas eficiente, productivo y un punto de enlace con el exterior.

1.4. La Nueva Ley de Navegación

Toda vez que los puntos anteriormente citados son de suma importancia para el comercio exterior de nuestro país y por ende para el desarrollo de su economía, en enero de 1994 el Gobierno Federal puso en vigor la Ley de Navegación que tiene como objetivo fundamental fortalecer al transporte marítimo.

Analizar dicha Ley nos llevaría a desviarnos de los objetivos de este trabajo, sin embargo es importante destacar los puntos claves para el desarrollo de la marina mercante y por ende para el transporte marítimo. Los puntos básicos son:

- Se libera del permiso previo de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes a la explotación de embarcaciones del transporte de carga (altura y cabotaje) que cumplan con las condiciones de seguridad y navegación.
- Se abre la sección de cabotaje (tradicionalmente reservada a mexicanos) a embarcaciones o navieras extranjeras que cuenten con permiso previo de la SCT, previa verificación de condiciones de reciprocidad y equivalencia.
- Se establece una sección especial en el Registro Público Marítimo Nacional para la competitividad de la embarcaciones que se dedican al transporte marítimo internacional.
- Se prevé un Programa de Abanderamiento en el cual las empresas navieras mexicanas podrán registrar las embarcaciones extranjeras que sean de su propiedad o que posean mediante contrato de arrendamiento o de fletamento, con opción a compra, mismas que serán tratadas de igual manera que las mexicanas siempre y cuando cumplan con los requisitos y obligaciones de incorporación de tripulación mexicana y el compromiso de abanderamiento.

- El número de tripulantes al igual que su capacitación deberá ser suficiente para garantizar la seguridad tanto de la navegación como de la embarcación.
- Se aclara y simplifica lo referente a los privilegios marítimos que se otorgan a los acreedores en relación con la embarcación.
- Se definen los conceptos sobre la hipoteca marítima y su ejecución, lo que dará mayor confianza a las instituciones financieras para poder otorgar créditos en mejores condiciones a las empresas navieras.
- En cuanto a los contratos de fletamento se clasifican en sus diversas modalidades y se señalan tanto los derechos como las obligaciones de las partes contratantes; esta especificación dará flexibilidad y libertad para su utilización.
- En el contrato del transporte marítimo, mediante el conocimiento de embarque⁽⁹⁾, se establecen tratamientos acordes a los convenios y prácticas comúnmente aceptadas en cuanto a obligaciones mínimas del naviero y el límite de su responsabilidad⁽¹⁰⁾.

La Ley de navegación ha dejado abierto el cabotaje (tradicionalmente reservado a nacionales) lo cual pone en una gran desventaja a la marina mercante nacional, ya que se le considera como actividad estratégica y ligada a la seguridad nacional. Al mismo tiempo esto dará pie a la competencia desleal de las navieras extranjeras dado que además de los apoyos fiscales, financieros y laborales con los que cuentan en su país de origen, operan temporalmente en el nuestro sin sujetarse a los mismos regímenes fiscal y laboral a que están sometidas las empresas de aquí. Es importante mencionar que en la mayoría de los países que tienen una intensa actividad naviera, el tráfico de cabotaje o costanero está reservado totalmente a nacionales y es considerado como parte fundamental de la seguridad nacional.

⁽⁹⁾ El conocimiento de embarque es: el "documento mercantil que se libra generalmente por triplicado y es el acreditativo de que la carga ha sido embarcada a bordo, siendo pues un verdadero recibo negociable en banca y que equivale a la propiedad de cargamento. Su entrega es indispensable para recoger la mercancía después de haber sido descargada..."(cfr, TMM, Operación Naviera, documento de circulación interna, s/f, pp.84)

⁽¹⁰⁾ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Ley de Navegación en Diario Oficial de la Federación, 4 de enero de 1994, pp.31-50

Tenemos entonces que, en principio la creación de una nueva Ley de Navegación se da para apoyar a la marina mercante y mejorar así tanto el comercio interior como el exterior de nuestro país. Sin embargo esto no es así; si bien es cierto que dicha Ley es más flexible y se definen conceptos como el de la hipoteca marítima para dar confianza a las instituciones financieras para otorgar créditos en mejores condiciones, también es cierto que en la parte del cabotaje no existe ningún apoyo para mejorar la situación de la marina mercante.

Aunado a lo anterior, el sector naviero quedó excluido del Tratado del Libre Comercio (TLC) anulando así cualquier participación mexicana en aguas de jurisdicción estadounidense y canadiense. De esta manera, México no podrá participar con su marina mercante en las aguas de sus socios en el TLC, pero ellos y cualquier otro país sí lo podrán hacer en el nuestro.

Se puede decir que las leyes y los tratados sobre transporte marítimo deben ser realizados por personal con experiencia y con conocimiento sobre dicha área ya que el negocio marítimo no es tan simple, prueba de ello es que hasta el momento no ha existido una política de fomento capaz de sacarlo del rezago en el que se encuentra.

No se pretende decir que únicamente con dejar el tráfico de cabotaje en manos de nacionales, y la dirección del sector en manos de expertos en la materia, el problema de la marina mercante va a quedar solucionado, lo que se pretende es hacer notar que si situaciones como éstas se dejan del lado o no se les da la importancia necesaria, es muy probable que la recuperación del sector sea cada vez más difícil.

Es importante destacar que aunque los cambios que se dan con la nueva Ley no son los adecuados, son finalmente cambios. Sin embargo aunque el cambio siempre es bueno no siempre es el correcto.

No cabe duda de que el atraso de nuestra marina mercante es significativo en relación a la competencia y estructura internacionales y podría llegar a pensarse que después de tantos años de atraso y falta de una organización específica las soluciones deberían ser rápidas y eficaces. La situación es clara: los cambios son urgentes y necesarios; las soluciones se están comenzando a dar.

2.- SISTEMA PORTUARIO MEXICANO

Como pudo verse en el capítulo anterior la participación de la marina mercante mexicana en el comercio exterior es casi nula. Varios son los motivos, anteriormente expuestos, que ocasionan esta baja participación, pero uno de ellos es la falta de un sistema portuario adecuado a las necesidades del comercio exterior. Por lo que se ha considerado importante dar a conocer su situación actual y las perspectivas.

El presente capítulo no pretende hacer una descripción exhaustiva de la actividad que se realiza en cada uno de los puertos de altura en nuestro país, ni tampoco un análisis punto por punto de la Ley de Puertos. Lo anterior nos llevaría a desviarnos de la finalidad de esta tesina. Sin embargo, se pretende hacer una descripción de la situación actual del sistema portuario mexicano en forma global (sin dejar del lado los principales puertos en donde se concentra la carga de altura) , así como de las estrategias para su desarrollo. En lo referente a la Ley de Puertos, se mencionarán los puntos de relevancia en referencia al asunto que nos ocupa, a saber, la participación del transporte marítimo y todo lo referente a éste, en el comercio exterior de nuestro país.

2.1. Infraestructura actual

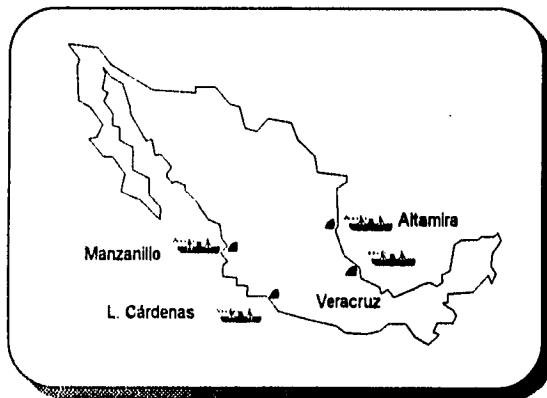
Al contar con casi 10 mil kilómetros de litorales, nuestro país tiene la necesidad imperiosa de poseer una infraestructura portuaria amplia. Actualmente al sistema portuario mexicano lo conforman 73 puertos e instalaciones portuarias, 39 en el Pacífico y 34 en el Golfo y el Caribe.

De estos 73, podemos decir que 22 son de importancia comercial, los restantes son pequeños puertos pesqueros, instalaciones petroleras y marinas turísticas. La actividad portuaria se encuentra altamente concentrada en cuatro puertos que son considerados como los más importantes del país: Manzanillo y Lázaro Cárdenas, en el Pacífico y Altamira y Veracruz, en el Golfo. Estos puertos en conjunto manejan aproximadamente el 60% del total de la carga manejada en puertos mexicanos.

Lo anterior se debe a que dichos puertos se encuentran muy cerca de las principales zonas de actividad económica del país: Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara; en conjunto cuentan con el 55% de la población nacional y con el 80% de la actividad industrial del país.⁽¹¹⁾

Estos puertos, tienen comunicación con el resto de la República ya sea vía carretera o férrea, lo cual hace posible transportar la carga a toda la República Mexicana de y hacia puertos. Por su ubicación, los puertos mexicanos tienen acceso a las diferentes regiones del mundo, lo cual permite el mejor desarrollo del comercio exterior.

Puertos más importantes en México



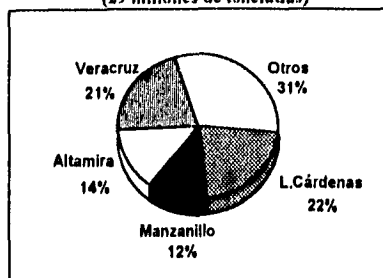
Fuente: SCT, Los puertos mexicanos inversión hacia el futuro

Hacia 1993 se movilizaron en el sistema portuario cerca de 180 millones de toneladas de carga, de las cuales aproximadamente el 68% correspondió a petróleo y derivados (manejados por PEMEX), el 15% a minerales operados mediante terminales privadas que no se manejaron en los puertos principales, el 16% restante, que equivaldría a 29 millones de toneladas fue movilizado a través de los 4 principales puertos comerciales aproximadamente en un 69% de ésta última cantidad.⁽¹²⁾

(11) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, **Oportunidades en el sistema portuario mexicano**, s/f, México, 5 y 7 pp.

(12) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, **Los puertos mexicanos, inversión hacia el futuro (proceso de reestructuración y privatización)**, México, Octubre de 1994, p.3

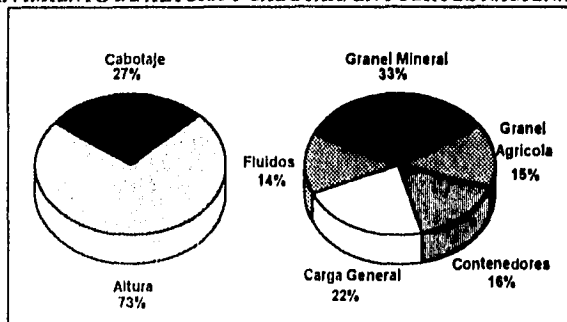
VOLUMEN DE CARGA OPERADA EN LOS PRINCIPALES PUERTOS
(29 millones de toneladas)



Fuente: SCT, Los puertos mexicanos inversión hacia el futuro

De ella, el 75% correspondió a tráfico de altura y el restante a cabotaje. Respecto al tipo de carga, se puede ver que en su mayoría correspondió a graneles y fluidos, mientras que la contenerizada representó el 16% del total.

MOVIMIENTO DE ALTURA Y CABOTAJE EN PUERTOS NACIONALES



Fuente: SCT, Los puertos mexicanos inversión hacia el futuro

Respecto al movimiento de carga contenerizada^(1.3), tenemos que en los últimos años ha registrado un notable incremento ya que en 1988 se manejaron alrededor de 200 mil teus, mientras que en 1994 fueron 470 mil.

(1.3) Es importante dejar claro el concepto de carga contenerizada, pero para esto, primero habría que aclarar lo que es un contenedor: a saber, "la unidad de transporte de carácter permanente, ideado para facilitar el transporte de mercancías por varios medios (marítimo, carretero y ferroviario) provisto de dispositivos que permiten su fácil movimiento y transporte" (Cfr., TMM, Transporte marítimo y multimodal, documento de circulación interna, s/f, pp.27). Los contenedores están clasificados en varios tamaños, pero los más usuales son los de 20 y 40 pies, siendo la altura y el ancho medidas mundialmente conocidas. Sus siglas en inglés para ambos son TEUs (twenty hundred units). Por lo tanto la carga contenerizada sería la mercancía que se maneja a través de un contenedor.

En lo referente a la industria de los cruceros turísticos, que es de suma importancia para nuestro país, los puertos nacionales ocupan el segundo lugar en el mercado mundial por el número de pasajeros recibidos. En 1993, más de 2 mil buques llegaron a nuestro país con casi 2 millones de pasajeros.

El crecimiento y desarrollo de la infraestructura del transporte en México es vital para el desarrollo del comercio exterior y por tanto para su economía. En este contexto el sistema portuario mexicano juega un papel decisivo, pues en él se realizan actividades de comercio marítimo, industriales, pesqueras y turísticas.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que se ha hecho por mejorar la actividad portuaria, todavía existen algunas carencias.

Los puertos necesitan de fuertes inversiones, tanto para conservar como para mejorar todo el equipo que hace posible movilizar la carga ya sea en el propio puerto ó al interior de los buques. El Gobierno Federal ha realizado esfuerzos para la construcción y equipamiento de los puertos. Sin embargo, y a pesar de que se han hecho considerables inversiones en ellos, todavía se cuenta con enormes carencias, ya que en algunos puertos el equipo manejado en las maniobras portuarias es escaso y se diría que hasta obsoleto, además que no está a la altura del que se utiliza en los principales puertos comerciales del mundo; esto provoca excesivas operaciones en el transbordo y daños a las mercancías por exceso de manejo; la consecuencia de esta situación es el incremento de los costos (por demoras, pérdidas de mercancía, daños, etc.).

Otro de los aspectos que podemos resaltar es que en los últimos años el uso del contenedor ha cobrado cada vez más relevancia en el transporte marítimo internacional, lo cual se debe a que disminuye la necesidad de estar moviendo la carga constantemente y los daños a la mercancía; optimiza el espacio, la protege contra las inclemencias del clima y hasta pueden funcionar como refrigeradores (reefers) utilizados para productos perecederos, ya que mantienen la mercancía en una cierta temperatura para que logre llegar a su destino final en excelentes condiciones.

A pesar de que en nuestros puertos el manejo de la carga contenerizada aumentó considerablemente en los últimos dos años lo que es un hecho sumamente significativo

pues nunca se había dado tal crecimiento, "...apenas representa la tercera parte del movimiento observado por el puerto de Oakland, Estados Unidos, que movilizó un millón 268 mil toneladas..."⁽¹⁴⁾ y ocupa el lugar numero 20 entre los puertos que mayor movimiento de contenedores realizan.

No hay que dejar del lado, sin embargo, que los cuatro principales puertos cuentan con grúas portacontenedores, pero si tomamos en cuenta que existen 22 puertos de importancia comercial la proporción es bastante baja; en consecuencia esto es lo que nos mantiene en una posición poco competitiva a nivel mundial.

Otro aspecto importante de las deficiencias en el sistema portuario mexicano es que las tarifas portuarias son elevadas. Esto ocasiona que los usuarios reduzcan o desvíen su carga hacia puertos de otro país y por lo tanto afecta el comercio exterior del nuestro. A finales de noviembre de 1994 se dio un ajuste en las tarifas de servicios portuarios con el fin de hacerlos más competitivos. Para delimitar el tope de las tarifas se dará de la siguiente manera:

- no podrán ser mas altas que las aplicadas en los puertos de Estados Unidos
- no podrán representar más del 4 por ciento en base al precio final de los productos transportados.

Se menciona el precio final de los productos transportados porque se toma como base el índice de precios al consumidor, esto es, si el índice es por ejemplo de 2.4%, el aumento en las tarifas no se elevará mas allá del 4 por ciento sobre éste índice.

Con los recursos generados por el aumento de las tarifas se pretende mejorar la operatividad y el mantenimiento en puertos; pero por otro lado pueden causar cierta incertidumbre ya que el índice de precios es cambiante. Esto provocaría que las navieras extranjeras e incluso las nacionales desviarán su carga hacia puertos de Estados Unidos (por ser los más cercanos a México) ya que las tarifas en éstos son uniformes y cuentan con servicios portuarios de calidad.

En cuanto a los medios de transporte terrestre (carretera y ferrocarril) que son un vínculo necesario entre los puertos y los centros de producción y consumo, tenemos que también sufren de grandes carencias. La consecuencia de ello es el retraso de las

(14) Arellano C., Melchor, "Aumento el movimiento de contenedores en el mundo", en El Financiero, 17 de enero de 1993 , pp 34

mercancías a su destino final. Pues si tomamos en cuenta que en los puertos las maniobras de carga y descarga de la mercancía son lentas y aumentan la estadía del buque, el servicio se demerita más si aunado a ello el transporte (terrestre) para alcanzar el destino final de la mercancía, no cuenta con la infraestructura necesaria ni la reglamentación adecuada que lo hagan ser eficaz y accesible.

Cabe destacar que tanto en el transporte carretero como en el ferroviario se están dando cambios significativos. En el primero, el otorgamiento de concesiones a empresas privadas para la construcción y explotación de carreteras en el territorio nacional ha dado como resultado ampliar nuestra red carretera. A este respecto, es pertinente mencionar que las empresas que tienen la concesión de las carreteras no pueden amortizar sus préstamos en plazos cortos y por lo mismo el costo de peaje es demasiado elevado.

En el caso del ferrocarril se ha dado la operación de trenes unitarios de contenedores así como de trenes de doble estiba (trenes que están diseñados para llevar dos contenedores, uno sobre otro). Además se han flexibilizado los trámites que en ocasiones causaban grandes demoras y problemas al importador/exportador. Es importante mencionar que también se están dando avances en la privatización de éste rubro.

2.2. Estrategia para el desarrollo del sistema portuario

El desarrollo del sistema portuario debe darse sobre bases firmes que permitan hacerlo competitivo tanto a nivel nacional como internacional.

Como estrategias básicas podemos señalar:

- La ampliación y modernización de las instalaciones de los puertos más importantes de nuestro país.

El proceso de privatización de los puertos requiere de tiempo, por ello el organismo Puertos Mexicanos debe darse a la tarea de tratar de concluir dicha modernización y

hacer más eficiente la operación en los puertos más importantes y sobre todo de los cuatro principales; lo anterior con el fin de que una vez que se de la privatización sea posible mantener incrementos constantes en inversión y productividad.

- Aumentar el movimiento de mercancías a través de contenedores.

Como se mencionó en párrafos anteriores el movimiento de contenedores está cobrando cada vez más importancia, no solo en el transporte marítimo sino en el terrestre (carreteras y ferrocarril) por lo que debe fomentarse el uso de los contenedores en el transporte de las mercancías. El contenedor hace más eficiente al transporte de mercancías y produce un crecimiento armónico de todos los medios de transporte.

- Promover la operación eficiente de todos los puertos de la red.

Para fomentar su uso más intenso de la red portuaria es necesario modernizar y conservar la infraestructura portuaria en el resto de la red (hay que recordar que son 4 los principales puertos en donde se concentra la mayor carga y los cuales cuentan con una mejor infraestructura que el resto de los demás).⁽¹⁵⁾

2.3. Nuevo modelo de organización institucional

El propósito fundamental de la modernización portuaria es que los puertos apoyen a la economía mexicana sirviendo eficazmente a las actividades comerciales; para lograrlo se ha dado un nuevo modelo de organización institucional del sistema portuario mexicano, el cual supone los siguientes cambios y políticas:

- **El papel del estado se redefine en la actividad portuaria.** Esto es, el Gobierno no tendrá participación en la administración de los puertos, así como en la operación de terminales e instalaciones y en la prestación de los servicios. Solo

⁽¹⁵⁾ Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Oportunidades..., en Op. Cit. p.9

asumirá funciones normativas y de supervisión, sin dejar de cumplir su responsabilidad como rector de ésta actividad.

- **La administración de los puertos se descentraliza.** Es decir, cada puerto contará con una administración autónoma, lo cual permitirá que el sistema portuario mexicano cuente con puertos financieramente autosuficientes que sean capaces de competir entre si.
- **Se promueve la participación de los sectores privado y social.** Esta participación se dará en todos los renglones de la actividad portuaria, así como en la administración de los puertos.
- **Se simplifica la normatividad.** Al simplificarse la normatividad se eliminarán regulaciones innecesarias, lo cual se logrará dentro de un marco regulador claro y moderno que facilitará la coordinación entre las distintas autoridades que intervienen en los puertos.
- **Se eliminan las barreras de entrada.** Con esto las empresas que deseen operar terminales o instalaciones o prestar servicios portuarios, lo podrán realizar con sus propios equipos y contratando personal libremente.
- **Se establece un nuevo mecanismo de fomento.** Se establece como mecanismo de fomento la Comisión Consultiva del Puerto; con ella las autoridades estatales y municipales correspondientes, al igual que las cámaras regionales y los usuarios participarán tanto en la promoción del puerto, como en su desarrollo; al mismo tiempo que se encargarán de cuidar los aspectos que puedan llegar a afectar la actividad económica y urbana o el equilibrio ecológico de la zona en que se encuentren ubicados.⁽¹⁶⁾

(16) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, "Los puertos mexicanos"....., en Op Cit, pp. 9-10

2.4. Nuevo marco jurídico

Los cambios y las nuevas políticas que se han descrito en los últimos párrafos, están contemplados en la nueva **Ley de Puertos**, promulgada en julio de 1993. Con ésta Ley, se busca reestructurar el sistema portuario y fomentar la participación activa de inversionistas privados y del sector social; en la administración, construcción, operación y prestación de servicios, en los puertos, terminales, marinas e instalaciones portuarias.

"La nueva ley de puertos prevé, entre otras cosas, la creación de una innovadora figura, la **Administración Portuaria Integral, API**, constituida legalmente como una sociedad mercantil, que asume todas las funciones administrativas dentro de un puerto, incluyendo la planeación, la promoción y la construcción de infraestructura"⁽¹⁷⁾

Cabe aclarar que la infraestructura portuaria existente (terrenos y áreas de agua que constituyen el recinto portuario) no se desincorpora del dominio público, solamente su uso, aprovechamiento y explotación se dan en concesión a la API ; dicha concesión se otorgará en un principio hasta por 50 años, posteriormente puede ampliarse hasta por un período similar.

La figura de la Administración Portuaria Integral es de vital importancia en el proceso de reestructuración y privatización de los puertos; por ello, es conveniente dar a conocer el papel que jugará dentro de este proceso.

La API tendrá carácter de autónoma en lo referente a gestión operativa y financiera.

Deberá cumplir con un Programa Maestro en el que se establecerán compromisos sobre los usos, modos de operación y planes de inversión de las distintas áreas del recinto portuario, con el fin de que se de una explotación eficiente del puerto.

Desempeñará un papel básicamente administrativo, de esta manera podrá celebrar contratos de cesión parcial de derechos derivados de su concesión , lo cual llevará a "que el administrador se especialice en funciones puramente administrativas, sin

(17) *Ibid*, p.10

involucrarse en la operación, con la finalidad de lograr una mayor competencia y eficiencia en el puerto⁽¹⁸⁾

Las funciones de autoridad dentro del puerto, como las que ejerce la capitanía de puerto, permanecerán bajo el control directo del gobierno.

En cada puerto se establecerá un Comité de Operaciones que conocerá de los asuntos relacionados con la coordinación entre las autoridades, la administración de los puertos, los operadores, los prestadores de servicios y los usuarios. La API formulará las reglas de operación del puerto, que serán sometidas a la aprobación del Comité. Al ser aprobadas y registradas ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, estas reglas tendrán carácter de obligatorias.

El Comité de operaciones tendrá la libertad de hacer recomendaciones en lo referente a diversos asuntos relacionados con el puerto, como :

- La reglas de operación y horarios del puerto
- El programa maestro y sus modificaciones
- La asignación de posiciones de atraque
- Precios y tarifas
- Quejas a los usuarios y
- La coordinación entre todas las partes involucradas del puerto.⁽¹⁹⁾

Es importante destacar que el Reglamento de Coordinación entre las Autoridades Portuarias aun esta pendiente de expedirse.

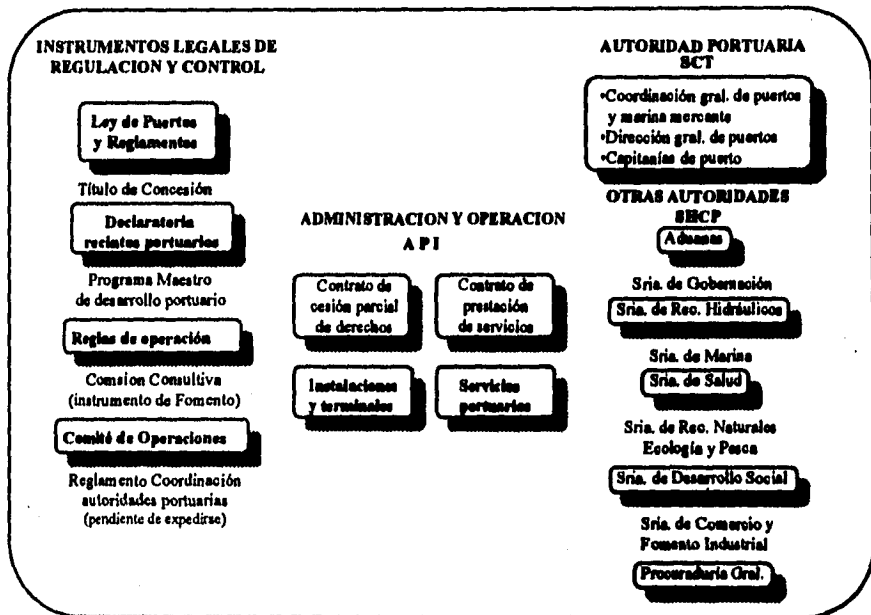
Otro aspecto importante contemplado en la Ley de Puertos es la creación de una Comisión Consultiva del Puerto, que será establecida por iniciativa del gobierno de la entidad federativa correspondiente. La Comisión Consultiva podrá participar en las tareas de promoción del puerto y en lo relacionado a aquellas actividades que puedan afectar la actividad urbana y el equilibrio ecológico de la zona en la que se establezcan. Para ello la API mantendrá informada a la Comisión del cumplimiento de los objetivos

(18) Secretaría de Comunicaciones y Transportes, **Ley de Puertos**, Ciudad de México, 1993, p.5

(19) *Ibid.* p.20

establecidos en el Programa Maestro, mencionado en párrafos anteriores, así como de los proyectos de inversión para el crecimiento y modernización del puerto.

NUEVO MODELO DE ORGANIZACION PORTUARIA



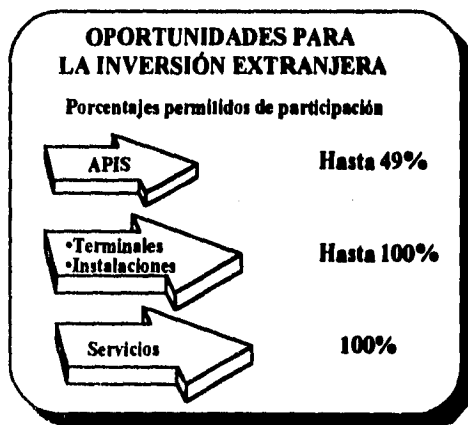
Fuente: El Financiero, enero 31 1995, p. 12

En el nuevo modelo de organización institucional, se contempla la participación de los sectores privado y social en la actividad portuaria. Respecto al sector privado, podrá estar conformado por capitales nacionales como de origen extranjero

En lo que respecta a la participación de la inversión extranjera en los puertos, estará regulada por las leyes mexicanas; en el caso de operación de terminales e instalaciones y prestación de servicios portuarios (con excepción de los "servicios portuarios de

pilotaje a las embarcaciones para realizar operaciones de navegación interior..⁽²⁰⁾) los inversionistas extranjeros podrán suscribir hasta la totalidad del capital de sociedades mercantiles establecidas en México. En lo que toca a las APIS, el capital extranjero estará limitado al 49%.

La Api será constituida como sociedad mercantil conforme a las leyes mexicanas y, como primer paso, el capital de ésta será suscrito en su totalidad por el Gobierno Federal, posteriormente cuando se consoliden las empresas, las acciones representativas de su capital se ofrecerán en venta a los particulares vía licitación. En el nuevo marco regulador se establece la posibilidad de ampliar la concesión de las Apis hasta por cincuenta años, tomando en cuenta las características de los proyectos y los montos de la inversión.



Fuente: Los puertos mexicanos Inversión
hacia el futuro, p.15

Hasta el momento el sistema portuario cuenta ya con 17 Apis de los 22 puertos comerciales mas importantes del país; los restantes aun están en vías de constituirse en Apis.

⁽²⁰⁾ Diario Oficial de la Federación, Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Ley de inversión Extranjera, 27 de diciembre de 1993, p.93 (primera sección)

En lo que respecta a las licitaciones de las terminales de contenedores, en enero de 1995 se publicó el **Acuerdo para superar la Emergencia Económica** ⁽²¹⁾ en el cual , el Gobierno Federal "reconoce la necesidad de modernizar y ampliar la infraestructura básica y los servicios del país, como condición necesaria para apuntalar el crecimiento económico. Por ello se compromete a fomentar la inversión privada y la eficiencia en áreas como: ferrocarriles, telecomunicaciones, puertos, aeropuertos e instituciones financieras mediante las siguientes acciones: [...]

- Se acelerará el proceso para fomentar la inversión privada en los puertos. Dentro de los próximos 60 días, se publicarán las convocatorias para licitar las terminales de contenedores en los cuatro puertos principales del país, Veracruz, Manzanillo, Lázaro Cárdenas y Tampico-Altamira."⁽²²⁾

Como puede verse, la privatización de los puertos se esta acelerando, así dentro del periodo que cubre ésta tesina, hasta el momento (febrero 23 1995) se han dado a conocer las convocatorias para los concursos de tres terminales de contenedores en los puertos de Lázaro Cárdenas, Manzanillo y Veracruz y de dos instalaciones de usos múltiples con equipo especializado para el manejo de contenedores en Altamira. Así como la licitación de cuatro instalaciones de usos múltiples ubicadas en Manzanillo y Lázaro Cárdenas

En las convocatorias se señala que la cesión parcial de derechos se otorgará únicamente, como se mencionó en párrafos anteriores, a empresas mexicanas, en las que puede participar el capital extranjero. Los plazos de concesión serán de 20 años en el caso de las terminales de contenedores y de 15 años en el de las instalaciones de usos múltiples, con excepción de las del puerto de Altamira que cuentan con equipo especializado para manejar contenedores, por lo que el plazo de concesión será de 20 años.

La publicación de las convocatorias menciona que entre los elementos de juicio que se tendrán en cuenta para determinar a los ganadores están la solvencia económica y

(21) Este acuerdo surge para dar a conocer a la sociedad los motivos y las medidas que se tomarían para superar la crisis , originada por la devaluación del peso acontecida el pasado 22 de diciembre de 1994 . La devaluación se provocó, debido a que en virtud de la disminución de la reserva de divisas en nuestro país el Banco de México dejó de intervenir en el mercado cambiario, es decir la demanda de dólares fue mayor a la oferta. Esta crisis financiera ha sido una de las mas importantes en nuestro país en los últimos años.

(22) Tomado del periódico UNO mas UNO , 4 de enero de 1995, p. 11

moral, la capacidad técnica, operativa y administrativa, el plan operativo y de negocios que cada concursante presente⁽²³⁾

Se espera que sean empresarios locales los que se interesen en éstas licitaciones, ya que tendrían un mejor conocimiento de las actividades que se realizan en el puerto de su localidad y , de esta manera, destinarían sus conocimientos y recursos al adecuado desarrollo del puerto en cuestión.

Lo anterior no es una condición indispensable, pero si sería de vital importancia, pues lo que se pretende con la privatización portuaria es ampliar y modernizar tanto las instalaciones, como los servicios portuarios, fomentando así el mejor uso de éstos y una mayor participación en el comercio exterior.

Sin embargo, los empresarios mexicanos no cuentan con muchas ventajas en lo que a la participación en las licitaciones de puertos se refiere, ya que la inversión extranjera al 100% en puertos y la devaluación del peso (antes mencionada) los ponen en una situación difícil; por ello, se ven en la necesidad de pensar en la posibilidad de formar alianzas estratégicas con empresarios extranjeros, para así tener mayores oportunidades de participación

Como se ha podido ver, el proceso de la privatización portuaria en México es largo y requiere de muchos esfuerzos de parte de las autoridades competentes en la materia.

Un aspecto importante que causa preocupación entre los inversionistas nacionales y las empresas navieras, es el que se pueda dañar la soberanía nacional con la inversión extranjera al 100% en servicios portuarios. Al respecto, el coordinador general de Puertos y Marina Mercante de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Alfredo Baranda García comentó al periódico El Financiero "...que " ni por asomo" existe el peligro de que se vulnere la soberanía nacional con la participación externa del capital en los puertos mexicanos ya que [...] siempre estará presente una empresa mexicana."⁽²⁴⁾

Sin embargo, creemos que tal vez no siempre exista participación de una empresa mexicana en la operación de puertos, ya que debido a la crisis por la que atraviesa

(23) Diario Oficial de la Federación, Puertos Mexicanos, Convocatorias para concursos de adquisiciones y obras públicas, 23 de febrero de 1993, pp 88-101, (segunda sección)

(24) Hernández, Jaime, "Primaía del sector privado en APIs", en El Financiero, 10 de febrero de 1993, p.10

nuestro país las empresas no están en condiciones de hacer fuertes inversiones en este rubro.

Finalmente, y en virtud de lo descrito en el presente capítulo, podemos decir que con el nuevo esquema de organización, el sistema portuario mexicano propiciará la modernización, expansión e incremento de la eficiencia en los puertos a nivel internacional para consolidarse como columna vertebral del comercio exterior mexicano. Sólo se espera que en éste proceso haya una importante participación de empresarios mexicanos.

3. TRANSPORTACION MARITIMA MEXICANA

3.1. El surgimiento

Los antecedentes de la empresa **Transportación Marítima Mexicana (TMM)** se encuentran en **Transportes Marítimos, S.A.**, la cual se constituye como una empresa marítima con la adquisición de su primer barco denominado "Anáhuac" en la década de los 50's. Podemos decir que la adquisición de este barco se da por dos razones que se encuentran relacionadas entre sí: primera, que nuestro país no contaba con una marina mercante nacional y el tráfico de altura en barcos mexicanos era prácticamente nulo; y segunda, y quizá la determinante, fue que la empresa **Cementos Anáhuac** se vio en la necesidad de enviar un cargamento de cemento a los Estados Unidos y no contaba con una empresa que pudiera llevar a cabo dicha tarea.

De esta manera, con la adquisición del "Anáhuac" la empresa **Transportes Marítimos, S.A.** se constituye formalmente como una empresa marítima en el año de 1955. Posteriormente con un nuevo barco, el "Xalapa", se inicia una nueva actividad en la cual se carecía "totalmente de experiencia y en la que eran muy contadas las personas que en México la tenían en aquella época"⁽²⁵⁾

La tarea era difícil, ya que había que competir con flotas de otros países que tenían experiencia en el ramo y que estaban muy bien organizadas. Las condiciones que prevalecían eran de competencia abierta en el mercado de fletes, tanto para las tarifas como para los servicios. Lo anterior se torna en un problema para la empresa, ya que operaba sin subsidios de operación, únicamente lo hacía con el capital privado de un grupo de inversionistas mexicanos. Aunado a ello, tampoco se contaba con apoyo por parte del gobierno; en cuanto al otorgamiento de algún tipo de ayuda para el desarrollo de esta actividad, a nivel de competencia internacional; solo existía el derecho de reservarles el tráfico de cabotaje.

(25) Rojas. Enrique, **El transporte Marítimo en México**, Memoria del Seminario sobre Utilidad y Servicios de la Marina Mercante Nacional, Comité de Importaciones del Sector Público, México 1969. p.13

Como puede verse, hasta la fecha, esta situación no ha cambiado del todo ya que la marina mercante nacional, como se mencionó en capítulos anteriores, no ha sido apoyada con grandes subsidios por parte del gobierno.

En este contexto, y con la experiencia adquirida en el manejo del "Anáhuac" y del "Xalapa" tanto en aguas nacionales como extranjeras, con servicios sin ruta fija surge, el 18 de septiembre de 1958, **Transportación Marítima Mexicana**.

Con la adquisición de un nuevo buque, por parte de la empresa, el "Constitución" se establece una nueva ruta marítima para nuestro país, pues este barco daba servicio entre los puertos nacionales del noreste del litoral del Pacífico y los del Golfo de México a través del Canal de Panamá

Posteriormente TMM adquiere la **Línea Mexicana** (Mexican Line) que cubría las rutas de entre los puertos del Golfo de México y los norteamericanos ubicados también en el Golfo, así como los de la Costa Atlántica; con barcos que portaban la bandera mexicana y con itinerarios fijos. Lo anterior fue un hecho relevante para el desarrollo de la empresa ya que estas rutas habían venido operando durante más de 5 décadas por embarcaciones extranjeras lo cual significaba para nuestro país una importante fuga de divisas

Es importante destacar que la **Línea Mexicana** antes de pasar a manos de TMM había sido operada eficientemente por sus propietarios noruegos. Sin embargo al ser propiedad de TMM siguió operando con la misma eficiencia pero con personal cien por ciento mexicano. Lo que dejó claro que la empresa estaba fundada sobre bases firmes que le permitirían con el paso del tiempo, lograr competir con las empresas navieras que ya existían a nivel internacional⁽²⁶⁾.

Cabe mencionar que en la actualidad el hablar de TMM es hablar de Línea Mexicana ya que todos sus barcos y contenedores llevan ésta insignia. Por lo que no es considerada como una filial o subsidiaria, sino como un sinónimo de TMM.

Aun cuando ya se tenían rutas cubiertas por la empresa en el Golfo, surge la necesidad de cubrir rutas en el Pacífico para lo cual fueron constituidas las empresas **Marítima Mexicana, S.A.** y **Servicios Marítimos Mexicanos, S.A.**, con las cuales se estableció un

⁽²⁶⁾ Ibid, p. 14

servicio semanal de los principales puertos mexicanos del Pacífico a los principales puertos centroamericanos.

Posteriormente TMM establece el primer servicio transatlántico mexicano con itinerarios fijos y servicio regular entre los puertos mexicanos del Golfo de México y los de El Havre, Amberes, Rotterdam, Hamburgo y Bremen.

En base a todo lo anteriormente expuesto, podemos decir, que el surgimiento de TMM se da por la necesidad de contar con una marina mercante nacional que cumpliera con las necesidades de transporte marítimo en una época en la que no se tenía ninguna experiencia en el ramo y con el propósito de impulsar el comercio exterior de nuestro país.

Sin embargo, a pesar de la escasa experiencia que en el ramo marítimo se tenía en ese tiempo y a pocos años de su fundación, "la empresa no solo se había consolidado sino que entraba ya en un proceso de diversificación gracias a las crecientes demandas del mercado internacional, logrando así alcanzar un desarrollo constante"⁽²⁷⁾

3.2. Los servicios de TMM

Durante los últimos años TMM ha tenido avances importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa, pues ha logrado mejorar la calidad de sus servicios; diversificarse en nuevos negocios que le han permitido ser una empresa con grandes perspectivas y de nivel internacional y ampliar su esquema de organización al crear una red de empresas especializadas en las diversas áreas del transporte internacional, hasta convertirse en el grupo más importante integral de carga entre México y los países del mundo.

En este contexto, podemos decir que la empresa TMM no solo busca ser una empresa de transporte marítimo exclusivamente, pues sus esfuerzos están orientados a satisfacer las necesidades de transporte integral, en los distintos tráficos de y hacia México y el mundo. El concepto del transporte integral es, como su nombre lo indica, la integración adecuada de todos los medios de transporte para el transporte de todo tipo de mercancías.

(27) *Transportación Marítima Mexicana, TMM en la dimensión del desarrollo*, Documento de circulación interna, s/f, p.1

Para comprender mejor lo anteriormente descrito, es necesario especificar lo que para la empresa significa el servicio integral: "el concepto de servicio integral de TMM se basa en la adecuada combinación de medios de transporte marítimos, y terrestres con la organización y experiencia adecuadas para el manejo de la carga, la cual es entregada dentro del tiempo y las condiciones requeridas"⁽²⁸⁾; en términos muy sencillos podemos describirla como el servicio "puerta a puerta" en vez de "puerto a puerto". Esto quiere decir que la movilización de productos ya no se limita de un puerto mexicano a un extranjero(o viceversa) sino que mediante los diversos medios de transporte, la mercancía es recogida en su lugar de origen y entregada en su destino final, ya sea una fábrica o empresa.

Cabe señalar que TMM cuenta permanente con servicio integral de transporte, que enlaza a más de 35 países a través de 150 puertos localizados en Asia, Europa, Estados Unidos, México, Centro y Sudamérica.

3.2.1. Servicios de Línea

Los ingresos de los servicios denominados de línea, representan la actividad principal para TMM. El servicio de línea se brinda para cubrir con eficiencia los mercados internacionales y se agrupa en dos grandes divisiones: Atlántico y Pacífico.

División Pacífico

- Servicio al Lejano Oriente

Esta ruta cuenta con seis buques enlazando cada 8 días los puertos de Ensenada, Lázaro Cárdenas, Salina Cruz y Manzanillo en la costa occidental de México, con los puertos de Long Beach en California, Osaka, y Yokohama en Japón, Busan en Corea del Sur, Kao Shuiung en Taiwan y Hong Kong, con conexiones al sudeste asiático y a Centroamérica. TMM transporta con ésta ruta el 70% de la carga seca entre México y el Lejano Oriente. En 1993 el servicio al Lejano Oriente generó ingresos por 208 millones de dólares, un 6% más que en 1992. Es importante

(28) *Ibid.*, p.4

mencionar que, en esta se opera un convenio de intercambio de espacio con American President Lines (APL), compañía naviera estadounidense.

- Servicio a Centro y Sudamérica

El servicio a Centro y Sudamérica cuenta con una ruta que interconecta regularmente, mediante la utilización de un buque, los puertos de la costa occidental de México con los puertos de Centro y Sudamérica del Océano Pacífico. TMM opera este servicio a través de su empresa filial Línea Mexicana del Pacífico⁽²⁹⁾. TMM tiene más de 30 años en las rutas que unen los puertos mexicanos y los más importantes de los países del Centro y Sudamérica. Los ingresos obtenidos ascendieron a 7 millones de dólares en 1993.

División Atlántico

- Servicio al Norte de Europa

A partir de 1992, TMM opera ésta ruta en un servicio conjunto con las navieras Tecomar (mexicana), Hapag Lloyd (alemana) y Compagnie Générale Maritime (francesa). Este servicio se proporciona cada 7 días entre los puertos de Veracruz, Altamira, Houston, Miami, y Nueva Orleans en el Golfo de México y los puertos de Alemania, Francia, Bélgica e Inglaterra. En éste servicio, TMM maneja alrededor del 40% del total de la carga seca embarcada entre el Norte de Europa y México. En 1993 esta ruta generó ingresos por 91 millones de dólares, 19% superior a 1992.

⁽²⁹⁾ La Línea Mexicana del Pacífico se desempeña como una agencia que proporciona servicios a buques porta contenedores, graneleros, buques tanque, porta-automóviles, de carga general, cruceros turísticos, barcos pesqueros, gaseros etc. De la amplia gama de servicios que proporciona sobresalen los de agentes generales, agentes consignatarios de buques, agentes supervisores de maniobras de carga y descarga, agentes protectores del armador, del fletador o de la carga. (tomado de TMM en la dimensión...Op.cit. p.12)

- Servicio Mediterráneo

Este servicio enlaza los principales puertos mexicanos del Golfo de México con los de Galveston y Miami en los Estados Unidos y de ahí a los puertos Mediterráneos más destacados en España e Italia. TMM transporta el 50% de la carga total que es enviada de México por la vía marítima al Mediterráneo. Los ingresos generados por ésta ruta en 1993 fueron alrededor de 26 millones de dólares.

- Servicio México Brasil

Es operado mediante una coinversión entre TMM y Companhia Marítima Nacional de Brasil y enlaza los principales puertos del Golfo de México con los de la costa atlántica del país sudamericano. Este servicio generó ingresos por 28 millones de dólares en 1993. Cabe destacar que el 80% de la carga general que se desplaza entre ambos países es cubierta por éste servicio⁽³⁰⁾.

Dentro de éste contexto es importante resaltar que los servicios de línea que presta TMM los realiza con buques que cuentan con las normas internacionales de seguridad y con importantes avances tecnológicos y operativos que hacen que las travesías sean más cortas y más seguras, lo que trae como lógica consecuencia evitar los gastos excesivos y la entrega de mercancías a su destino en el tiempo pactado.

En éste orden de ideas y como se ha mencionado repetidamente en los capítulos anteriores, en México los buques mercantes son viejos y obsoletos, al mismo tiempo que la construcción de los mismos resulta más barata en astilleros extranjeros que en mexicanos. Aunado a lo anterior es conveniente recordar que otros países ofrecen a su marina mercante facilidades para la construcción de barcos, apoyos fiscales y subsidios. En comparación con ello, México cuenta con la fiscalidad más lesiva del mundo, como el 2% de impuesto al activo.

⁽³⁰⁾ Transportación Marítima Mexicana, Informe Anual 1993, documento de circulación interna, s/f, pp. 8-12

No está por demás mencionar que nuestro país registra un desabanderamiento de aproximadamente 91% de la flota mercante privada, con la grave secuela del desempleo de marinos y marineros mexicanos.

Ante este panorama, lo lógico es pensar que una empresa necesita abaratar sus costos de operación sin poner en riesgo la calidad de sus servicios. Así, las empresas navieras se han visto en la necesidad de optar por pabellones extranjeros, (para barcos que son de su propiedad) en donde les facilitan sus costos de operación. Varias son las consecuencias derivadas de este tipo de decisiones; pues de ello surge fuga de divisas, y un gran desempleo. Situaciones como ésta se seguirán dando mientras no exista un régimen fiscal competitivo que impida a las navieras mexicanas desabanderar sus unidades y que las tripulaciones nacionales sean desplazadas por extranjeras.

La empresa que nos ocupa no es la excepción en este panorama expuesto. TMM al igual que otras navieras cuenta con buques propios que enarbolan banderas extranjeras y otros de bandera nacional. De esta manera tenemos que, su servicio al Lejano Oriente lo cubre con 5 buques propios de bandera extranjera y con 4 buques fletados. El servicio al Norte de Europa lo realiza con 3 buques propios con bandera mexicana y 1 buque fletado. En lo que respecta al servicio de transporte de mercancías hacia el Mediterráneo tenemos que la empresa cuenta con 1 buque propio de bandera mexicana y 1 buque fletado. En cuanto al MBES (servicio México-Brasil) cuenta con 3 buques propios de bandera mexicana.

En total entonces se puede decir, que la empresa cuenta , para sus servicios de línea, con 12 buques propios y 6 fletados (Nota: datos a diciembre de 1994).

En lo que se refiere a los otros servicios marítimos el siguiente cuadro muestra cual es la situación de abanderamiento del resto de los buques de TMM.

CONCEPTO	Unidades	Propios	Bandera		Fletados
			Mex	Ext	
BUQUES PORTA-CONTENEDORES	9	4	2	2	5
BUQUES GRANELEROS	2	1		1	1
BUQUES TANQUE	6	2	2		4
BUQUES PORTA-AUTOMOVILES	6	0	ND	ND	6
BUQUES REFRIGERADOS	29	5	ND	ND	24
BUQUES ABASTECEDORES	10	6	4	4	2
TOTAL	62	20	8	7	42

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Gerencia de Contabilidad de TMM

Como puede observarse, del total de los 74 buques de TMM, 35 son propios, y a su vez 15 buques cuentan con bandera nacional según datos disponibles.

3.2.2. Servicios de Carga a Granel

Como parte de los servicios con los cuenta TMM están los servicios de carga a granel. La empresa participa en el mercado de graneles a nivel internacional, transportando más de 3.5 millones de toneladas anuales de éstos.

Para lograr una participación eficaz en el mercado internacional de graneles, o de cualquier otro producto, hay que realizarlo con calidad, precios competitivos, y respetando los tiempos de entrega acordados. En este contexto, TMM se ha especializado en los últimos años en el transporte de graneles líquidos y sólidos, adaptándose a los cambios y requerimientos de los diversos mercados en los que participa.

En el mercado naviero de graneles sólidos TMM ha incursionado desde hace casi 40 años, por lo que cuenta con una reconocida presencia a nivel internacional; transporta a diversas partes del mundo productos tales como cereales, sal, fertilizantes y minerales, asegurando las conexiones necesarias para un oportuno arribo de la mercancía a su destino final.

Durante 1993 el transporte de carga seca a granel se incrementó en el mercado internacional, debido principalmente a que algunos países asiáticos como China,

Malasia e Indonesia aumentaron la demanda de éste tipo de productos, así como al número reducido de buques especializados en este servicio, que se incorporaron en el tráfico mundial para tal efecto.

El transporte de graneles líquidos es un área importante del transporte marítimo a la que TMM ha encaminado sus esfuerzos de diversificación con su participación en el transporte de petróleo crudo y derivados. Sin embargo en 1992 redujo en forma importante sus actividades en el transporte de éstos productos debido a que el mercado registro una tendencia alcista tanto de fletes como de embarcaciones , aunado al hecho de que este servicio lo cubre sólo con un buque propio mientras que los demás son fletados. A pesar de ésta situación en 1993 logro obtener resultados positivos, aunque menores a los de 1992 .

3.2.3. Servicio Porta-Automóviles

TMM es pionera en América en el transporte especializado de automóviles, contando con una larga experiencia , por lo que importantes empresas de la industria automotriz le confían el transporte de sus unidades hacia otros mercados. De esta manera, la empresa presta éste servicio en mercados internacionales con un flota de 5 buques propios y una capacidad combinada de carga de 18,300 automóviles.

En 1993 se transportaron un total de 65,000 automóviles que generaron ingresos de 32 millones de dólares, inferiores en 26% a los de 1992 . Esta disminución obedece a diversos factores entre los que destacan la contracción en las ventas de automóviles japoneses en el mercado norteamericano, la disminución que se registró en las exportaciones mexicanas de estas unidades a los países en los cuales TMM presta sus servicios y a una mayor competencia en este tipo de tráfico.

A pesar de ésta situación creemos que es importante mencionar que en junio de 1993 Nissan Mexicana, S.A. de C.V. otorgó a TMM la transportación integral de sus autos de exportación tipo " Tsubame" desde la planta de Aguascalientes hasta su planta de Oppama, Japón.⁽³¹⁾

⁽³¹⁾ Ibid. p.15

El transporte de éste tipo de autos se realiza mediante el sistema "Car-Cont II" el cual garantiza la seguridad e integridad de los autos al consolidarse un número de 2 por contenedor. Debido a la aceptación del nuevo sistema en Nissan, éste continua perfeccionándose a "Car Cont IV" que, como su nombre lo indica, transportará 4 automóviles en un contenedor. Este innovador sistema permitirá a TMM que otras empresas que se dediquen a la exportación de autos la tengan en mente para sus requerimientos de exportación y, además, podrá obtener una rentabilidad adicional al no tener que utilizar un número tan grande de contenedores sino solo la mitad, lo que a su vez posibilitará balancear las cargas, es decir, regresar éstos contenedores llenos de mercancía que es parte fundamental del negocio de TMM.⁽³²⁾

Asimismo, para Nissan el sistema "Car-Cont IV" traerá el beneficio de un flete menor. Como puede verse, a pesar de que las condiciones internacionales del mercado de éste tipo de transporte no han favorecido del todo a TMM, ésta sigue realizando nuevas estrategias que logren mantenerla como empresa líder en el transporte integral.

3.2.4. Transporte de productos líquidos refinados

Buques Tanque

A finales de julio de 1992 TMM comenzó a participar en el transporte de cabotaje de productos derivados del petróleo, al lograr en concurso público la adjudicación de un contrato de fletamento por siete años para el B/T (buque tanque) Uxmal, que ha venido operando en la movilización de refinados en tráfico de cabotaje en la península de Yucatán

Con base en los ahorros y buenos resultados que PEMEX obtuvo al celebrar por vez primera contratos a largo plazo, durante 1993 convocó a concursos públicos internacionales, de los cuales TMM obtuvo dos contratos de fletamento a siete años de dos B/T el "Al Soor" y el "Al Salam" de procedencia kuwaiti, para el transporte de productos refinados en tráfico de cabotaje.

(32) Transportación Marítima Mexicana, "Sistema Car-Cont II" , en *Bitácora*, documento de circulación interna, no. 6, enero de 1994 , p.3

Para cumplir con los contratos anteriores, TMM está operando con una flota de cinco buques tanque, dos propios y tres fletados; también se están llevando a cabo procesos para lograr la adjudicación de nuevos concursos y no sólo consolidar sus operaciones en el transporte de productos refinados en el tráfico de cabotaje, sino también en el internacional.

Abastecedores

TMM realiza éste servicio a través de su filial Marítima Mexicana, S.A. (Marmex), con la cual ha desarrollado su participación en la operación de buques abastecedores de carga, los cuales se encargan de proveer servicios a las plataformas petroleras en alta mar de PEMEX así como de otras empresas perforadoras.

Hasta aquí se ha podido ver que TMM busca, tanto en sus servicios de línea como en los demás, asociarse con diversas empresas para poder proporcionar un servicio de mayor calidad y, por supuesto, para alcanzar mejores ingresos. De esta manera, con el propósito de fortalecer y expandir sus actividades en esta rama, en 1993 Marmex se asoció con Seacor Marine Inc. una de las navieras norteamericanas más importantes en la operación de abastecedores y servicios de apoyo a plataformas en el Golfo de México, Mar del Norte y Nigeria.

3.2.5. Otros servicios

Los servicios de TMM mencionados anteriormente son los que proporcionan a la empresa hasta hoy, mayor rentabilidad, por lo tanto son considerados como los más importantes, sin embargo TMM no solo presta servicios marítimos, pues en su afán de brindar un servicio integral cuenta con servicios complementarios al ramo marítimo.

Uno de éstos servicios es el de operaciones portuarias en el cual la empresa presta servicios de carga y descarga en el puerto de Veracruz desde 1991. Con éste servicio se obtuvo una participación de mercado en dicho puerto del 35%

El de almacenaje de líquidos TMM lo realiza a través de su filial Compañía Mexicana de Terminales (CMT) desde 1974 en los puertos de Veracruz y Coatzacoalcos proporcionando servicio de almacenaje de productos líquidos a granel.

El servicio de transporte ferroviario cuenta con un ferrocarril que une a las poblaciones texanas de Corpus Christi y Laredo y que ofrece grandes perspectivas de desarrollo integral de los servicios de la empresa en el futuro. Este servicio se realiza a través de la empresa Texas Mexican Railway conocida como TEX-MEX. Al servicio ferroviario que presta TMM se le denominó de ésta manera porque su recorrido lo realiza por la ciudad de Texas (TEX) y porque es controlado por TMM empresa mexicana (MEX).

El propósito del transporte en camiones de carga es ofrecer un servicio de contenedores "puerta a puerta" dentro de la República Mexicana. El transporte de carga por tierra entre México, Estados Unidos y Canadá es realizado en forma conjunta por TMM y J.B. Hunt Transport, Inc⁽³³⁾.

Todos los servicios de TMM tanto marítimos como actividades no marítimas están encaminados principalmente a satisfacer las necesidades de sus clientes con calidad y entregas a tiempo, tanto en el plano nacional como internacional. De esta manera, "...TMM se ha convertido en un Grupo conformado por varias empresas que, bajo las premisas "puerta a puerta" y "justo a tiempo", brindan no solo el servicio de transporte marítimo en tráficos internacionales, sino también muchos otros que la proyectan como una corporación de transporte integral".⁽³⁴⁾

3.3. Los ingresos de TMM en los últimos años

Durante el último sexenio TMM evolucionó favorablemente y quizá éste ha sido el más propicio para su desarrollo.

En los últimos años, la empresa logró aumentar considerablemente sus ingresos por fletes y servicios. Esto se ha dado gracias a que ha buscado incursionar en nuevos

⁽³³⁾ Transportación Marítima Mexicana, **Informe Anual...** en Op. Cit. pp.16-21

⁽³⁴⁾ Transportación Marítima Mexicana, "Nuestro servicio es Multimodal", en **Bitácora** (medio de circulación interna), No.3, octubre 1993, p.4

actividades, al mismo tiempo que ha realizado diversas alianzas estratégicas que le han dado la posibilidad de penetrar en mercados nuevos y consolidarse en los que ya maneja. Los ingresos entre 1988 y 1989 crecen en un 12.15%. Sin embargo en 1990 los ingresos de TMM alcanzaron la cifra de 394 millones de dólares, sólo un crecimiento del 6.77% en comparación con el año anterior.

Durante 1991 la economía mundial no presentaba un panorama favorable para la actividad naviera internacional, ya que la secuela de la Guerra del Golfo Pérsico provocó que en la primera parte de éste año se mantuvieran elevados los precios de los combustibles y a niveles bajos el transporte de petróleo. A pesar de ello los ingresos de TMM alcanzaron la cifra de 392 millones de dólares, ligeramente inferior a lo alcanzado en 1990.

En 1992 prevalecieron las condiciones difíciles en la actividad naviera internacional, debido principalmente a la sobre-oferta mundial de buques en relación a la demanda del transporte. Cabe señalar que en éste año la empresa logra colocarse en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE) con la creación de la Serie "L", siendo una de las cuatro primeras empresas mexicanas en conseguir un lugar en el mercado internacional. Durante el mismo período el comercio exterior mexicano, principal motor de la actividad de TMM, se incrementó en 15.9% alcanzando los 75 mil millones de dólares. Este dinámico crecimiento del comercio exterior aunado a la diversificación de las actividades de transporte de la empresa, permitió que se obtuvieran ingresos por 467 millones, lo cual significó un aumento del 19.1% en relación con los de 1991.

Para 1993 las condiciones de la actividad naviera internacional no mejoraron del todo; y en lo referente a nuestro comercio exterior solo tuvo un crecimiento de 4.2%, la disminución fue más aguda en el caso de las exportaciones que sólo crecieron 1.5% en 1993, habiendo crecido 26.2% en el año anterior. Como consecuencia de ello, los ingresos totales de TMM solo aumentaron 1.4%. Es importante mencionar que en el año que se menciona, se colocaron dos bonos "yankee" por un monto de 350 millones de dólares en el NYSE. Lo anterior se dio con el objeto de financiar los proyectos de crecimiento y de diversificación de la empresa, así como cubrir las necesidades de

inversión de la empresa, tales como compra de buques, tractocamiones y equipo portuario ⁽³⁵⁾.

En el año que acaba de concluir, 1994, la empresa obtuvo resultados sumamente alentadores, ya que alcanzó los 698 millones de dólares, que representó un incremento del 47.4% sobre los 473.6 millones de dólares de 1993.



Como puede verse, a pesar de la devaluación de nuestra moneda frente al dólar ocurrida en diciembre de 1994, la empresa obtuvo ingresos muy superiores a los obtenidos en el año de 1993. No obstante que dicha devaluación provocó pérdidas cambiarias para la empresa calculadas en alrededor de 36.9 millones de dólares, no fueron tan graves ya que TMM cuenta con un importante porcentaje de deudas por cobrar en dólares y sus activos están valuados en esta denominación. Lo anterior le permitió amortiguar, en el resultado neto, el efecto de la paridad cambiaria de su posición en moneda extranjera.⁽³⁶⁾

(35) *Transportación Marítima Mexicana, Informe Anual... en Op. Cit. pp.3-7*

(36) *Transportación Marítima Mexicana, Fourth quarter report to note and shareholders, diciembre 1994, pp.1-3*

3.4. Hacia nuevos horizontes: alianzas estratégicas

Como se comentó anteriormente, el surgimiento de TMM se dio para cubrir las necesidades del transporte marítimo en México y contribuir así al desarrollo de su comercio exterior.

Para lograr participar efectivamente en éste desarrollo es necesario brindar servicios de calidad y llevarlo a cabo implica una *mejora continua*. Esta leyenda significa para TMM comprometerse en un proceso de acciones encaminadas a crear una cultura de calidad para lograr ser una empresa de transporte integral y al mismo tiempo competitiva a nivel internacional.

La *mejora continua* es el primer paso para la competitividad, ya que es probable que aunque una empresa cuente con procesos adecuados para mejorar la calidad en sus servicios no siempre lo logre, pues esta no es la única condición para alcanzar éste objetivo.

Hoy en día las alianzas estratégicas son un arma indispensable para lograr la competitividad en cualquier rama. Cuando se piensa en establecer una alianza se analiza primero al "mejor postor" en base a ciertos criterios como solidez, participación en el mercado y tecnología; en resumidas cuentas se analizan sus habilidades.

Al aliarse una empresa con otra que le pueda ofrecer lo que aquella necesita, ambas logran fortalecerse ante la competencia, al mismo tiempo que reducen costos y elevan su rentabilidad.

La mayoría de las empresas navieras en el mundo, buscan posicionarse en las regiones hacia las cuales se concentra la mayor parte del comercio internacional. En éste momento las rutas al Lejano Oriente son las más atractivas para dichas empresas.

Existen navieras que tienen mayor facilidad de penetración en ese mercado ya que efectúan cuantiosas inversiones en infraestructura, equipo y adquisición de unidades con la mayor tecnología. Así, las navieras que no cuentan con los recursos para hacer estas inversiones o que quieren fortalecer su posición en algún mercado, ven en las alianzas estratégicas la posibilidad de incrementar la frecuencia de sus servicios hacia este mercado y disminuir los tiempos de tránsito para que las mercancías lleguen con oportunidad, eficiencia y a costos competitivos.

En TMM las alianzas estratégicas juegan un papel indispensable para lograr la penetración de nuevos mercados y participar en mayor medida en los mercados internacionales y contribuir con esto al comercio exterior de nuestro país

En su afán de lograr ser una empresa de transporte integral, TMM ha realizado alianzas estratégicas para fortalecer su posición en los mercados internacionales. Creemos que es importante destacar las que a nuestro juicio consideramos de mayor trascendencia para la empresa.

En lo referente al transporte de mercancías hacia el norte de Europa, en 1991 la empresa estableció acuerdos de cooperación con Hapag Lloyd y con Compagnie Generale Maritime CGM a través de fletamento de espacio en sus buques. En marzo de 1993 TMM establece un servicio conjunto con Hapag Lloyd en el cual la empresa aportó 4 buques y su socio 2. ⁽³⁷⁾ Este servicio ha permitido a TMM tener una mayor presencia en el comercio entre Estados Unidos y el Norte de Europa, ya que se escalan un mayor número de puertos.

La alianza ha permitido obtener atractivas condiciones en servicios portuarios, lo que trae consigo ahorros sustanciales y una productividad mayor en el tráfico con el Norte de Europa. Asimismo, TMM pasa a formar parte del Trans Atlantic Agreement, conferencia que agrupa a diversas líneas navieras con el propósito de desenvolverse en el mercado bajo mejores condiciones de competencia internacional.

Para hacer aún más efectiva la alianza TMM-Hapag Lloyd la empresa compró el 51% de las acciones de Tecomar, empresa naviera mexicana dedicada al transporte multimodal especializada en servicio de carga contenerizada al Norte de Europa. Cabe destacar que esta empresa ocupa, después de TMM, el segundo lugar en este tipo de carga.

Es importante señalar que en cuanto a sus políticas comerciales, Tecomar se mantiene autónoma, conservando su propio segmento de mercado y clientela. Así, sin perder su propia identidad Tecomar y TMM suman experiencias con el primordial interés de servir mejor al comercio de nuestro país.

⁽³⁷⁾ Transportación Marítima Mexicana, "Una alianza estratégica", en *Bitácora*, No.11, Mayo de 1993, pp. 1-2

En el año de 1992 se crea el Grupo Empresarial Agrícola Mexicano GEAM con la participación de aproximadamente 300 socios, incluida TMM con una participación del 5%. A partir de la compra de la Compañía Del Monte Fresh Produce⁽³⁸⁾ (tercera comercializadora de frutas tropicales en el mundo) el Grupo se convierte en uno de los más grandes consorcios mundiales de la fruta.

A mediados del año de 1993, con una participación del 49% por parte de TMM y del 51% por parte de GEAM, nace la empresa Global Reefer Carriers (GRC), para hacerse cargo del transporte marítimo de productos de Del Monte en todos los mercados internacionales.

De esta manera GRC, subsidiaria de TMM especializada en el transporte de productos perecederos, opera siete buques refrigerados entre Filipinas, Japón y Corea y tres buques en la costa del Pacífico de Sudamérica, México y California.⁽³⁹⁾

En lo que toca al tráfico de América Central al norte de Europa, es brindado a Del Monte por la empresa naviera Horn Linie. Sin embargo, buscando su participación en la comercialización y representación de Del Monte en el norte y centro de Europa; TMM a través de GRC logró un acuerdo para adquirir el 51% de la empresa Horn Linie, lo que le ha permitido brindar a Del Monte el servicio de transporte de carga refrigerada en este mercado y cubrir con ello aproximadamente el 50% de sus necesidades de transporte marítimo.⁽⁴⁰⁾

(38) Es conveniente resaltar, que en septiembre de 1994 la Comisión Nacional Bancaria intervino Banca Cremi y Banco Unión por irregularidades presentadas en los procedimientos bancarios. El presidente del Consejo de Administración de ambos bancos, Carlos Cabal Peniche, al momento de presentarse la intervención también lo era de Global Reefer Carrier (GRC) y de Fresh del Monte Produce. A raíz de esta situación se dejó sentir el impacto negativo para todos los que eran socios de Cabal, en ese momento, tuvieran o no que ver en el asunto. Hasta el momento, ambas empresas continúan sus operaciones normalmente, y se puede afirmar que TMM no sufrió alteración en sus operaciones de transporte de productos refrigerados para Del Monte. Como se ha mencionado anteriormente, TMM tiene acciones que cotizan en el New York Stock Exchange; con la información que se generó alrededor de toda esta situación, se pensaba que la cotización de éstas acciones iba a verse afectada, sin embargo, no fue así. En lo que respecta a la inversión de aproximadamente 43.6 millones de dólares que TMM realizó en el capital de Grupo Financiero Cremi, se ha tomado la decisión de dejarlos en reservas. Es claro que TMM no podrá recuperar dicha inversión y también lo es que incurrirá en pérdidas. Sin embargo, la buena liquidez de la empresa ayudará a aminorarlas. En lo que toca a la venta de Del Monte, podemos afirmar que hasta el momento a TMM no le interesa la compra de ésta.

(39) Transportación Marítima Mexicana, **Reporte del cuarto trimestre de 1993**, diciembre 1993, p.3

(40) Transportación Marítima Mexicana, "Por la ruta del Liderazgo", en **Bitácora**, no. 8 de marzo 1994, pp 1-2

Con el transporte de una amplia variedad de productos frescos por las rutas más importantes del mundo en la comercialización de frutas tropicales, GRC participa en las amplias perspectivas de Del Monte; al mismo tiempo que se encamina a convertirse en una empresa líder en el transporte de carga refrigerada en el ámbito internacional, lo cual es parte de los objetivos de diversificación y crecimiento de TMM.

A principios de 1994 TMM firmó un acuerdo para compartir espacios en buques con la naviera estadounidense American President Lines (APL), una de las navieras más importantes de los Estados Unidos de Norteamérica especializada en el servicio de transporte marítimo de carga contenerizada entre los Estados Unidos y el Lejano Oriente.

Por medio de esta asociación TMM transportará contenedores de Estados Unidos al Lejano Oriente o viceversa, primordialmente en los buques de APL, aprovechando la penetración en el mercado de los Estados Unidos de la naviera.

En lo que se refiere al tráfico a México, APL incorporará un séptimo buque al servicio que presta TMM al lejano Oriente, lo cual le permitirá proporcionar un servicio óptimo, fortalecer su posición competitiva en éste tráfico y, diversificar sus servicios a otros puertos.

De esta manera, "la incorporación de un barco adicional por parte de APL; unida al intercambio de espacios en buques ("slots") [...] coloca a la empresa en una posición muy fuerte para el futuro de éste tráfico, que es de vital importancia para la operación de TMM"⁽⁴¹⁾

Por su parte, APL podrá eliminar cruces en la frontera con Estados Unidos y como consecuencia se evitará realizar dos trámites aduanales, reduciendo notablemente sus tiempos de tránsito y por supuesto sus costos .

Cabe mencionar que TMM y APL están estudiando la posibilidad de extender su cooperación a un servicio conjunto a Centroamérica.

(41) Transportación Marítima Mexicana, "la proyección de TMM en el '94" (mensaje de la dirección general), en *Bitácora*, no. 9, mayo 1994, p.2

La alianza más reciente es la que realizaron TMM-Nacional Line-Ivaran Lines con el objeto de brindar un servicio conjunto entre Estados Unidos, México, Brasil y Argentina. Con éste convenio se incrementará la frecuencia de su servicio a escalas semanales desde los puertos del Golfo de México. Se puede decir que este servicio conjunto marca el inicio de escalas a Argentina por parte de Nacional Line y TMM. Se tiene previsto que dicha servicio comience a operar a partir del mes de abril de 1995.

Como se ha podido ver, las alianzas mencionadas, hasta aquí, han sido las que han logrado fortalecer los servicios de la empresa hacia los tráficos comerciales más importantes y competitivos en cuanto al transporte marítimo se refiere, sin embargo el objetivo de TMM es llegar a consolidarse como una empresa de transporte integral con servicio "puerta a puerta". Para lograrlo no solo es necesario realizar alianzas que faciliten la entrada a mercados altamente competitivos mediante la vía marítima, sino también mediante el transporte terrestre.

De esta manera, en lo que se refiere al transporte por carretera, a mediados de 1992 se dio la alianza TMM-J.B. Hunt Transport Inc.(empresa estadounidense) Actualmente se cuenta con 83 unidades, lo que habla de un crecimiento acelerado en su participación de mercado; ya que al principio de la alianza se contaba con una flota de 10 tractocamiones.

Este servicio terrestre lo ofrece TMM a través de su filial Transportación Terrestre conjuntamente con J.B. Hunt entre las ciudades de México, Estados Unidos y Canadá, atendiendo a importaciones, exportaciones y carga doméstica en el interior de nuestro país.

Es definitivo que ésta alianza ha contribuido al crecimiento de nuestras exportaciones hacia Estados Unidos y Canadá, ya que en el principio de ésta alianza el volumen de las importaciones superaba a la carga generada en México con un 61% contra un 39%. Para 1993 las exportaciones hacia esos países alcanzaron un importante 49%, 10 puntos porcentuales mayor que en 1992 ⁽⁴²⁾. Es importante señalar que parte de éste crecimiento se ha logrado gracias a que este servicio, al igual que los otros, se presta con alta eficiencia, lo que se ha alcanzado con innovadoras y agresivas políticas de crecimiento y con un sofisticado sistema computacional.

(42) Transportación Marítima Mexicana, "TMM- J.B. Hunt un servicio que crece aceleradamente", en *Bitácora*, no.2, septiembre 1993, p.4

En lo que toca al transporte por ferrocarril, en 1982 la empresa Texas Mexican Railway fue adquirida por TMM. Esta filial cubre una longitud de 160 millas entre las poblaciones de Laredo y Corpus Christi, Texas, ciudades de gran importancia para el comercio del noreste de México. Es conveniente mencionar que hasta el momento que cubre esta tesina, TMM está en espera de recibir la autorización por parte de Ferrocarriles Nacionales de México para proporcionar servicios mediante trenes unitarios hasta la ciudad de México.

Las alianzas realizadas por TMM han jugado un papel decisivo en el desarrollo de la misma y en su objetivo primordial, convertirse en una empresa de transporte integral y con ello apoyar al comercio exterior de nuestro país.

En la actualidad, las empresas marítimas no pueden luchar solas en mercados altamente competitivos, por lo que recurren a las alianzas para llegar a estos. Se podría pensar que al compartir un mercado con otra (u otras) empresas se comparten las ganancias que resultan de ella, sin embargo también se comparten los costos que implican el brindar un servicio de excelencia al cliente. Lo anterior lleva a "sacrificar" de alguna manera las ganancias, pero también a "ganar" los menores costos de penetrar en mercados que por alguna razón serían inalcanzables o demasiado altos para una sola empresa.

Es importante recalcar, que para que una alianza sea exitosa es necesario que tanto el socio "A" como el "B" cuenten cada uno con ciertas características que convenga a ambas. "Las empresas marítimas, como todas aquellas de una gran densidad de capital y de alto riesgo, no pueden funcionar sin altos niveles de eficiencia y competitividad. [...] El transporte marítimo es riesgoso en todos sus ámbitos desde la aventura marítima en sí misma, hasta el financiamiento de la actividad, pasando por la comercialización, nada puede dejarse al azar y mucho menos la competitividad"⁽⁴³⁾ Así, podemos decir que si TMM ha logrado aliarse con empresas de prestigio a nivel internacional ha sido gracias a que, además de contar también con éste prestigio, es una empresa mexicana que ofrece servicios de transporte de mercancías a casi todo el mundo con calidad y eficiencia.

⁽⁴³⁾ Ruiz Olmedo, Sergio A, Op. Cit., p.32A

3.5. La participación de TMM en puertos

Uno de los objetivos básicos de TMM es participar en el desarrollo del comercio exterior mexicano, a través de ofrecer servicios de calidad y con destinos hacia las principales zonas comerciales del mundo.

Lograr dicha participación la ha llevado a mejorar sus servicios e incursionar en otros nuevos que al mismo tiempo la lleven a lo que en 1994 se estableció como la Consolidación de TMM

La creación de una terminal de contenedores en julio de 1993, en el puerto de Manzanillo, por parte de TMM marca una nueva etapa en la eficiencia y productividad de sus operaciones. La construcción de esta terminal que estuvo a cargo de una filial de TMM, Compañía Mexicana de Terminales (CMT), cuenta con una capacidad para 3,000 Teus llenos y 2,500 Teus vacíos. Es importante destacar que con la construcción de ésta terminal se espera incrementar notablemente la productividad del puerto de Manzanillo, el cual es punto estratégico en el comercio con el Lejano Oriente y la Cuenca del Pacífico, al mismo tiempo que su área de influencia en México cubre a los estados de Jalisco, Nayarit, Zacatecas y Aguascalientes. ⁽⁴⁴⁾

Al ser Manzanillo y, específicamente su terminal de contenedores, punto estratégico entre nuestro país y el Lejano Oriente y la Cuenca del Pacífico, TMM además de aprovechar los puertos mexicanos amplía sus alcances en el comercio con éstas regiones.

Un año más tarde, en junio de 1994 se inaugura, también en Manzanillo una terminal marítima para almacenamiento de productos líquidos a granel. Esta obra se realizó mediante la asociación de TMM con el grupo Royal Van Ommeren de Holanda, en respuesta a la creciente demanda de almacenamiento de productos líquidos a granel. Estas terminales "constituyen una importante contribución a la modernización portuaria del país, impulsando el comercio exterior mexicano con los países de la Cuenca del Pacífico." ⁽⁴⁵⁾ y el Lejano Oriente mediante un servicio de alto nivel .

⁽⁴⁴⁾ Transportación Marítima Mexicana, "En Manzanillo una nueva generación de operaciones portuarias", en *Bitácora*, no. 2, septiembre de 1993

⁽⁴⁵⁾ Cfr. Discurso pronunciado en la inauguración de la terminal marítima de almacenamiento de productos líquidos

Con la privatización portuaria las oportunidades para las empresas mexicanas son de grandes alcances, y sobre todo para la que nos ocupa, TMM.

Para realizar inversiones en un área tan importante como son los puertos mexicanos, la empresa debe analizar detenidamente cual es el área en la que más le conviene participar. TMM ha hecho lo anterior en todos y cada uno de los negocios y las alianzas en las cuales se ha visto involucrada.

Entre los aspectos más relevantes del análisis de la participación de TMM en la privatización portuaria, estarán determinar cuales son los puertos más importantes en cuanto a su participación en el comercio exterior, una vez detectados se analizarán los volúmenes de carga con que cuentan, así como el origen y destino de la misma.

Dependiendo del tipo de carga (en la que TMM tenga mayor participación) y las regiones hacia las que se dirige (los mercados en los que TMM pueda lograr mayor penetración) se tomará la decisión correcta. Es importante señalar que hasta el momento que comprende esta tesis no se ha tomado ninguna decisión definitiva en cuanto a el área en la que TMM va a participar en la privatización portuaria.

Pero se puede afirmar, que el impacto de la privatización será sumamente benéfico para la empresa, ya que se brindarán servicios más eficientes, con un mayor nivel de competencia, mejorando la calidad y el precio. Lo cual implica que las operaciones portuarias serán desempeñadas con más alto profesionalismo y especialización, con lo que a su vez se brindará una mejor atención al cliente, contando con el personal y equipo adecuados para cada tipo de operación. Lo anterior, permitirá evitar gastos excesivos, así como demoras innecesarias.

3.6. La consolidación de TMM: la misión

En la actualidad la formación de bloques comerciales de grandes alcances y dimensiones es una tendencia irreversible en la economía mundial.

La integración económica multinacional y la creación de amplias zonas de libre comercio constituyen los mecanismos para desarrollar nuevos mercados y aprovechar más eficientemente los recursos de las naciones.

Nuestro país no es ajeno a ésta integración económica ya que a partir de 1985 comenzó la instrumentación de la apertura comercial y su adhesión al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) hoy OMC (organización Mundial de Comercio), en 1988 México ingresa al consejo económico de la Cuenca del Pacífico, organismo compuesto por empresarios de la región y cuyo objetivo es identificar oportunidades de comercio e inversión; en 1990 México, Colombia y Venezuela crean el Grupo de los Tres para promover la cooperación e integración entre los 3 países y con el resto de América Latina y el Caribe, es hasta 1991 en que los 3 países firman un Memorándum de Entendimiento en el que formalizan el compromiso de lograr un acuerdo de libre comercio; en 1991 México y Chile firman un Acuerdo de Complementación Económica, en el mismo año, nuestro país y Bolivia se comprometen a iniciar negociaciones para lograr un acuerdo de libre comercio. También en 1991 nuestro país inició las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), el cual se materializó en 1994.

La mayoría de las empresas se han visto involucradas dentro de éste proceso y TMM no es la excepción. Ante ello, la empresa ha tenido que redefinir sus esquemas y planes operativos, actualizando tecnologías y ajustando recursos, con el objeto de preservar su competitividad y rentabilidad ante la nueva realidad mundial.

Frente a ésta situación se puso en marcha en la empresa el Programa de Consolidación TMM, el cual busca brindar una mayor solidez a las modalidades de su servicio integral, a través del incremento de la productividad. Lo anterior, se podrá lograr en base a estrategias tales como:

- ♦ Competitividad en costos
- ♦ Consolidación de las operaciones terrestres
- ♦ Aseguramiento de los ingresos a largo plazo

- ♦ Desarrollo de alianzas estratégicas que permitan ampliar servicios y reducir costos
- ♦ Consolidación de la posición financiera de la empresa
- ♦ Fortalecimiento de una infraestructura organizacional sólida y competitiva
- ♦ Desarrollo de sistemas de información que permitan: a) operar, administrar y planear negocios; 2) la comunicación con los clientes, agentes, socios etc.
- ♦ Optimización de la estructura corporativa y operativa de TMM
- ♦ Logro de una rentabilidad no menor de 15%⁽⁴⁶⁾

De esta manera, el Programa de Consolidación es una respuesta a los retos que enfrenta la economía mundial.

Participar en un marco de apertura comercial y de procesos de globalización es un gran reto para las empresas mexicanas y para la que nos ocupa. Lograr participar a base de calidad y competitividad significa satisfacción al cliente.

Para finalizar se citaran palabras del Ing. José Serrano S, Presidente del Consejo . En ellas se puede identificar todo lo que abarca la misión de TMM

"Ser la empresa líder de transporte integral en los ámbitos nacional e internacional, que con servicios eficientes y competitivos mantenga un aposición sobresaliente en los mercados; que garantice su estabilidad y busque un crecimiento dinámico y diversificado. Lo anterior con el fin de proporcionar, a sus accionistas una rentabilidad atractiva, a sus clientes la satisfacción de sus requerimientos, y a su personal la oportunidad de su desarrollo individual [...] , que contribuya al desenvolvimiento del comercio exterior de México"

⁽⁴⁶⁾ Tomado de una presentación realizada por la Dirección Ejecutiva de Finanzas y Planeación, de Transportación Marítima Mexicana, Febrero de 1995, p.15

CONCLUSIONES

Durante los últimos años la participación del comercio marítimo en el comercio exterior de nuestro país ha disminuido notoriamente. Esto se debe a que la marina mercante nacional no cuenta con estímulos ni apoyos que fortalezcan su posición en el plano internacional y ante las navieras internacionales.

Con la Ley de Navegación del 4 de enero de 1994 se pretendió dar un nuevo marco jurídico, legal y moderno a la marina mercante, sin embargo la realidad fue otra, ya que el tráfico costanero o de cabotaje, que hasta antes de ésta nueva Ley, era considerado únicamente para nacionales, quedó, en dicha Ley, abierto a navieras extranjeras. Con ello, la marina mercante se encuentra en una desventaja mayor ya que las navieras extranjeras podrán incursionar en el comercio interior de nuestro país dejando de lado a las nacionales. Lo anterior se agravará aún más si consideramos que dichas navieras entrarán a nuestro país sin someterse a nuestra legislación, lo que se convierte en una práctica desleal.

Es importante destacar que en las negociaciones del TLC quedó fuera el sector marítimo, lo que significa que nuestro país no podrá incursionar en las aguas de nuestros socios comerciales (Estados Unidos y Canadá). Sin embargo ellos si podrán hacerlo en las nuestras y no por disposiciones en el tratado sino por lo dispuesto en la nueva Ley de Navegación.

Un aspecto fundamental para poder realizar el comercio exterior de una nación es la adecuada infraestructura del transporte, cuando ésta no cumple con los requisitos indispensables para lograr rapidez, eficiencia y calidad en los servicios, la importación y exportación de mercancías puede verse seriamente afectada. En México la infraestructura del transporte se encuentra en malas condiciones debido a que la inversión en dicho sector ha sido escasa, ya que los recursos con los que cuenta el Estado han sido destinados a otras actividades por considerarlas de mayor importancia para el desarrollo de nuestro país.

Ante la apertura comercial que se está viviendo en nuestro país, resulta contradictorio que la marina mercante nacional se encuentre en una situación de nula competencia tanto a nivel nacional como internacional y que la infraestructura del transporte en México sea deficiente y no cumpla con los requerimientos del comercio exterior. No podemos pasar por alto que el transporte ha sido uno de los grandes motores del desarrollo mundial, pues difícil es imaginar la globalización y la apertura de mercados si prevaleciera el buque de vapor.

Ante esta situación del comercio internacional, nuestro país ha buscado adaptarse a las nuevas condiciones imperantes, mediante la instrumentación de un programa de reformas orientado a un propósito central, lograr que la economía mexicana sea más eficiente en todas sus áreas y por supuesto más competitiva en el comercio mundial. Se puede decir que como parte de éstas reformas a últimas fechas, se ha dado un proceso de privatización del sector comunicaciones y transportes. Este proceso comenzó con la privatización del sistema portuario mexicano. Para una nación como la nuestra que cuenta con aproximadamente 10,000 kilómetros de litorales, poner especial atención en el sector portuario es necesario. Los puertos mexicanos son un enlace entre nuestro país y el mundo, a través de ellos es posible llevar mercancías hacia diversos países y viceversa. Es impensable tener un intercambio de mercancías óptimo sin contar con una infraestructura portuaria de calidad y eficiente. De esta manera, con la privatización portuaria se pretende reestructurar el sistema portuario mexicano y fomentar la participación activa de la iniciativa privada.

Para lograr los objetivos antes mencionados se crea la Ley de Puertos en la cual se contemplan aspectos relevantes como la redefinición del Estado en la actividad portuaria, actuando únicamente como rector de la misma; la administración de puertos se descentraliza y se crea una nueva figura la: API (Administración Portuaria Integral), sociedad mercantil que asumirá todas las funciones administrativas del puerto, lo que logrará dar mayor atención de manera particular a cada uno de los puertos. Se promueve la participación del sector privado y social en la privatización lo cual beneficiará definitivamente la estructura y los servicios portuarios; se simplifica la normatividad, con lo cual se logrará que los trámites y reglamentos sean más ágiles lo que a su vez propiciará que existan menores demoras y daños a las mercancías y por tanto gastos excesivos, al igual que los puertos atraerán mayor número de usuarios

Como se ha mencionado, los puertos son un punto de enlace con el mundo y viceversa, pero para que este enlace se de en toda su extensión hay que hacer uso de los diversos modos de transporte para formar una cadena que haga que las mercancías logren llegar a su último destino. Así, en el sector ferroviario, carretero y aéreo se están dando también procesos de privatización.

Todo lo anterior nos lleva a reflexionar acerca de la necesidad de contar con una marina mercante eficiente y competitiva, así como con una infraestructura de transporte adecuada que sea capaz de cumplir con los requerimientos del comercio exterior de nuestro país.

En este orden de ideas podemos decir que Transportación Marítima Mexicana (TMM), desde su surgimiento en la década de los 50's, ha contribuido a el desarrollo del comercio exterior de México, pues ha transportado con eficiencia y calidad nuestras mercantil hacia los diversos países con los que el nuestro tiene lazos comerciales y viceversa.

No obstante que surgió únicamente como una empresa de transporte marítimo, TMM en la actualidad es la empresa de transporte integral más grande de Latinoamérica y una de las empresas líderes en el ramo marítimo internacional

Lograr obtener una posición importante dentro de las empresas navieras más importantes a nivel internacional no ha sido fácil para TMM, sin embargo ello lo ha logrado con base en políticas y estrategias, tales como las alianzas. Con ellas TMM ha podido penetrar en nuevos mercados y fortalecer su posición en otros. Al mismo tiempo, con éstas alianzas TMM ha incursionado en nuevos negocios que han complementado su actividad marítima.

Es importante mencionar que en los últimos años los ingresos de TMM han aumentado considerablemente, lo cual se debe precisamente ha que ha buscado colocarse en nuevos negocios y afianzar su posición como empresa de transporte integral. El gran número de subsidiarias con las que cuenta han facilitado ésta tarea y le han dado mayor posibilidad de crecimiento.

Así, TMM, una empresa mexicana, ha logrado mantenerse a través de los años con nuevas políticas de crecimiento y con avances tecnológicos, lo que le permitirá

competir abiertamente en el nuevo esquema de globalización y apertura comercial al que se están enfrentando las naciones y en particular nuestro país.

La competitividad y la eficiencia son conceptos que en la actualidad no pueden dejarse del lado, las empresas mexicanas están llamadas a adoptarlos como parte fundamental de sus procesos de desarrollo. Llevarlos a la práctica logrará que nuestro país pueda sobresalir en el nuevo esquema que impera en el comercio internacional. La misión de TMM es contribuir con eficiencia y calidad a la nueva modalidad del transporte, el integral.

BIBLIOGRAFIA

Blanco Mendoza, Herminio,

Las negociaciones comerciales de México con el mundo,

México, Fondo de Cultura Económica, 1994, 281 pp.

Islas Rivera, Víctor,

Estructura y desarrollo del sector transporte en México,

México, El Colegio de México, 1990, 309 pp.

Mota Mendoza, Carlos,

Análisis Histórico de Transportación Marítima Mexicana (Un punto de vista de Economía de la Empresa),

México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, Octubre 1994, 136 pp.

Rojas, Enrique,

El Transporte Marítimo en México, Memoria del Seminario sobre Utilidad y Servicios de la Marina Mercante Nacional,

Comité de Importaciones del Sector Público, México, 1969, 11-35 pp.

Salinas de Gortari, Carlos,

Sexto informe de Gobierno , (anexo),

México, 1994, 272-274 pp.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes,

Lineamientos de política y programa para el desarrollo de la marina mercante en México 1979,

México, 1979, 89-94 pp.

HEMEROGRAFIA

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Acuerdo General Para Superar la Emergencia Económica,
UNO mas UNO, 4 de enero 1995, p.11

Arellano, C. Melchor,
Aumento el movimiento de contenedores en el mundo
El Financiero, 17 de enero 1993, p.34.

Cardoso, Victor,
La flota sufre un permanente envejecimiento por la falta de apoyo,
La Jornada, 4 de enero 1995 , 41-42 pp.

Hernández , Jaime,
Primacia del sector privado en APIs,
El Financiero, 10 de febrero 1995, p.10

Hernández, Jaime
"Venta de Puertos hasta que amine el temporal": SCT,
El Financiero, 31 de enero de 1995, p.12

Lince, Bernardo,
Pide la Canaitran incluir el transporte marítimo en el TLC;
El Economista, 9 marzo 1995, p.33

López Barredo, Francisco,
Infraestructura de transporte y Cuenca del Pacífico,
Revista Mexicana de Política Exterior,
México, IMRED/SRE, Verano 1990, N° 27, 25-29 pp.

Ruiz Olmedo, Sergio A.,
Transporte marítimo y competitividad comercial (primera parte),
El Financiero, 14 de octubre de 1994, p.32-A.

Seatrade Week Newsfront,
And Then There were five...,
17-23 September 1993, Vol.XII, N° 37, p.6

Seatrade Week Newsfront,
TMM to manage Del Monte Fleet,
5-11 November 1993, Vol.XII, N° 44, p.3

Tristán, Georgina,
Puertas Abiertas al capital extranjero en puertos,
El Financiero, 7 de febrero 1995, p.12

Tristán, Georgina,
Buscará TMM participar en la privatización de infraestructura,
El Financiero, 28 de marzo 1995, p.22

Viveros F, Carlos,
Transportación Marítima: Situación y perspectivas,
Excelsior, 13 de enero 1995, p.1-1

DOCUMENTOS

Convocatorias para concursos de adquisiciones y obras públicas,
México, Diario Oficial de la Federación, (segunda sección), 23 de febrero
1995, 88-101 pp. (multicopiado)

En Manzanillo una nueva generación de operaciones portuarias,
En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Maritima
Mexicana), México, N° 2, septiembre 1993, 8 pp.

Fourth quarter report to note and shareholders,
México, Transportación Maritima Mexicana, December, 1994, 4 pp.

Informe Anual 1991
México, Transportacion Maritima Mexicana, 1992, 24 pp.

Informe Anual 1992
México, Transportacion Maritima Mexicana, 1993, 26 pp.

Informe Anual 1993
México, Transportacion Maritima Mexicana, 1994, 33 pp.

La Carga Marítima,
México, Transportacion Maritima Mexicana, Gerencia de Proyectos, 1993,
20 pp. (multicopiado)

La proyección de TMM en el '94(mensaje de la dirección general),
En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Maritima
Mexicana), México, N° 9, mayo 1994, 8 pp.

Ley de Inversión Extranjera,

México, Diario Oficial de la Federación, 27 de diciembre 1993, 92-94 pp.
(multicopiado)

Ley de Navegación,

México, Diario Oficial de la Federación, 4 de enero de 1994, 31-50 pp.
(multicopiado).

Ley de Puertos,

Secretaria de Comunicaciones y Transportes, México, 1993, 23 pp.
(multicopiado)

Logística de transporte, parte fundamental en un sistema "Justo a Tiempo"

México, Transportación Marítima Mexicana, Gerencia de Proyectos, 1994,
28 pp. (multicopiado)

Los puertos mexicanos (inversión hacia el futuro)

México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, s/f, pp.53
(multicopiado)

Los puertos mexicanos inversión hacia el futuro (proceso de reestructuración y privatización)

México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Octubre 1994,
19 pp.(multicopiado)

Nuestro servicio es multimodal ,

En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Marítima Mexicana), México, N° 3, octubre 1993, 8 pp.

Operación Naviera "shipping",

México, Transportación Marítima Mexicana, Capacitación y Desarrollo,
Mayo 1993, 84 pp.

Oportunidades en el sistema portuario mexicano,

México, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, s/f, 19 pp.

(multicopiado)

Plan estratégico para 1995

México, Dirección ejecutiva de finanzas, TMM, Febrero, 1995, 30 pp.

(multicopiado)

Por la ruta del Liderazgo,

En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Marítima Mexicana), México, N° 8, marzo 1994, 8 pp.

Reporte del cuarto trimestre de 1993,

México, Transportación Marítima Mexicana, diciembre 1993, 4 pp.

(multicopiado)

Sistema Car-Cont II ,

En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Marítima Mexicana), México, N° 6, enero 1994, 8 pp.

TMM en la dimensión del desarrollo,

México, Transportación Marítima Mexicana, s/f, 17 pp. (multicopiado)

TMM-J.B. Hunt un servicio que crece aceleradamente,

En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Marítima Mexicana), México, N° 2, mayo 1993, 8 pp.

Transporte Marítimo y Multimodal,

México, Transportación Marítima Mexicana, s/f, 45 pp. (multicopiado)

Una Alianza estratégica,

En Bitácora (medio de comunicación interna de Transportacion Marítima Mexicana), México, N° 11, mayo 1993, 8 pp.