



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PUERTOS: VERACRUZ Y BARCELONA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LA UNION EUROPEA, RETOS Y REALIDADES.

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

ALEJANDRA LIDIA MEDINA ARZATE

ASESOR: INGENIERO ARMANDO ESPINOLA Y BERNAL



MEXICO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

✦ **ABUELA, ESTE ES EL FRUTO DE TU GRAN ENTUSIASMO Y
DEDICACIÓN, DE LOS ULTIMOS AÑOS DE TU VIDA**

**A MI MADRE POR SU APOYO,
ILUSIÓN Y ESPERANZA A LO LARGO DE MIS ESTUDIOS
Y EN TODOS LOS MOMENTOS**

**A MI ALMIRANTE, GRACIAS POR LA ACERTADA DIRECCIÓN EN ESTE TRABAJO
Y POR SUPUESTO, EN OTROS MAS**

**MARIANA POR SU CONSTANTE AMISTAD, SIEMPRE INCONDICIONAL
ESMERALDA, GRACIAS POR TU ATENCIÓN Y TAMBIÉN LEAL AMISTAD**

**AGRADECIMIENTOS
ALEJANDRA SÁNCHEZ SANDOVAL
CAP. ALT. WILFRIDO CHIPULI PALMA
MIS AMIGOS MARINOS MERCANTES**

INTRODUCCIÓN	6
1.- PUERTOS	
1.1 CONCEPTO DE PUERTO	8
1.1.1. PUERTO COMERCIAL	10
1.1.2. LA RELACIÓN DE UN PUERTO CON LOS MEDIOS DE TRANSPORTE.	15
1.2. LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN DE UN PUERTO, ESTRATEGIA ECONÓMICA	18
1.3 MÉXICO: SUS PUERTOS DESDE LA APERTURA COMERCIAL	
1.3.1 APERTURA COMERCIAL	24
1.3.2 SITUACIÓN DE LOS PUERTOS MEXICANOS	28
2.- ADMINISTRACIÓN PORTUARIA	
2.1 ADMINISTRACIÓN PORTUARIA	34
2.2 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN	38
2.2.1. PUERTO INSTRUMENTO (Land Lord Port)	40
2.2.2. HUB-PORTS.	43
2.3 OPERACIÓN PORTUARIA: PLANEACION	47
3.- BARCELONA Y VERACRUZ	
3.1 EL PUERTO DE BARCELONA	49
3.1.1. ADMINISTRACIÓN PORTUARIA	54
3.1.2. DESARROLLO PORTUARIO	57
3.1.3. PERSPECTIVAS A MEDIANO PLAZO	60
3.2 EL PUERTO DE VERACRUZ	61
3.2.1. ADMINISTRACIÓN PORTUARIA	67
3.2.2. DESARROLLO PORTUARIO	69
3.2.3. PERSPECTIVAS A MEDIANO PLAZO	71
3.3. SECTOR PORTUARIO EUROPEO: PERSPECTIVAS	72
CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA Y HEMEROGRAFIA	85

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	USUARIOS EN LOS PUERTOS	11
TABLA 2	TRAFICO DE CARGA CONTENERIZADA	20
TABLA 3	ORGANIGRAMA	34
TABLA 4	MODELOS DE ADMINISTRACIÓN PORTUARIA	38
TABLA 5	SITUACION DEL PUERTO EN VERACRUZ 1978	63
TABLA 6	EMPRESAS CONCESIONADAS POR APIVER	66

INTRODUCCIÓN

La apertura comercial de México en la década de los ochenta, provoco una valoración de los sectores que forman parte de la plataforma del comercio exterior. El sector transportes desde la entrada de México al GATT no presentaba buenos signos, los puertos en particular ya comenzaban a ser obsoletos. Al ir incrementando los compromisos comerciales de México con el exterior, la situación de los puertos necesito de un cambio estructural. El estado acepto que no podía inyectar suficiente capital a los puertos, estos necesitaban de tecnología que les permitiera ser competitivos, recibir embarcaciones de nuevas generaciones, y ante todo cumplir con la normatividad internacional marítima-portuaria.

Los puertos son parte de una estrategia económica en el crecimiento de cualquier Nación, desde siempre han sido enclaves cardinales en el desarrollo histórico, político y económico de muchos países. Hoy el escenario internacional se compone de las variaciones constantes en el comercio internacional, esto invariablemente incide en los medios de manipulación de la carga, por lo tanto en medios de transporte y puertos.

México adopta una nueva política portuaria con el objetivo de insertarse en el nuevo desarrollo portuario, a través de un autofinanciamiento y un fomento del criterio empresarial. Este nuevo modelo de administración portuaria permitió proyectar al sistema portuario mexicano a un entendimiento de las demandas de los procesos de producción y de los diversos usuarios en los puertos. Sin embargo no era una seguridad que la nueva gestión llevaría por si sola a la tan necesitada renovación de los puertos mexicanos.

El objetivo del presente trabajo es precisamente analizar como ha sido esta nueva gestión portuaria, producto de la ley de navegación de 1994, si va en concordancia con las líneas del modelo puerto instrumento (Land Lord Port). Este ejercicio se simplificara a través de un análisis comparativo entre los puertos de Veracruz y Barcelona, la razón consiste en que ambos puertos se

involucraran más con los efectos del nuevo tratado de libre comercio entre la Unión Europea y México. El tipo de administración es similar, al igual que el proceso de privatización. Además se proporciona un breve acercamiento a la teoría portuaria, y elementos que forman parte del que hacer portuario. Así mismo hay un planteamiento sobre las alternativas que podrían integrarse en la Administración Portuaria de Veracruz, en virtud de insertarse en la competencia portuaria internacional. Finalmente la intención es también fomentar una conciencia marítima en la que México ha dado la espalda.

I PUERTOS

1.1. CONCEPTO DE PUERTO

Los puertos son lugares apartados de la costa, abrigados natural o artificialmente, en donde los buques pueden permanecer seguros y efectuar operaciones de diversas cargas y descargas. A lo largo de la historia del hombre, los puertos han sido una parte importante, en el enlace de sus actividades de expansión, de poder ir más allá de la frontera o barrera que pudo representar el mar en sus inquietudes y necesidades de subsistencia.

Definitivamente remontarnos a la historia del puerto, es ir al mismo tiempo a la historia del comercio y de la navegación. El comercio entre los pueblos ha sido el móvil para las transformaciones, las revoluciones, el comercio se ha convertido en una necesidad, un complemento para el crecimiento de los pueblos, de las Naciones. La premisa básica del comercio, es interpretar el intercambio de mercancías, en función de beneficiar las desventajas productivas.

Los antecedentes comienzan desde que el hombre comenzó a navegar aproximadamente 9000 años, a.C.. se han encontrado vestigios de puertos en la parte baja del río Eufrates, puertos que fueron construidos posiblemente durante la dinastía Ulu del Imperio Sumerio, el cual existió aproximadamente 4000 a.C. Siguiendo con los antecedentes la tercera dinastía del imperio egipcio, construyó Biblos, una ciudad portuaria, con el objetivo de trasladar el cedro de Líbano a Egipto, así como otras mercancías.

La cuna mediterránea dicta la tradición fenicia, un vasto desarrollo en la historia marítima, se debe a la navegación de los fenicios, sus rutas fijas de Sicilia y Malta, obligaron al constante crecimiento de sus puertos, en el sentido que las flotas crecían día, con día, y sus intercambios se diversificaban a lugares más lejanos. El progreso del comercio, de la navegación y puertos en gran parte se debe, a las costumbres y prácticas de los fenicios. Los fenicios construían

puertos con un patrón de lógica, que hoy día casi se ha olvidado, se aprovechaban las condiciones geográficas, el afluente de un río, los puertos eran naturales, los fenicios construían puertos cuadrados, y otras civilizaciones construían puertos con una perfil redondo.

Donde estaban las mercaderías ahí esta la construcción portuaria y naval, en nuestra era el concepto de ciudades puertos, se desarrolla con base en que las ciudades se integran a las diversas actividades de los puertos, a la construcción naval, crecimiento del recinto portuario y a una cultura marítima, es decir, del puerto viene la ciudad, como Hamburgo, Londres, Bremen, Ámsterdam, Amberes, ejemplos de ciudades con una tradición portuaria-marítima. Estos puertos por su importancia geográfica y comercial desarrollaron una infraestructura básica acorde a las necesidades de su tiempo, precisamente estos puertos tienen la característica de aprovechar sus ríos como área de crecimiento, de acuerdo al paso del tiempo.

Con respecto a la historia de México la construcción de puertos data en el México precolombino, los mayas tenían sus pequeños puertos en la costa de la península de Yucatán, eran puertos de muelles muy sencillos, para permitir el tráfico con las pequeñas islas del caribe. Polé recibía embarcaciones rudimentarias de lo que hoy conocemos como Isla Mujeres y Cozumel, las mercaderías no provenían de lugares muy lejanos. Después con la conquista, las obras marítimas fueron un poco más complejas, el constante tráfico de Europa, por el puerto de la Villa Rica de la Veracruz forjaba uno de los principales puertos de la Nueva España, el comercio de la época consolido el primer puente terrestre de América, hacia el puerto de Acapulco, que recibía a su vez las embarcaciones de la Nao de la China. En un momento histórico como este los puertos no solo tenía una función comercial, si no también representaban coordenadas de expansión colonial.

Las expansiones territoriales producto a su vez de expansiones comerciales originaron un sin número de procesos, tratados, guerras civiles, pero más allá de todo esto, también se gestaban revoluciones industriales a favor de las necesidades de estas expansiones. Los descubrimientos científicos

puertos con un patrón de lógica, que hoy día casi se ha olvidado, se aprovechaban las condiciones geográficas, el afluente de un río, los puertos eran naturales, los fenicios construían puertos cuadrados, y otras civilizaciones construían puertos con una perfil redondo.

Donde estaban las mercaderías ahí esta la construcción portuaria y naval, en nuestra era el concepto de ciudades puertos, se desarrolla con base en que las ciudades se integran a las diversas actividades de los puertos, a la construcción naval, crecimiento del recinto portuario y a una cultura marítima, es decir, del puerto viene la ciudad, como Hamburgo, Londres, Bremen, Amsterdam, Amberes, ejemplos de ciudades con una tradición portuaria-marítima. Estos puertos por su importancia geográfica y comercial desarrollaron una infraestructura básica acorde a las necesidades de su tiempo, precisamente estos puertos tienen la característica de aprovechar sus ríos como área de crecimiento, de acuerdo al paso del tiempo.

Con respecto a la historia de México la construcción de puertos data en el México precolombino, los mayas tenían sus pequeños puertos en la costa de la península de Yucatán, eran puertos de muelles muy sencillos, para permitir el tráfico con las pequeñas islas del caribe. Polé recibía embarcaciones rudimentarias de lo que hoy conocemos como Isla Mujeres y Cozumel, las mercaderías no provenían de lugares muy lejanos. Después con la conquista, las obras marítimas fueron un poco más complejas, el constante tráfico de Europa, por el puerto de la Villa Rica de la Veracruz forjaba uno de los principales puertos de la Nueva España, el comercio de la época consolido el primer puente terrestre de América, hacia el puerto de Acapulco, que recibía a su vez las embarcaciones de la Nao de la China. En un momento histórico como este los puertos no solo tenía una función comercial, si no también representaban coordenadas de expansión colonial.

Las expansiones territoriales producto a su vez de expansiones comerciales originaron un sin número de procesos, tratados, guerras civiles, pero más allá de todo esto, también se gestaban revoluciones industriales a favor de las necesidades de estas expansiones. Los descubrimientos científicos

beneficiaban los procesos productivos, las revoluciones industriales favorecieron en mucho a la industria del transporte, el vapor fue un cambio radical, los barcos fueron más rápidos y de diseños más funcionales.

La orientación de los puertos no ha sido siempre exclusivamente comercial, las funciones se diversifican y clasifican. Una base naval corresponde a un puerto militar, que se convierte en un punto geoestratégico , pieza clave en los propósitos militares. Existen puertos también pesqueros que son una alternativa de abastecimiento y depósitos, así como de refugio, también puertos deportivos y puertos de uso especial.

1.1.1. PUERTO COMERCIAL

Un puerto comercial tradicionalmente ha sido una terminal comercial situada en el lugar de confluencia entre tierra y mar, es decir un acumulador de carga que recibe mercancías para ser recogidas por los comerciantes, al mismo tiempo, las mercancías de exportación se llevaban al puerto para su posterior embarque hacia ultramar. El puerto era una terminal sin conexión con las actividades de su zona de influencia, hoy en día un puerto comercial necesita de una constante transformación en virtud de una supervivencia comercial. La misión fundamental de un puerto "es ofrecer a los buques las instalaciones necesarias para efectuar con la mayor rapidez y seguridad las operaciones de embarque y desembarque de mercancías y pasajeros"¹. Con las adecuadas características de facilidad y amplitud de entradas y atraques, medios adecuados de carga y descarga, y con una extensión suficiente en tierra, en parte para el almacenamiento de las mercancías desembarcadas, además de las áreas de agua en virtud de tener reservas para extenderse en el futuro.

Cada usuario requiere de facilidades y servicios específicos:

USUARIOS EN LOS PUERTOS

BUQUES	CARGA Y PASAJEROS	TERRESTRES
Canales, vías de aproximación al puerto, escolleras e instalaciones similares.	Bodegas de tránsito terminales de carga	Carreteras
Dársenas de maniobras, esclusas y muelles	Área de almacenamiento o primer lugar de depósito de la carga	Estacionamiento para camiones y coches
Ayudas a la navegación	Elevador de granos, silos,	Sistemas de recepción

¹ Nagorsky, Bohdan. *Los problemas portuarios en los países en desarrollo: Principios de planeación y organización*, p. 39

	tanques de almacenamiento	y/o entrega de carga en el tiempo establecido
Pilotaje	Grúas y diversos aparatos de manejos	Vías de ferrocarril
Remolque	Estibadores, maniobras y otros manejos de carga	Patio de maniobras
Servicios de amarre		
Servicio de lancha		
Provisiones pertrechos		
Suministro de combustible		

Tabla 1

Existen categorías de puertos comerciales, como por ejemplo los puertos de tránsito en donde "se efectúan solamente funciones de fraccionamiento y agrupación de cargas. Suelen estar localizadas dentro de grandes nudos de tráfico marítimo. Fomentan intensamente la intermodalidad entre medio de transporte marítimo, con grandes superficies de almacenaje"². El empleo es bajo al estar mecanizadas gran parte de las funciones. Otra categoría son los puertos esencialmente exportadores son puertos especializados, incluso en un solo producto. La red de transportes terrestres y la extensión del hinterland dependen del grado de dispersión en el mismo. Suelen necesitar grandes superficies de almacenaje.

Los puertos industriales tal vez no entren en la misma categoría de puertos comerciales, aunque la importancia tecnológica y económica es inmensa. Los puertos relacionados con la industria pesada, importa ciertas materias primas, cuyo transporte mayoritariamente es el marítimo, y se desarrollan instalaciones

² Zambonino, María. *Puertos: Aspectos ambientales y de gestión desde una perspectiva interdisciplinaria* p. 48

de "acerías, petroquímicas, y precisan de un gran calado. A su vez existen puertos poli-industriales. son organismos oceánicos más complejos"³.

Podemos revisar un sin número de conceptos sobre puertos, como la definición de la ley de puertos: "es el lugar de la costa o ribera habilitado como tal por el Ejecutivo Federal para la recepción, abrigo y atención de embarcaciones, compuesto por el recinto portuario y, en su caso, por la zona de desarrollo, así como por los accesos y áreas de uso común para la navegación interna y afectadas a su funcionamiento; con servicios, terminales e instalaciones, públicos y particulares para la transferencia de bienes y transbordo de personas entre los modos de transporte que enlaza"⁴.

El concepto de puerto ha evolucionado, en función del momento histórico-económico, político, y en conjunto con las necesidades en que se ha desarrollado el comercio internacional. Son muchos los factores que producen cambios en los puertos, desde un emplazamiento determinado por el trazado de las líneas más económicas de transporte de los centros de producción a los de consumos. o las constantes derivaciones de la contenerización. Los puertos de un mundo globalizado requieren conectarse con las actividades de su zona de influencia y definir una infraestructura acorde a la intensidad de tráfico que recibe y del volumen de la carga que canaliza.

Un puerto comercial es un ente, un elemento, una parte de un todo, un engranaje, en el comercio y del mismo sistema de transporte. Es decir desde el punto de vista de un sistema, un puerto es un subsistema, es un punto de canalización y enlace de sistemas de transportes marítimos y terrestres.

Un puerto se compone de distintos elementos que se agrupan en una infraestructura y en una superestructura. La infraestructura se compone de muelles, canales de navegación, escolleras, dársenas de maniobras, rompeolas, esclusas, ayudas a la navegación, señalamiento, faros. La superestructura es propiamente la tecnología, el valor agregado a un puerto,

³ *ibid.*, p. 49

⁴ *Ley de puertos*. Art. 2 Fracc. II

que marca aún más la diferencia respecto a otros, es decir grúas porta contenedores, grúas de marco en patios, bodegas, elevadores de granos, silos.

1.1.2. LA RELACIÓN DE UN PUERTO CON LOS MEDIOS DE TRANSPORTE.

Dejando atrás el concepto de puerto como una terminal concentradora de mercancías y apoyando cada vez más en constituirse como un eslabón del sistema de transporte, el puerto se convierte en la gran disyuntiva de la reunión de los medios de transporte. Los sistemas de transporte son parte del proceso productivo, son los servicios que le darán un valor agregado al producto final, en su característica de disminuir costos, o aumentarlos. "El transporte es un sistema tecnológico y organizativo, cuyo objetivo es el traslado de personas y mercancías de un lugar a otro, que equilibra la diferencia económica y espacial existente entre los centros de oferta y demanda".⁵ Finalmente la rapidez, eficiencia son aspectos claves para poder insertar productos en el mercado, obteniendo un mejor rendimiento de venta y recuperación de la inversión.

Utilizar un medio de transporte más rápido significa posiblemente un costo más alto, tanto para el productor como por el consumidor. Por excelencia el medio de transporte más rápido es el aéreo, pero es él más caro. El marítimo presupone una amplia reducción de costos al igual que el terrestre, aunque son lentos. Pero bien pueden ser alternativas que ofrezca casi las ventajas del aéreo, para ello se necesitan factores que los traslade a un rendimiento óptimo. El puerto como el enlace, de estos medios de transportes, tiene que ofrecer una organización justa para disminuir tiempos y costos.

El barco que llega a puerto necesita una posición en muelle, descargar con la mayor brevedad, avituallar perfectamente, y de más servicios. Respecto a la mercancía, ante todo siempre requerirá de una buena y eficiente estiba, lo que se traducirá en tiempos cortos de carga y descarga. El determinar que la mercancía se almacene para una ardua gestión aduanal, es una faceta limitante en el despacho de las mercancías, es un obstáculo, que no hace competitivo al puerto, considerando que en el comercio internacional, la etapa

⁵ Ibañez Fernández, María del Mar. *Proyección portuaria*. p. 25

de almacenar termina con el concepto de "justo a tiempo", se debe entender la ventaja de no tener stocks parados. Las mercancías tendrán que salir del puerto por vía terrestre, la facilidad de que los autotransportes se desplacen en el interior y exterior del puerto habla también de una alta eficiencia en el puerto además que el enlace entre los dos medios de transporte, requiere que sea rápido, eficiente y seguro. Estos elementos cobran importancia hacia el objetivo básico del multimodalismo, el facilitar el movimiento de mercancías, con la continua supervisión y responsabilidad de un único operador y en un solo documento en la gestión de la actividad.

La idea de multimodalismo, la combinación de dos o más medios de transporte, evoluciono aún más con la contenerización, si bien la contenerización está orientada a "la innovación tecnológica en los métodos de manipulación y en instalaciones"⁶. El multimodalismo concibe al puerto como parte fundamental, en la integración de los sistemas de transporte, un buque no es el único usuario de un puerto, la presencia de otros medios de transportes requiere de atención, los buques, trenes y auto transportes necesitan de una buena organización en el puerto. Y precisamente el aumento de tráfico de: buques, trenes, auto transportes representa una saturación, provocando un impacto en espacio y organización.

El multimodalismo con lleva a incrementar la eficiencia global del transporte gracias a la combinación óptima de los distintos medios de transportes dentro del proceso de producción. El insumo del puerto con respecto al multimodalismo se centra en los servicios a la carga y la logística, además de los espacios en tierra, por ejemplo las sinergias con los trenes, la conexión inmediata de un contenedor que llega en un tren de doble estiba y /o autocamión al buque, habla de una logística bien llevada en un puerto, y la diversificación de la función del naviero como transportista multimodal. La organización en el control de cargas es crucial, para agilizar las maniobras de

⁶ "Just in time" término utilizado en el comercio internacional
⁶ Ibañez Fernández. op. cit 27

los transportistas, además la documentación requiere de una simplificación efectiva y segura, no dejando atrás esquemas de recepción de los transportes. Con estas nuevas funciones, el termino puerta a puerta es la acepción más común del multimodalismo, implicando transporte terrestre, marítimo y aéreo en algunos casos.

1.2. LA NECESIDAD DE ADAPTACIÓN DE UN PUERTO, ESTRATEGIA ECONÓMICA:

El incesante desarrollo del comercio internacional es el caldo de cultivo para las transformaciones en los puertos, el comercio internacional está aumentando a un ritmo superior del incremento de la producción, los centros de producción y de consumo. La producción "de los países en desarrollo ha evolucionado, siendo el peso de las manufacturas cada vez mayor en el conjunto de sus exportaciones".⁷

El fenómeno de la globalización es sin duda un de los factores que contribuye a los cambios en el contexto internacional, y en el esquema de los intercambios comerciales. Es importante no caer en conceptos fundamentalistas sobre la globalización, no es nuestro objetivo analizar percepciones sobre globalización, ya que resulta difícil encontrar alguna definición objetiva respecto al proceso, ante esto resulta valioso observar que la globalización no solo es un proceso económico, se interpreta también como una transición cultural, es decir abarca más esferas del acontecer mundial. Se han manejado particularidades con respecto a la globalización, una imagen de un mundo sin fronteras, gobernado por fuerzas fuera del control de los estados y de los actores sociales y que vivimos en una aldea global en donde se toman decisiones en torno a una sola política económica, apoyada por las fuerzas libres del mercado que pronostican un acelerado crecimiento de la economía mundial"⁸.

Una realidad más es que la globalización de la producción y el comercio son parciales, si bien es cierto, los países en desarrollo "siguen protegiendo sus mercados en productos que consideran vulnerables como son los agrícolas, textiles y acero"⁹, y también es cierto que la real globalización encaja en las decisiones del grupo de países poderosos, en virtud de sus intereses. Podría ser cierto también que la globalización solo es financiera, existe un mercado financiero de escala planetaria en donde el dinero circula libremente y sin restricciones

⁷ ibidem

⁸ Mateo, Fernando, "México y la búsqueda de espacios: hacia un TLC con la Unión Europea" Revista de Comercio Exterior. Junio., 1999, 560 p.

⁹ ibidem

Retomando la idea respecto al incremento de la producción y la acción de las empresas productoras de someterse a intensos niveles de competencia, buscando optimizar el uso de sus recursos en un marco global, que a su vez se aprovecha siempre que sea posible de las ventajas comparativas de cada área geográfica, esto implica que las distintas operaciones de un mismo procesos de producción se realicen sucesivamente en varios enclaves. Sin lugar a duda esto produce un cambio en la distribución espacial del Comercio Internacional, del tráfico marítimo y por lo tanto del desarrollo de los puertos.

El caso de países como Hong Kong, Taiwán, Singapore y Corea del sur entre otros, países en vías de desarrollo, transformaron su industrias complementándose a las ventajas competitivas que ofrecían. Los países desarrollados en su búsqueda de posibles reducciones en los costes de producción, observaron en los Nic's asiáticos, la disyuntiva, de una verdadera ventaja competitiva, que es la oferta de mano de obra.

Las consecuencias en los puertos de estos países como partida es una necesaria movilización tecnológica en infraestructura portuaria, ya que una gran parte de la producción desde finales de la década de los setenta se transportaba por contenedores. Los nuevos diseños de grúas porta contenedores, y nuevas posiciones de atraques se convertían en una herramienta básica en la recepción del tráfico en puertos. Los volúmenes de carga igualmente representan un parámetro que indicaba la transición en el comercio. En 1973 los niveles de tráfico de carga contenerizada que se movía en el Pacífico eran bajos con respecto a la carga que se movían en el Océano Atlántico. Sin embargo para la década de los años ochenta como resultado del desarrollo de los países asiáticos el tráfico marítimo crecía hasta un 29.6% en el Pacífico, según señala Ibañez Fernández.

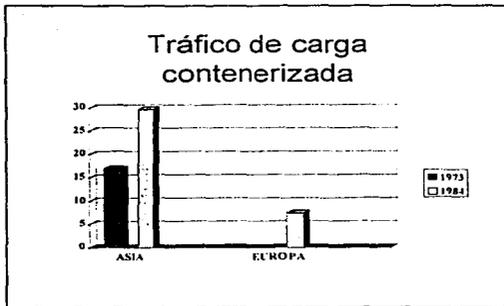


Tabla 2

Los cambios en el comercio internacional se ven beneficiados por la codificación, la regulación de las prácticas comerciales. Los acuerdos de la Ronda de Uruguay, del GATT y la creación de la Organización Mundial de Comercio, (OMC) dieron inicio formal a las desgravaciones arancelarias, que ha llevado a una disminución progresiva de las barreras al comercio. Las ventajas de las formaciones de bloques comerciales regionales, integraciones, en donde el comercio está parcialmente liberalizado, influye decisivamente en las transformaciones económicas en todo el mundo, producto de los acuerdos multilaterales de comercio, de los foros de cooperación y diversos instrumentos así como organizaciones.

Todos estos procesos que se gestan en el escenario internacional, intervienen en las decisiones políticas y económicas que se tomen al interior de un país. El insertarse en la ruta del comercio internacional contribuye a la firma de acuerdos multilaterales o bilaterales de comercio, la inclusión a organizaciones y foros de cooperación. Los resultados serán políticas económicas, que incluyan planes para fortalecer los sectores claves en exportación, el mercado interno, y por supuesto toda la infraestructura elemental que apoye a todos los proyectos. A Tales determinaciones el desarrollo de los puertos se ve influenciado.

El desarrollo de los puertos constituye una respuesta a las necesidades económicas del país en cuestión. El desarrollo de cada puerto en particular, depende fundamentalmente del potencial económico de su zona de influencia, de su hinterland y de las áreas comerciales de ultramar con los que está conectado el foreland, las rutas marítimas. "La región terrestre de la cual y hacia la cual se orienta el flujo de productos que se mueven por un único puerto, se denomina hinterland"¹⁰. Es además la zona en la cual se consumen, producen o transforman productos que se mueven por el puerto. Los factores que intervienen en la delimitación de un hinterland, son la amplitud de la zona que pueda comunicarse con el puerto: ferrocarriles, principales y secundarios, caminos, rutas aéreas, todo en un sentido geográfico, es decir, el espacio de tierra que este organizado y desarrollado conectado con el puerto por medio de líneas de transporte, y que reciba o embarque mercancías a través de dicho puerto. El hinterland " es palabra alemana que significa literalmente la "franja de tierra situada detrás de una línea de costa, al interior de un país"¹¹. Aunque esté término sólo parece tener un significado físico y geográfico, siempre ha incluido un contenido económico en una definición más formal.

Pero no solo el desarrollo de un mercado interno fortalece el progreso de los puertos, es determinante la política portuaria que llevara a una proporcionada administración de los puertos, que se reflejará primeramente en las redes de transporte exigida y promovida una vez más por la globalización de los mercados, sin dejar atrás la eficiencia de los múltiples servicios portuarios, la rapidez, la seguridad, las tarifas, que se convertirán en el valor agregado del puerto, y por lo tanto la diferencia entre otros puertos.

Más allá de la expansión del comercio internacional, que afecta el progreso de los puertos, la introducción de nuevos sistemas de transportes, es un elemento más que propone cambios en los puertos, son impactos espaciales y organizativos.

Las derivaciones de la contenerización provocaron cambios importantes en los puertos y en el transporte marítimo. Revisar un poco la historia de la

¹⁰ Ibañez Fernández, op. cit, p. 30

¹¹ Ibidem

contenerización resulta necesario para comprender mejor la necesidad de innovar los diseños de buques y por lo tanto nuevas terminales de carga.

En la década de los años cincuenta el tráfico de la costa Este de los Estados Unidos hacia Europa aumentó, como resultado del plan Marshall, la reconstrucción de la Europa devastada.

Malcom P. Mclean, "fundador de la Compañía "Seland Inc" adoptó el chasis de uno de sus camiones de carga, en Filadelfia a la cubierta de un barco "Liberty" en cabotaje hacia Nueva York¹². La idea de la caja sobre la cubierta del barco evolucionó porque ofrecía ventajas en la reducción de los costes de manipulación de la carga, además de seguridad en el sistema de distribución, reducción de daños y de hurtos a la mercancía. La carga unitarizada, consolidada en un contenedor se traducía a disminuir el tiempo de estancia de los buques en puerto, y por lo tanto se reducían los costos en el transporte marítimo. Con el paso del tiempo el concepto de la caja de madera evolucionó como un sistema unitario de carga, transportado por vía marítima, terrestre y además se estandarizó. La definición del contenedor Marítimo "para el comercio internacional es estipulada por varios organismos internacionales o convenios como la Organización de Estandarización (I.S.O) La Convención de aduanas sobre el transporte internacional de los bienes bajo la cobertura de T.I.R. carnet y la convención de aduanas sobre el contenedor (C.C.C.)"¹³.

El efecto inmediato se resintió en los buques, los diseños cambiaron se redimensionaron en su estructura: manga, eslora y calado medio, esto incrementaría totalmente la capacidad de carga, con la antelación tecnológica de aumentar su velocidad. Cabe mencionar que los cambios en los diseños de los buques, no solo se debieron a la introducción del contenedor, el desarrollo del tamaño de otros buques como graneleros, petroleros, y de carga en general obedecieron también, a la simple necesidad de transportar más, un mayor volumen. Adoptar el cambio en el diseño de buques hacia las necesidades de carga ha sido obviamente gradual, construir buques Porta contenedores no fue una decisión fácil para los navieros, finalmente era un riesgo de inversión. Con

¹² Isawa, Mishiro. *El tráfico de línea y contenerización*, p. 101

¹³ ibidem

la reingeniería en buques, los puertos también experimentaron cambios. Primero una adaptación física en la infraestructura, los muelles aumentarían su longitud y las zonas de agua se dragarían aún más, es decir, dársenas y canales de entrada al puerto. En tierra una nueva capacidad, por lo menos, en una terminal de contenedores donde debía tener el suficiente espacio para la colocación de contenedores vacíos y llenos en sus patios, aunque la prioridad serían efectivas vías de desalojo para auto transportes, tanto en el interior del recinto portuario, como en el exterior, bodegas, almacenes. Además mejorando una manipulación de la carga conjuntada con tecnología, nuevas grúas para las maniobras de carga y descarga de contenedores o bien, tolvas que descargaran el grano a máxima velocidad.

El desarrollo de buques especializados propuso terminales igualmente especializadas, que en su momento involucraban una capital de inversión en los puertos muy fuertes. Se pensó en buques multipropósito, reunían hasta tres tipos de carga, por lo tanto la alternativa hacia los puertos fueron terminales multipropósitos, ofreciendo mayores ventajas de uso y eficiencia.

Definitivamente un puerto, no es un ente aislado, como parte de un sistema comercial, ya que el puerto ofrece servicios al usuario, los cuales pueden ser ventajosos o no frente a otros puertos y frente al enlace de los sistemas de transporte. Los puertos tienen un papel a jugar como punto de intercambio modal, eficiente, plataformas logísticas para la concentración y distribución de mercaderías, agentes dinamizadores del comercio y de la economía. La función portuaria tradicional de intercambio entre modos de transporte ofrece la oportunidad de situar en el espacio portuario servicios logísticos, es decir, aquellos orientados a minimizar el coste y maximizar la eficacia de los procesos de abastecimiento y distribución: almacenaje, control de existencias, consolidación y desconsolidación, embalaje, y etiquetaje entre otras. Aproximar estas actividades a un punto de ruptura de carga permite optimizar los costes de almacenamiento y transporte.

1.3 MÉXICO: SUS PUERTOS DESDE LA APERTURA COMERCIAL

1.3.1 APERTURA COMERCIAL

La apertura comercial de México al exterior se da en función de modernizar el sistema económico para integrarse a las exigencias del capitalismo mundial. Por más de cuarenta años México implantó una política económica basada en la sustitución de importaciones con el objetivo firme de una industrialización básica, un desarrollo del mercado interno, enmarcada en una constante intervención estatal. La alternativa de la bonanza petrolera como un móvil de desarrollo, no permaneció por mucho tiempo, los precios de los hidrocarburos bajaron, y una mala administración de la industria del petróleo mermó aún más una situación que se agudizaba con una devaluación del peso y por lo tanto de una fuga de capitales. El panorama a principios de la década de los ochenta se definía por una recesión internacional y dificultades para obtener crédito externo, la crisis estallaba.

1983 es el año en que el gobierno mexicano decidió en atención a la "carta suscrita del Fondo Monetario Internacional"¹⁴, llevar a cabo una revisión de los sistemas de protección arancelaria, los cuales de tiempo atrás eran severamente cuestionados a nivel institucional. Los sistemas de permisos previos, vigentes desde 1940 limitaban la entrada de mercancías al país convirtiéndose en un obstáculo al comercio de importaciones.

La apertura al exterior exponía primeramente la aplicación de aranceles bajos en sustitución por los permisos previos. El modelo de sustitución de importaciones ciertamente produjo una plataforma productiva importante, pero engendró una serie de deformaciones que constituyeron el principal obstáculo para continuar avanzando sobre la misma vía. También se propició la aparición indiscriminada de líneas de producción, no necesariamente eficientes, con niveles poco favorables para competir en el mercado externo. No hay que olvidar que el exceso de protección concedida a las industrias y los incentivos fiscales otorgados apuntalaban finalmente a un mercado cautivo. El natural

¹⁴ Ortiz, Wadymar Arturo. *Manual de Comercio Exterior de México*. p.50

proceso de eliminación de las débiles empresas no se hizo esperar, las industrias eran categóricamente obsoletas y poco competitivas.

México se abre al exterior con una política comercial que no se ha instrumentado en razón de los intereses mexicanos, ni en función de apoyarse en ella para combatir la crisis económica, sino esencialmente obedeciendo a presiones externas que estaban implícitas desde 1979. Tales presiones externas parten de la "ley de Acuerdos Comerciales de 1979 de los Estados Unidos, al obligar a sus países socios, a eliminar subsidios a sus exportaciones, a ser más liberales en materia de acceso para exportaciones norteamericanas"¹⁵, sobre todo el hecho de que sólo se resolvieran controversias comerciales en el seno del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), de tal suerte que quienes se rehusaran a ingresar a ese organismo se harían automáticamente merecedores de la aplicación de impuestos compensatorios. Esto a su vez, se reiteró con mayor vigor en la nueva ley de Comercio y Aranceles de los Estados Unidos emitida en 1984, en la que obliga a los países a que liberalicen su comercio con Estados Unidos, pudiendo quedar eliminados del sistema generalizado de preferencias arancelarias.

El gobierno mexicano sabía que las condiciones de la industria y agricultura eran poco equivalentes hacia la nueva competencia, la estrategia fue implementar programas como PRONAFICE Y PROFIE** que se derivan del cambio o del ajuste estructural comenzando por la articulación de la industria, para que la planta productiva fuera capaz de cubrir eficientemente necesidades internas y estar en condiciones de aumentar su presencia en los mercados internacionales. La entrada al GATT representó salvar los obstáculos en el creciente proteccionismo de naciones industrializadas, a través de medidas

¹⁵ *ibidem*

** PRONAFICE es el programa nacional de fomento industrial y comercio exterior, fue instrumentado en agosto de 1984 y plantea la eliminación de los subsidios a las exportaciones pero no así a las importaciones. Con ello queda claro que el PRONAFICE fue un programa que pretendió llevar a cabo cambios estructurales, es decir, instrumentaba una serie de facilidades para incrementar las importaciones.

** PROFIE Su objetivo fue lograr un cambio estructural y aliviar el desequilibrio crónico y creciente entre el proceso de industrialización y del comercio exterior. Sus programas de apoyo fueron: 1° El fomento tecnológico dentro de la planta productiva. 2° La racionalización gradual y programada de la protección, el uso racional de las divisas. 3° Apoyo a la especialización de la industria exportadora.

unilaterales que pudieron afectar las exportaciones mexicanas, la certidumbre finalmente, necesaria para los industriales.

México entra al GATT en agosto de 1986 siendo miembro número 92 es así como comienza su apertura al exterior y comienza a formar parte de los procesos de integración de las economías y regionalización de los mercados. A continuación se mencionan parte de los nuevos compromisos comerciales de México en la década de los noventa.

1991

Acuerdo Marco de Cooperación Económica con la Comunidad Económica Europea. Después del primer acuerdo firmado en 1975, comentar

1992

Entró en vigor el Acuerdo de complementación Económica entre México y Chile. Su importancia radica en que fue la primera zona de libre comercio que se estableció en América Latina y en que ha sido un acuerdo muy exitoso.

1994

Vigente desde el 1°. De enero de 1994, es el primero que incluye no sólo la eliminación de las barreras al comercio de mercancías, sino también la liberalización del comercio de servicios, de la inversión y de las compras del gobierno, reglas específicas en materia de normas técnicas, propiedad intelectual, políticas de competencia y prácticas desleales de comercio, así como un mecanismo eficaz de solución de controversias.

1995

Entró en vigor el tratado de libre comercio del grupo de los tres Colombia, México y Venezuela. EL intercambio trilateral se elevó de 4400 millones de dólares en 1994 a 60000 millones de 1997. México se ha convertido en el quinto proveedor de Venezuela después de ocupar el undécimo sitio en 1994.

Un tratado de libre comercio bilateral entre México y Costa Rica fortaleció en 197 las exportaciones mexicanas.

1997.

Existe un Tratado de libre comercio entre México y Nicaragua que entró en operación el 1 de julio de 1998.

1999.

Firma del tratado de libre comercio con la Unión Europea, el cual entró en vigor el primero de julio del 2000

2000

México firma un tratado de libre comercio con el llamado triángulo del norte, Guatemala, Honduras y El Salvador

Esta es una mínima idea de los compromisos comerciales que ha contraído México en materia comercial con el exterior. Sin olvidar su inserción en organismos internacionales de carácter económico, como OCDE y foros como el foro de cooperación Asia- Pacífico APEC.

1.3.2 SITUACIÓN DE LOS PUERTOS MEXICANOS

En el transcurso de la apertura comercial de México, no solo se necesitó proyectar y fomentar productividad en sus plantas productivas, también se requirió evaluar la infraestructura en comunicaciones y transportes. La situación de los puertos mexicanos a mediados de los años ochenta, no era precisamente decadente, pero tampoco se mostraban importantes adelantos. La administración de los puertos era cometida desde los años setenta por la Comisión Nacional Coordinadora de Puertos, creada por decreto desde 1970¹⁶ su objetivo era coordinar las actividades marítimas y portuarias en todos los puertos. Esta Comisión quedó integrada, en forma tripartita por representantes de organizaciones de trabajadores portuarios, de usuarios y del gobierno federal. Simultáneamente a nivel central se creó la "Dirección General de Operación Portuaria"¹⁷, para consolidar las funciones de autoridades en puertos. Existían la Dirección General de obras Marítimas y de dragados para mejorar la infraestructura portuaria y las condiciones de navegación en canales y dársenas respectivamente.

En estas administraciones la atención y la importancia hacia a los puertos, se vio reflejada en proyectos ambiciosos, para promover el adelanto tecnológico en el sistema portuario mexicano.

El proyecto de los puertos industriales contemplaba un amplio desarrollo industrial en las zonas costeras, la alternativa para superar las deseconomías de las zonas urbanas del altiplano y un progreso regional equilibrado "la localización de los puertos en sitios donde son abundantes las materias primas básicas, el agua en cantidades suficientes para abastecer el desarrollo industrial"¹⁸. Las ventajas se presentarían en primera instancia en el costo de transporte, tanto para reducir materias primas, bienes intermedios y de capital, como para exportar productos. Además representaba una vía de apoyo y diversificación en el mercado interno de México y apoyaría la navegación de

¹⁶ _____, *Puertos mexicanos: Los puertos mexicanos, inversión hacia el futuro, proceso de reestructuración y privatización*, p.

¹⁷ ibidem

¹⁸ González, Gerardo, *Puertos Industriales*, p.21

cabotaje. La disyuntiva de puertos industriales representó una viable solución a situaciones agudas en los terrenos económicos y sociales. El desempleo a fines de la década de los setenta aumentaba al mismo tiempo que la población, además de la necesidad por parte del Estado de fomentar polos de desarrollo industrial. Los objetivos que se perseguían con la ejecución del proyecto fue un enfoque de beneficio social que recaería en el incremento de empleos y producir una industria de la transformación, además de aprovechar los recursos petroleros, en un marco de conciencia con el medio ambiente.

Con la idea de que en los puertos industriales " se reciben insumos, se procesa en el mismo puerto, y se envían a los mercados internacionales"¹⁹. Para la construcción de los puertos industriales se programó una jerarquía de acuerdo a los beneficios más próximos que ofrecerían al proyecto, es decir, la prioridad de conformar zonas industriales a la par de un crecimiento portuario en Coatzacoalcos, Salina Cruz, Lázaro Cárdenas y Altamira, iba en sinergia del boom petrolero. Todos los puertos tenían la facilidad de una situación geográfica privilegiada. Coatzacoalcos representaba un punto nodal del antiguo propósito de conformar un corredor transistmico, la instalación de una petroquímica secundaria, una industria metal-mecánica, la fabricación de bienes de capital y yacimientos de azufre y potasio, para fertilizantes, colocaban a Coatzacoalcos como el primer puerto industrial del Golfo de México. Lázaro Cárdenas por su excelente posición geográfica podría abastecer a la ciudad de México, desde el pacífico y promover el mercado interno del noreste con la utilidad de la navegación de cabotaje. Altamira presentaba también por su situación geográfica la puerta de entrada hacia los mercados del sureste de los Estados Unidos.

La realización total de los puertos industriales en México, no se llevo a cabo, la falta de tenacidad y presupuesto menguaron la finalización del proyecto, pero al menos ya se mezclaban nuevas ideas de cómo transformar la gestión en los puertos mexicanos. Más adelante las transformaciones en los puertos mexicanos serían de maquillaje, el Estado solo destinaría presupuesto para el

¹⁹ ibidem

mantenimiento de muelles, escolleras, algunas obras necesarias de dragado, ayudas a la navegación, lo de rutina.

Mientras tanto la condición de México frente al comercio exterior iba en aumento, adquiriendo más compromisos comerciales y aceptando también que el Estado no podía enfrentar la inyección de capitales a sectores claves en la economía. Bajo los efectos del "ajuste estructural y la modernización del sistema económico"²⁰, las privatizaciones forjaban la vía de la modernización en el periodo de 1988-94, comenzaban las liquidaciones, cierres de empresas y ventas de empresas paraestatales.

Bajo las nuevas políticas de corte neoliberal comienza el llamado proceso de privatización de los puertos mexicanos, como respuesta a la cercana decadencia de los puertos. "En la mayoría de los puertos existía una importante subutilización de la infraestructura portuaria"²¹. Era una característica, por la falta de inversión, por la limitada integración de las infraestructura de comunicación terrestre y portuaria, pero sobre todo por la falta de instrumentos que vinculen eficientemente los programas de desarrollo regional con la capacidad de los puertos existentes. Además la ausencia de estudios de investigación de las zonas de influencia de cada puerto.

La productividad portuaria tenía el calificativo de ser lenta y cara, no existía una especialización por un obvio atraso tecnológico, en el marco de un ambiente de inseguridad en los recintos portuarios. Los grandes vicios de los sindicatos de estibadores era un factor más de atraso, aunado a la insuficiente coordinación que se daba entre las distintas autoridades portuarias.

La transformación comienza en el marco legal a través de una ley de puertos, en donde se define una nueva administración portuaria "Existirá administración portuaria integral cuando la planeación, programación, desarrollo y demás actos relativos a los bienes y servicios de un puerto, se encomiendan en su totalidad a una sociedad mercantil mediante la concesión para el uso

²⁰ Quintana, Elvia. El comercio Exterior de México, marco jurídico, estructura y política, p.36

²¹ González Villarreal, Eduardo. *Globalización en la operación portuaria*, p. 15

aprovechamiento y explotación de los bienes y la prestación de los servicios respectivos"²²

La inventiva de cambio se constituyo en la participación de los sectores privados, la descentralización de la administración y operación de los puertos, bajo la constante alternancia de la competitividad. Comenzaron los procesos de licitaciones de terminales multiusos en puertos como Altamira, Veracruz, Lázaro Cárdenas y Manzanillo, la prioridad eran las terminales de contenedores. Se crearon empresas de servicios portuarios, debido a que los anteriores de carácter paraestatal fueron liquidados, el consenso con los sindicatos, de estibadores y amarradores. La nueva ley de puertos abarcaba de manera general todos los aspectos necesarios para la transformación, reglamenta la operación portuaria, precios y tarifas, concesiones y servicios entre otros rubros.

Evaluar si las APIS han aportado un cambio al sistema portuario mexicano es un estudio bastante complejo, tal vez no sea prudente generalizar a todo el conjunto de APIS, para dar un resultado, sin embargo el objetivo del presente trabajo persigue precisamente estimar cual y como ha sido un desarrollo portuario, en al menos un puerto de gran importancia para el comercio exterior mexicano.

²² *Ley de navegación y puertos. Capítulo V. Art. 38*

2. ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

2.1 ADMINISTRACIÓN PORTUARIA.

"El deber principal de toda administración portuaria es el organizar de una manera apropiada y eficiente el complicado y muy diversificado flujo de tráfico a través del puerto. El verdadero propósito de un puerto es el proporcionar servicios rápidos y económicos a todos los usuarios. a los buques, a la carga y a los pasajeros"²³

El administrar un puerto es complejo, integrar diversos intereses, actores y situaciones, no es tarea fácil, sobre todo hoy en día, donde el transporte, la logística se diversifican aún más con los efectos de la contenerización y el multimodalismo.

La piedra angular del éxito en la administración es la competitividad del puerto. La perspectiva lógica y elemental de como administrar un puerto, puede muy bien apoyarse en la teoría de la administración básica, finalmente es una empresa, y debe estar fundamentada en principios de la administración. Henry Fayol el padre de la administración clásica, se refiere a la administración como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. La administración es un proceso de forma sistemática. Con base a las etapas del proceso administrativo, analizaremos un modelo básico de administración portuaria, con rasgos de la teoría de Bohdan Nagorsky, importante investigador portuario, que en actuación conjunta con las Naciones Unidas desarrolló proyectos de nuevos puertos en el África.

La planificación sobrelleva que los administradores deben pensar con prioridad en sus metas y acciones, basar sus actos en algún método, o plan,

²³ Nagorsky. op.cit. p. 56

presentando los objetivos de la organización y estableciendo los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Los puertos como puntos de desarrollo económico deben armar un programa de desarrollo portuario uniforme y consistente, sin desviaciones de la política económica del gobierno.

Los planes de expansión y mejoras del puerto es una realidad latente e interminable, por ejemplo el inevitable congestionamiento de buques, es el primer reto. La saturación se puede prevenir, al estudiar las alternativas de espacios futuros en la recepción de buques y de carga. En el análisis de expansión de los puertos, la variante del tiempo interviene para programar que el puerto debe de expandirse para soportar un tráfico por lo menos en 60 años.

En el proceso administrativo la organización es el esqueleto de cualquier empresa, el orden, la distribución del trabajo, de la autoridad y los recursos entre los miembros. La Organización portuaria se puede dividir en la administración interna, es decir en las oficinas, y la administración externa, las instalaciones físicas del puerto. La ordenación interna proyectara un funcionamiento eficiente, el exacto diseño de la estructura, y la mutua interdependencia de sus diversos departamentos. Debe existir una cabeza ejecutiva responsable de la total administración, y además se tendrá que establecer las políticas operativas y guiar la interacción con su entorno. La junta de Directores será el segundo eslabón, los responsables ante el gobierno de la administración del puerto. En la conformación de una cabeza ejecutiva, intervienen los intereses de las cámaras de comercio y líneas navieras; resulta aconsejable elaborar juntas de gobierno no muy numerosas, compactas. Después se establecen diversos comités pequeños y especializados en asuntos financieros, técnicos y de operación. Por último al conformar oficinas ejecutivas bajo la guía y supervisión de la junta, transige una buena distribución de funciones, la propuesta de Nagorsky es la siguiente:

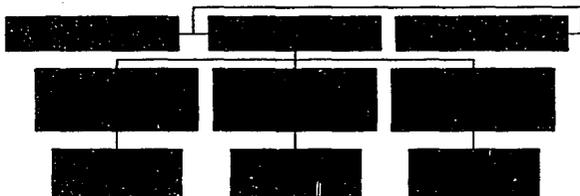
1. Sistema General de Administración y el proyecto de organización de los departamentos ejecutivos.
2. Sistema de operaciones portuarias y el carácter de los reglamentos de operación.
3. Política financiera y aprobación de los presupuestos anuales.
4. Sistemas de derechos y Tarifas portuarias

5. Definición de las actividades de operación directas del puerto y de los contratistas privados en campos tales como la estiba, transporte, alijo, etc.
6. Toda la política de expansión y mejoras portuarias (dentro del marco de la planificación nacional)
7. Aprobación de contratos para compras y obras mayores.
8. Venta y arrendamiento a largo plazo de propiedades portuarias
9. Escala de salarios y condiciones de empleo del personal portuario
10. Selección y nombramiento del Administrador General y aprobación de los nombramientos de otros funcionarios ejecutivos menores.
11. Supervisión general de la administración portuaria.
12. Relaciones con el gobierno central

Mishiro Isawa estudia la organización portuaria como un mecanismo de toma de decisiones y organismos ejecutivos.²⁴

COMITÉ O CONSEJO

GERENCIA GENERAL



¹ Isawa, Mishiro. *Organización Portuaria*. p.. 239

Sin lugar a dudas, parte del éxito de todos los planes y proyectos, comienzan por la elección de los trabajadores. El personal capacitado para trabajar en la administración de un puerto es reducido, ya que especialistas en la materia no los hay, además que las condiciones, el ambiente es probablemente menos placentero y ruidoso. Muchos puertos están localizados lejos de los principales centros urbanos, en climas cálidos y húmedos, o a temperaturas congelantes. Debido a la importancia de la eficiente administración portuaria para la economía y tráfico no hay que escatimar esfuerzos en reclutar personal adecuado y ofrecer condiciones razonables de empleo.

Resulta vital para un adecuado funcionamiento del puerto en su totalidad contar con la plantilla de personal debidamente competente, procurando ir más allá de la capacitación, es decir, descubrir vocación e interés sobre las funciones y la importancia de dirigir un puerto. El constante entrenamiento del personal representa la mejor de las inversiones, recuperándose en corto plazo, los invariables avances y cambios en materia de desarrollo portuario junto con los efectos de la globalización inciden en la supervivencia comercial del puerto, si se está mejor preparado para tales cambios, se podrá tener una visión más clara de hacia donde se quiere llegar, encajar en el apuntalamiento internacional del puerto, de la imagen y de la promoción. La eminente transformación se tiene que llevar no solo con los administradores, sino en toda la comunidad portuaria, hacia una formación en conjunto con el objetivo general del puerto, bajo una estrategia global

Respecto a la organización física, por las diversas actividades en el puerto, como la recepción de buques, la carga y descarga, estiba, el aprovisionamiento, la gestión aduanal, la intervención de sanidad internacional, migración y demás agencias del gobierno compromete a un doble esfuerzo, el de la Autoridad y/o Administración Portuaria, y de la Comunidad del puerto. Todas estas funciones no las realiza directamente la administración portuaria, si no empresas de carácter privado, intervienen agencias de buques, agencias de estibadores, agentes aduanales, agentes de tráfico. Todos ellos conforman una comunidad portuaria.

El principio de la administración física del puerto es el mejor uso posible de las instalaciones existentes, a través de una exacta ubicación de la infraestructura, e identificar cual es la demanda comercial del puerto. Los objetivos básicos de orden es prevenir las congestiones de buques, en tierra, atacar los cuellos de botella, y el ya clásico, tope de tiempo de la aduana Marítima.

Separar las funciones de la Aduana Marítima de las portuarias es el comienzo, no solo de una administración eficaz, sino también moderna. "El almacenamiento provisional de la carga en el área portuaria y la adecuada utilización de las instalaciones de almacenamiento es una clara responsabilidad de la administración portuaria y debe permanecer bajo su control. Los intereses de la aduana no son idénticos a los intereses del puerto y algunas veces pueden ser contradictorios"²⁵. Definitivamente el personal que trabaja en la aduana Marítima no está capacitado para operar puertos, solamente puede ejercer un justificado control aduanal sobre el comercio exterior, "Las actividades de la aduana deben permanecer limitadas a su competencia como en la prevención del contrabando, la recaudación de impuestos, de derechos y la aplicación de diversos reglamentos aduanales"²⁶

Dependiendo del modelo de administración portuaria, las políticas de desarrollo, parecieran dejar a un lado las importantes funciones de la capitanía de puerto, como es el caso de algunos puertos en México. Es aconsejable separar las funciones de la oficina del capitán de puerto, del cuerpo principal de la administración portuaria. No se puede negar la importancia de la labor del capitán del puerto, es primordial que alguna entidad se encargue de la seguridad y orden en las aguas portuarias.

La personalidad jurídica independiente del puerto, respecto a establecer sus propios reglamentos, es el otro eslabón de una gestión portuaria moderna. Las reglas de operaciones deben ser proyectadas por los propios administradores

²⁵ Nagorsky. op. cit. p. 60

²⁶ ibidem

que finalmente están en contacto con las necesidades reales del puerto y tienen una perspectiva más objetiva.

Hacia una estrategia se debe de armar una política de coordinación portuaria basándose en objetivos que deben ser decididos a nivel gubernamental, sin importar los arreglos administrativos que rigen al patrón organizacional de los puertos, "Un puerto es una infraestructura básica de la nación y se espera que contribuya a el desarrollo de la economía y comercio nacional."²⁷

²⁷ Nagorsky. op.cit. p. 56

2.2 TIPOS DE ADMINISTRACIÓN

Existen en el mundo diversas guías de administración portuaria adecuados a las necesidades de cada país, enmarcadas en un propio proyecto de desarrollo económico nacional, que desde un principio es disímil en cada país, como se podrá apreciar en el siguiente cuadro, por lo cual no podemos esperar modelos de gestión portuaria establecidos.

MODELOS DE ADMINISTRACION PORTUARIA

PAÍS	ADMINISTRACIÓN	POLÍTICAS	EL ESTADO
ESTADOS UNIDOS	El gobierno Federal de los Estados Unidos no está involucrados en la planeación y administración portuaria. Los asuntos portuarios son completamente confiados a los gobiernos estatales, municipales o a los sectores privados	Los puertos de los E.U. a través de la Asociación Americana de Autoridades Portuarias, se han opuesto mucho tiempo a la idea de la ayuda financiera del gobierno federal en sus proyectos de construcción y mejoramiento. En su opinión cualquier ayuda federal significaría inevitablemente un medio de interferencia con sus responsabilidades actuales de planeación y mantenimiento poniendo también en peligro su entorno competitivo.	La intervención del Estado es por medio de las dos agencias federales, el cuerpo de ingenieros del ejército de los Estados Unidos y la Guardia Costera de los Estados Unidos, la primera para el mejoramiento y mantenimiento de los accesos a los puertos y de sus canales principales, la segunda para suministrar las ayudas necesarias a la navegación y la instalación y operación de control de tráfico.
ALEMANIA	Igualmente que en Estados Unidos, la planeación y administración portuaria no son obtenidas a nivel federal, sino a nivel estatal.		
FRANCIA	Las funciones de los puertos para el beneficio del desarrollo regional son altamente valoradas que éstas reciben asistencia financiera substancial del gobierno central y al mismo tiempo, todas las políticas portuarias	Seis puertos autónomos y otros puertos principales de importancia más que regional continuaron colocados bajo el amparo del Ministerio de Obras Públicas y	

	están centralizadas en manos del gobierno. Este país tiene un plan económico nacional maestro decisivo para todos los planes socioeconómicos individuales contemplados por cada sector incluyendo puertos.	Transporte a cambio de un apoyo financiero.	
HOLANDA	En Róterdam se centra el esquema de gestión portuaria, sin embargo el desarrollo de otros puertos holandeses es alentado por el gobierno como un elemento de planeación nacional.	La administración del puerto de Róterdam no está centralizada por el gobierno, el municipio tiene amplia intervención en las decisiones de desarrollo portuario	
JAPON	En el presente la mayoría de los puertos son administrados por los gobiernos prefecturales o municipales, y los cuales son entidades autónomas locales. Tradicionalmente, la estructura política y socioeconómica del Japón era altamente centralizada	El Ministro del Transporte revisa y autoriza los planes maestros de desarrollo portuario, cuyos borradores son formulados y presentados por las principales administraciones portuarias y esos planes son integrados en la inversión de infraestructura social del plan nacional de desarrollo económico.	

Tabla 4

2.2.1. PUERTO INSTRUMENTO (Land Lord Port)

Este es un modelo de participación conjunta entre el Estado y la iniciativa privada, es un patrón europeo, en donde la obra básica del puerto, muelles, escolleras, zonas de agua, señalamientos a la navegación, rompeolas, bodegas, etc. infraestructura, la provee el Estado, por medio de una Secretaría o Ministerio de Transportes, mientras la superestructura como son las grúas, servicios, tecnología en general estará a cargo de la iniciativa privada. Los lineamientos de este modelo son la Autonomía, una independencia económica, y una administración con carácter empresarial. Cabe dejar muy en claro que el modelo Land Lord Port no es un modelo de privatización portuaria, ya que solo está concesionando la superestructura a la iniciativa privada, es decir existe una Autoridad Portuaria de carácter público, con la misión de servir al interés público. La Autoridad Portuaria deberá ser una entidad legal, que aunque puede gozar de un estado corporativo, puede estar manejado por consejos, formado por todos los actores que se involucran en la actividad portuaria. Es importante que la jurisdicción tiene que estar claramente definida para evitar traslaparse con el gobierno estatal o municipal..

Los puertos de Barcelona y Veracruz trabajan con un modelo muy semejante a Land Lord Port. En Barcelona existe una Autoridad Portuaria que administra el puerto con carácter público, pero los servicios de terminales y terceros ya están concesionados a la iniciativa privada. La Administración portuaria Integral de Veracruz es una sociedad mercantil que concesiona el uso, aprovechamiento y explotación del puerto, terminales e instalaciones, se encarga de la administración del puerto, de los bienes y servicios prestados, y también es de carácter público.

Indiscutiblemente existen asimetrías en todos los puertos que se integran en el comercio Internacional, resultado lógico de las diferentes economías y niveles de desarrollo. La Cooperación internacional es la disyuntiva para atacar las diferencias tecnológicas y administrativas. El intercambio de la información,

desde el diseño de instalaciones portuarias, el uso de equipo mecánico y la organización de manejo de carga, influyen en el progreso.

Uno de los elementos de este modelo, es la autonomía, es el principio esencial para evitar la dependencia y los vicios de los servicios administrativos gubernamentales. El sentido de que la administración Portuaria debe dirigir una política de largo alcance y al mismo tiempo de gran ductilidad, a efecto de que puedan tomarse decisiones inmediatas cuando las circunstancias la requieran, como por ejemplo en la incesante operación en el puerto. Hacia una expresa autonomía los administradores del puerto tienen el derecho de establecer sus propias reglas y leyes para "seleccionar y designar personal de acuerdo a sus habilidades profesionales"²⁸ Además tendrá la capacidad de establecer tarifas de derechos portuarios, fijar las tasas, obviamente sujeto a una forma de aprobación gubernamental.

Otro elemento importante es alcanzar una independencia en lo económico, cubriendo los gastos con los propios ingresos. Esto es muy sencillo, los ingresos de los administradores del puerto, se derivan de las cuotas aplicadas en el puerto, y de las concesiones otorgadas en la zona portuaria, que debe procurarse que no sean excesivas. Definitivamente las tarifas deben de ser estudiadas en virtud de que todos los servicios produzcan los ingresos necesarios para su propia amortización y gastos de operación y conservación. El alcance de autosuficiencia financiera del puerto también debe manejarse con un buen ejercicio de la economía en todos los aspectos de la administración portuaria. La dificultad o falla para obtener un presupuesto balanceado ha sido uno de los principales obstáculos para obtener una autonomía total en muchos puertos.

Si el gobierno es obligado a cubrir anualmente los déficits operativos del puerto, además de tener que financiar el capital inicial de inversión "estará renuente a confiar la administración del puerto a un organismo autónomo separado"²⁹. En algunos puertos de países en vías de desarrollo bajo una gestión portuaria de carácter público, los ingresos son absorbidos por el

²⁸ Isawa, Mishiro. *Organización Portuaria*, p. 237

²⁹ Isawa, Mishiro. *Organización Portuaria*, p. 243

Estado, se desvían hacia otros sectores de la administración pública. Las finanzas portuarias deben estar por completo separadas de las finanzas del país. Los ingresos por derechos portuarios y cualquier otro ingreso deben ser usados exclusivamente para la administración portuaria, mantenimiento, mejoras y desarrollo.

La administración portuaria debe ser progresiva, con métodos modernos de negocios, los puertos no tienen que administrarse de acuerdo con los sistemas burocráticos prevalecientes en la mayoría de los departamentos gubernamentales. "La administración debe ser pragmática y flexible capaz de tomar decisiones de acuerdo a los méritos de cada caso, más que de acuerdo a rígidos reglamentos"³⁰. Las estrategias de mercadotecnia y comercialización del puerto deben de estar en virtud del usuario, es decir, se tiene que ofrecer eficiencia en las operaciones, brindar productividad, resultado de una organización orientada. Se tiene que dejar atrás una posición estática, de solo atraer el tráfico, la interacción con las líneas navieras y sus agentes, las cámaras de comercio e industria, todos los usuarios reales y potenciales, que puedan hacer un acercamiento del potencial del puerto, difundiendo las ventajas.

³⁰ Idem. p. 244

2.2.2. HUB-PORTS.

Dentro del reciente contexto portuario y los lineamientos de estrategias a largo plazo designadas por los operados portuarios más especializados, se desarrolla un concepto de proyección portuaria, bajo dos tendencias, "HUB PORTS". La creación y desarrollo de "Hubs" como centros concentradores de carga y la expansión y crecimiento de terminales ya existentes para convertirlas en centros Hub Ports.

El impacto registrado por los actuales "Hub Ports" depende de diferentes factores de infraestructura, de servicio y variables de tráfico y volumen de carga considerando según González Villareal³¹:

- El tipo de puerto desde la perspectiva de la línea naviera, puerto base o puerto de transbordo.
- La naturaleza de la competencia portuaria
- Puertos de competencia directa (misma zona geográfica – Hinterland)
- Capacidad de los puertos (infraestructura)
- Proximidad en distancia navegable, hacia una desviación de la carga
- Eficiencia y productividad, contemplado en el parámetro de hora-buque
- Tarifas de los puertos

La demanda proviene de las líneas navieras, al buscar puertos con expansión en su infraestructura y superestructura de terminales especializadas, un incremento de productividad en buque y tierra, el establecimiento de un sistema avanzado y moderno de comunicación con los usuarios, las navieras, embarcadores, consignatarios, este factor apuntala mucho las ventajas competitivas de los puertos, ya que se traduce en una reducción de costos. Así

³¹ González, Villareal Eduardo. *Globalización en la operación portuaria*. p. 20

como la diversificación e inversión en terminales, esto consolidara a los centros Hub. Ports.

En términos generales y conservadores y como consecuencia de una competencia inter portuaria en el ámbito mundial se han desarrollado principalmente dos tipos nuevos de esquemas de desarrollo HUB, dentro del contexto portuario mundial. La primera es el establecimiento de puertos principales dentro de las rutas de líneas regulares en el cual el tráfico de trasbordo se viene incrementando como una nueva actividad. La segunda estos puertos en el ámbito regional pretenden establecerse como HUBPORTS.

Por otro lado los puertos nuevos o puertos recientemente privatizados donde geográficamente favorece la conexión entre tráficos en diferentes sentidos con una buena penetración en un Hinterland determinado, promoviendo la concentración de carga y optimizando la reducción de escalas de las líneas navieras. La importancia radica en el volumen de carga de importaciones y exportaciones provenientes de un Hinterland y un Foreland determinados y que permanezcan constantes, pero también el "factor técnico de los puertos, los niveles de calado en los muelles, así como también en los canales de navegación, las posiciones de atraque, los costos de mantenimiento, tiempo de dragado, capacidad de la infraestructura, capacidad de equipo de carga y capacidad de almacenaje y facilitar y adecuar instalaciones multimodales o de trasbordo marítimo"³².

³² González. op. cit. p.. 23

2.3 OPERACIÓN PORTUARIA

La competencia portuaria a principios del siglo XXI se ha nutrido de políticas que distinguen a los principales puertos tanto en calidad de sus servicios como en la eficiencia de los mismos. La demanda consiste en satisfacer las necesidades del transporte marítimo en principio y del terrestre también. Es decir la situación radica en que las líneas navieras llegan a un puerto que les brinde una condición en el servicio de las maniobras de carga y descarga, una utilidad que permita reducir costos en los tiempos de estadía. La operación en el puerto es una faceta más de la administración que incide en otro aspecto de organización, es uno de los mecanismos primordiales en el puerto, y es la diferencia y ventaja frente a otros puertos.

Existen dos tendencias principales, respecto a la operación "la primera es la de concentrar tantas actividades como sea posible en manos de la administración portuaria: servicios de remolcadores, de barcasas, de estibadores, manejo de la carga en tierra, combustibles, reparaciones de buques, etc"³³ un sentido de gestión muy público. El segundo es restringir responsabilidades de la administración obviamente en el campo de las operaciones portuarias, reduciéndose simplemente a administrar y ser un coordinador y supervisor, atribuyendo las actividades mencionadas anteriormente a empresas privadas.

El factor de la capacidad y la eficiencia en un puerto comienza con la operación, en sus terminales de carga, insistiendo siempre en que las líneas navieras busquen el menor tiempo posible de estadía. Recordando que el flujo de cambio en los puertos, viene de las necesidades de las líneas navieras y sus estratégicas, se ha provocado que los navieros concentren en la operación de sus servicios portuarios un mayor énfasis en el servicio de valor agregado que permita una relación a largo plazo y una racionalización de las escalas portuarias.

³³ Nagorsky. op. cit. p.

Los objetivos de las líneas navieras, y que deben ser también objetivos del desarrollo portuario, es la integración de una red de servicios y de facilidades a la carga, que puedan generar un incremento en los volúmenes tanto de importación como exportación para puertos y /o terminales específicas: La administración portuaria debe compensar una mayor capacidad de negociación con proveedores de maniobras portuarias, las terminales portuarias, con transportistas, los ferrocarriles y auto transporte, con el objeto de establecer una red de servicios integrados de mediano plazo, como centros de integración de carga.

González Villareal propone una clasificación de puertos respecto a la operación:

- Puertos o autoridades portuarias que directamente están involucrados en la operación directa de carga /descarga.
- Compañías de estibadores privadas, quienes representan la gran mayoría de operadores en los principales puertos del mundo durante los últimos 5 años.
- Las terminales operadas, financiadas y administradas por las propias compañías navieras.

Hoy en día el naviero considerara una localización geográfica estratégica y una reducción de costos como criterios de selección para un puerto de escala. De aquí dependerá si una línea naviera pueda establecer su propia terminal, firmar un contrato a largo plazo con alguna terminal privada.

La ubicación geográfica influye en los servicios tanto de trasbordo donde los transportistas globales necesitan un control total sobre sus operaciones incluyendo la prioridad al atraque y una completa garantía de disponibilidad de equipo en tierra.

2.3.1 OPERACIÓN PORTUARIA: PLANEACIÓN

La planeación es el parte aguas de la operación en el puerto. " una buena planeación permite reducir los tiempos de estadía de un buque ya que planear con un buen margen de tiempo las operaciones de carga y descarga, nos admite al mismo tiempo hacer los reacomodos suficientes en las áreas de descarga y en los carriles de exportación de modo que el flujo de carga sea más rápido".³⁴

La planeación conlleva a una buena coordinación entre todos los usuarios del puerto en una operación de buque, que comienza con la agencia naviera, o bien con los agentes consignatarios, representantes de los dueños de la carga, estos deben de proveer con anticipación los planos de estiba del buque, una justa relación de distribución de la carga en las bodegas, si es una descarga total o parcial.

Los beneficios de una adecuada planeación permiten preparar con tiempo los equipos de carga y descarga, las grúas se tiene a tiempo, "una buena planeación accede a determinar la cantidad de equipo mayor, por ejemplo grúas de pórtico, como también cantidad de equipo en patio como tracto planas, grúas de marco , personal"³⁵cabe mencionar que no solo se debe tener información de la carga, obviamente también del buque, de sus características.

En el puerto de Veracruz que experimenta día con día congestiónamiento de buques, la alternativa hacia la operación eficaz, se centra en la velocidad de maniobras a través de una diversificación de tres maniobras en tierra en las operaciones de carga y descarga. La primera maniobra comprende la carga y descarga, de muelle a buque y viceversa. La segunda es llevar la mercancía, en contenedores, tolvas. pallets o cualquier otro medio, del muelle a una bodega o patio. La tercera maniobra es entregar o recibir la carga a un medio de transporte terrestre generalmente.

³⁴ Villalvazo Emilio. Entrevista. Por Alejandra Medina. México 2001

³⁵ *Ibidem*

La importancia de la segunda maniobra que se realiza en tierra comprende una ardua combinación de las actividades de los estibadores y equipo en tierra. El objetivo principal es evitar el congestionamiento de personal, grúas, y por lo tanto mercancía en los muelle o playas. El traslado rápido de la carga a las bodegas o entrega al transporte terrestre conforman una perfecta operación. Hoy en día los dueños de la carga a través de consignatarios, re-expedidores de carga, buscan la opción de que las terminales portuarias, empresas maniobristas ofrezcan servicios a la carga adicionales, en el embalaje, trincado de la carga, paletizado e incluso inspecciones de consolidación de contenedores, como parte los nuevos estándares de calidad internacionales. Así mismo cada vez más se enfatiza un servicio de maquila en los puertos, un etiquetado, ensaco de granos, etc.

La experiencia en la operación de un buque granelero muestra también la planeación como ruta básica para todas la maniobras. Un buque de 8200 toneladas de fertilizante producido de Chile, tenía que descargar en 4 días, acorde a los días de plancha permitidos por el contrato de fletamento en el puerto de Veracruz. Los dueños de la carga presentaron a la compañía de maniobras portuarias un plano de estiba de la carga en el buque, el cual mostraba la distribución del fertilizante en los cuatro bodegas del buque, este venían en dos presentaciones, a granel, y en eslingas y saquería en general. De acuerdo a las necesidades del cliente, la operación tenía ser rápida, ya que las tarifas portuarias son altas y esto aumenta mucho los costos de la importación que finalmente el consumidor paga

3. BARCELONA Y VERACRUZ

3.1 EL PUERTO DE BARCELONA

Barcelona uno de los puertos más importantes de España situado al noreste de la península ibérica con fachada marítima al mediterráneo, es el principal puerto de altura de la entidad autonómica de Cataluña. La ubicación geográfica del puerto de Barcelona ha sido a lo largo de la historia parte de una estrategia en el desarrollo del comercio marítimo en el mediterráneo, además ha sido un enclave desde los fenicios.

"Desde la época romana Barcelona fue un punto de encuentro entre las dos calzadas romanas que cruzaban el pirineo oriental"³⁶. Desde siempre la geografía favoreció la localización del puerto, contra los vientos fuertes, peligro para la navegación de la zona. Referente a la obra del puerto no hubo mucha actividad durante la primera mitad del siglo XV, la prioridad eran los intereses militares. En 1434 se tiene conocimiento de la creación de una infraestructura básica, con problemas de financiamiento. Barcelona por lo siglos XV y XVII estuvo apartada de los grandes descubrimientos geográficos, a pesar de haber tenido el honor de recibir al afortunado Cristóbal Colón. En el esplendor de España, Barcelona fue un puerto satélite en el cabotaje, cuando puertos como Cádiz representaban el enlace con las Américas y eje central del complejo español. La situación política con Francia a finales y principios de los siglos XVIII y XIX, limitaban más su desarrollo como puerto, y el área de su foreland posiblemente con América, se vio frustrado por las emancipaciones de las colonias. Mas adelante con los efectos de las revoluciones industriales se consolida poco a poco una infraestructura básica.

El puerto de Barcelona no tuvo alteración en su infraestructura desde 1915 hasta 1986 debido a las derivaciones de la guerra civil española y la segunda guerra mundial y los procesos consecuentes. En 1986 la situación del puerto era decadente aunque había aumentado el volumen de tráfico de " 3.8 millones

de toneladas en 1960 a 19.9 millones en 1986³⁷, esto no había sido producto de factores de eficiencia, ni calidad, fue una sucesión de hechos, primero la carga cautiva del cemento, ya que España era primer exportador mundial, durante dos décadas y también se exportaba en menor medida cereales y harinas. La situación de inestable del puerto de Marsella por esa época también contribuyó al efecto de sucesión.

Las conexiones con su hinterland eran buenas, por carretera estaba bien comunicada hacia el sur de Francia, al igual que al interior de España. La red ferroviaria era aceptable, aunque la dimensión de las vías era distinta, a la vías con el resto de Europa, en la frontera con Francia había que hacer transbordos. Sin embargo el principal problema con las conexiones terrestres era que la red de transporte pasaba por el entorno urbano, lo cual ocasionaba congestiones en la ciudad. Respecto a la operación portuaria, los problemas se acrecentaron con las relaciones de las empresas estibadoras y el colectivo estibador del puerto, era un público enfrentamiento.

Durante los años setenta los trabajos de estiba y desestiba estaban controlados en todos los puertos españoles "por las organizaciones de trabajos portuarios"³⁸, las O.T.P. organismos dependientes del Ministerio de trabajo. Todos los puertos de interés nacional contaban con una O.T.P. con la central desde Madrid.

El sistema de contratación era diario y por rotación, procedimiento seguido en Barcelona desde ya hacía mucho tiempo. Finalizando el trabajo, era la propia empresa la que pagaba al trabajador. Si no había trabajo por ausencia de actividad portuaria era el Estado quien pagaba un subsidio al estibador. Al paso del tiempo por decreto cesan a las O.T.P. de la mayoría de sus funciones, reduciéndolas a meras oficinas de empleo, provocando más desacuerdos y estallando huelgas afectando al puerto. Lo que pedían los representantes de los trabajadores portuarios "era la existencia de una empresa estatal de los

³⁶ Clavera, Joan Albert. *Economía e historia del puerto de Barcelona*. p. 12

³⁷ Tosas, Joaquim. *Desafíos planteados a los puertos por los cambios en el comercio internacional*. p.13

³⁸ ibidem

estibadores y una exclusividad de las faenas portuarias de los profesionales del sector³⁹. Para la década de los ochenta Barcelona adquirió suelo y superestructura poniéndolo a disposición de las empresas estibadoras, estas basaban su negocio en la subcontratación de los recursos necesarios para llevar a cabo la carga y descarga de buques.

El panorama era el siguiente:

- Continua caída del volumen de tráfico
- Situación laboral insostenible
- Base empresarial con graves problemas estructurales
- Nulas perspectivas de modernización
- Superestructura obsoleta
- Era un puerto caro y con problemas en la Aduana Marítima.

En 1986 Barcelona tenía que orientar al puerto a una supervivencia comercial, acorde a las exigencias del comercio Internacional. El puerto no debía tener más conflictos laborales, había que ofrecer servicios de calidad tanto a la mercancía, como al buque, además tener el respaldo de una comunidad portuaria, como por ejemplo con el apoyo de las empresas estibadoras, ofrecer buenas conexiones terrestres y servicios que dieran valor añadido a la mercancía y desarrollar la logística.

El caldo de cultivo para la transformación, no solo en el puerto de Barcelona, si no en todo el sistema portuario español, comienza con el ingreso de España a la Unión Europea en 1986 provocando como efecto inmediato cuestionarse el nivel de competitividad de la economía nacional. La política económica desde entonces se perfiló "con la visión de organizar geográficamente sus mercados en euro regiones"⁴⁰. Barcelona debía potenciar su centralidad en el sur de Europa, polarizar el comercio en el mediterráneo, con infraestructura portuaria de punta, y especializar sus terminales.

³⁹ ibidem

⁴⁰ Ibid. p. 15

Al igual que en México, las modificaciones en los puertos españoles comenzaron desde la base legal, en España con la ley de puertos núm. 27 del 24 de noviembre de 1992, llamada Puertos de Estado y de la Marina Mercante⁴¹. Además el parlamento Europea adopto una resolución en noviembre de 1988, en donde vislumbra y recomienda una política portuaria de perfil autónomo y moderno. La postura de la Unión Europea en cuanto a puertos, retoma la visión que los puertos "son importantes centros de desarrollo regional, económico y social" así mostraba el trabajo elaborado por la Comisión Europea⁴²

Retomando la nueva ley, esta supuso " una profunda modernización de la legislación Marítima nacional, posibilitando el tránsito de un modelo anterior muy intervencionista a otra más liberal"⁴³. Es entonces que se estableció un modelo de gestión portuaria, de un lado la entidad pública, que es la Autoridad Portuaria, con personalidad jurídica y patrimonio propios que desarrollaría su actividad junto con la iniciativa privada, así como llevar una gestión con criterios empresariales. Del otro el ente público, Puertos del Estado, dependiente del hoy Ministerio de Fomento, con responsabilidades globales sobre el conjunto del Sistema Portuario, y con una labor de coordinación y control sobre las autoridades Portuarias.

Los ejes del marco de actuación del Sistema Portuario Español, se han trazado acorde a la política portuaria de la Unión Europea. No solamente el alcance de posicionar a los puertos como nodos estratégicos de transporte, si no, también, fomentar la intermodalidad y el cabotaje europeo, y siempre cuidar del medio ambiente.

Barcelona comenzó su renovación con la fusión de empresas estibadoras, proceso que impulso la Autoridad Portuaria. Armandó de doce estibadoras a 4 en 1996, "Terminal de contenedores de Barcelona, Terminal de Catalunya

⁴¹ *Introducción. Ley de puertos de Estado y de la Marina Mercante Española.*

⁴² *El libro verde sobre los puertos y las infraestructuras Marítimas.* Comisión Europea. p.14

⁴³ De la Rueda, Francisco. *Actualidad portuaria en España.* p. 13.

(Polivalente), Terminal de Port Nou (Polivalente) SAPORT-Mapor (terminal Polivalente)"⁴⁴.

Estas nuevas empresas contrajeron compromisos a largo plazo con la Autoridad Portuaria, el territorio se dio en concesión por "periodos de 10 a 20 años"⁴⁵, con la garantía de que las empresas invirtieran en superestructuras. A las concesiones la Autoridad Portuaria aseguraba ingresos más estables, además al responsabilizar a las empresas privadas de la prestación de los servicios, se comenzó a concentrar el esfuerzo inversor en el desarrollo de infraestructura y en la investigación d mercado, en el crecimiento comercial y en la planificación a largo plazo.

El primer reto del puerto fue la creación del Plan de calidad, una alternativa a la falta de una línea de acción y cooperación común entre las diferentes empresas. La elaboración del plan de calidad se realizó desde el punto de vista del cliente, de sus demandas que en esos momentos eran la agilidad, fiabilidad y seguridad en el paso de las mercancías por el puerto. Esto se gestaba por medio de la concentración de todos los protagonistas del sector portuario. Hacia estas acciones la excelencia en la operación portuaria era un reto más. Vinieron más proyectos para el puerto, se revisaran en el siguiente apartado.

⁴⁴ Tosas, op. cit. p. 18

⁴⁵ ibidem

3.1.1. ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

La administración del puerto de Barcelona se dirige a través de un consejo de administración de la Autoridad Portuaria de Barcelona. Compuesto "por un Presidente, un Capitán Marítimo y Vicepresidente, Director, Vocales en representación de la Generalitat de Catalunya, Vocales en representación de la administración del Estado, Vocales en representación del Ayuntamiento de Barcelona, Vocal en representación del Ayuntamiento del Prat del Llobregat, Vocales en representación de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona, Vocal en representación de la Asociación de Empresas consignatarias de Barcelona, Vocales en representación sindical, Secretario"⁴⁶.

Las directrices de la administración de Barcelona desde 1993, con el Plan de calidad, proyectaban la necesidad de concertación de todos los protagonistas del puerto, la consecución de la modernización sería la unificación de los intereses de la colectividad portuaria hacia uno solo. Nace el concepto de "Comunidad Portuaria, los diversos actores que intervienen, desde la Autoridad Portuaria, la Aduana Marítima, los agentes consignatarios, empresas, agencias navieras, estibadoras, agentes transitarios, así como los transportistas de los diversos medios y agencias de logística"⁴⁷. Identificar que el concepto de Comunidad incluye también una idea de organización, una fórmula con la firme intención de una mejora continua de la competitividad del puerto.

La constante concentración de todos los miembros de la Comunidad, es la una plataforma de cambio en el puerto, esta idea aterrizó en el lanzamiento del Plan Estratégico del puerto de Barcelona, un plan donde se ubicaron los problemas del negocio portuario, de la operación logística, del transporte terrestre, de la infraestructura y todos los demás aspectos que atañen la supervivencia de un puerto.

⁴⁶ *Memorial Anual 1998*, Autoridad Portuaria de Barcelona. p. 22

⁴⁷ *ibidem*

Son tres dimensiones del Plan Estratégico, la primera consiste en un diagnóstico del puerto, a través de un proceso de discusión abierta durante varios meses entre profesionales portuarios públicos y privados. Todos los testimonios, aportaciones culminaron con la redacción de un documento que se llamó el Libro Verde del puerto de Barcelona⁴⁸, el cual plasmó la situación interna y externa del puerto, en el entorno portuario internacional. Identificando además los temas claves que abarcaban los campos de la actividad portuaria, "el multimodalismo en la vertiente ferroviaria y la gran alternativa de los servicios de corto recorrido, *short sea shipping services*"⁴⁹, es decir la navegación de cabotaje. Con estos propósitos, el puerto se transformaría en una gran plataforma donde la transición entre diferentes medios, (sin olvidar el aéreo) pueda realizarse con rapidez y eficiencia.

Otro tema de cambio fue un perfeccionamiento de los medios de información, finalmente constituyen la base de la calidad de los servicios logísticos y de transporte. La adecuada manipulación de la información evitaría retrasos, una disminución en el costo de los servicios, eficacia y sobre todo la transparencia hacia el cliente. Así mismo se remataba el comercio electrónico del puerto, una verdadera innovación, esto se vea con detalle en el apartado 3.1.2.

La elaboración del libro verde también ofreció iniciativas en el ámbito organizativo, se creó una comisión de las Asociaciones de agentes portuarios para el seguimiento del Plan Estratégico. Un foro de constantes retroalimentaciones entre la Autoridad Portuaria y los demás actores del entorno. La segunda parte es un planteamiento sobre el futuro del puerto y su vocación. Esto es sencillo, Barcelona trabaja para llegar a ser el gran puerto logístico del Mediterráneo y del sur de Europa. "El puerto ha de actuar como gran centro de transporte, de aprovisionamiento y de distribución física al servicio de la industria y del comercio"⁵⁰.

⁴⁸ ibid. p.

⁴⁹ ibidem

⁵⁰ ibid. p. 41

La tercera parte trata sobre la voluntad colectiva de actuación, quiere decir que los proyectos, planes no solo se queden en papel o en palabras, si no llevarlos a cabo. Y es precisamente que los planes de acción, se concretan con personas responsables, hechos sobre calendarios y medios, articulados entre ellos con el fin de acercarse a los objetivos establecidos, en donde será la organización una vez más el elemento que conduce. Necesariamente un cambio organizativo es el factor clave, esto va de la mano con una nueva proyección cultural de toda la Comunidad Portuaria, un alto grado de preparación del personal es evidente, aún más en el campo de la tecnología de la información.

3.1.2 DESARROLLO PORTUARIO

En correspondencia a los temas centrales de libro verde, el multimodalismo, la telemática, el cabotaje e infraestructura, el desarrollo del puerto desde su cambio de gestión ha ido en línea con estos planteamientos...Justamente con la infraestructura que siempre debe ser persistente a toda planeación portuaria y nunca abandonar, la Autoridad Portuaria evaluó desde hace 10 años, que el puerto no tenía más espacio disponible, se había agotado. Necesitaba de una planeación que estuviera lejos de la ciudad, la opción era el territorio del delta del Llobregat un río muy cercano a Barcelona, "el Llobregat constituye un punto de concentración de infraestructura de transporte (puerto y aeropuerto) y conjuntamente un armazón de actividades con un potencial económico a nivel nacional"⁵¹.

Con las oposiciones debidas de grupos ecologistas y las distintas perspectivas de cada municipalidad, en abril del 1994 se firmo el convenio del Plan Delta del Llobregat entre todas las partes implicadas, en donde hay consenso, pero no ejecución. Los beneficios sobre todo en espacio serían para la Zona de actividades logísticas, mejoras de las conexiones con transportes, y accesos más directos a la red de autopistas y ferroviarias, incluida la llegada del ancho internacional de la vías del tren.

Definitivamente un éxito de la nueva administración del puerto ha sido la conformación de una zona de actividades logísticas, la ZAL se compone de 67 hectáreas de superficie, comercializada en un 95%, según el memorial anual de puerto de Barcelona. En este espacio se reúne una variada oferta de servicios enfocados a la logística, empresas como JAS Spain, Expeditors, entre otras ofrecen además de paquetes que conformen la combinación de diversos medios de transporte, gestión aduanal, en algunos casos seguro de la carga, servicios diversos a la carga en la embalaje, almacenamiento.. Todas las atribuciones que brinda un agente transitorio, un re-expedidor de carga, una guía de distribución de carga al interior de España, información, y

⁵¹ Tosas. op. cit p. 21

absolutamente conexiones con otros medios de transporte, para desarrollar en pleno el concepto integral del multimodalismo.

La infraestructura de la ZAL tiene un constante mantenimiento preventivo, de todas la áreas de trabajo, las plataformas de bodegas de carga y descarga, oficinas áreas verdes, alumbrado público. En desarrollo a este zona se tiene pensado un centro de documentación " que permitirá centralizar la gestión y todo tipo de archivos, mediante el servicio centralizado de paquetería y mensajería"⁵² Pero la exclusiva son las telecomunicaciones, una verdadera oferta de servicios que hoy son básicos en le desarrollo de un empresa, desde el teléfono hasta la conexión permanente del Internet.

Otro tema de suma importancia es la plataforma del comercio electrónico del puerto de Barcelona, la telemática propone mejorar la circulación de la información comercial y operativa, es garantizar el seguimiento de las mercancías. El intercambio electrónico de información en el puerto comenzó desde 1992, poniéndose en marcha en 1994" el sistema COMPAS, que establece los procedimientos de intercambio electrónico de manifiestos y documento administrativos entre el puerto y la aduana"⁵³. Mas adelante se creo un grupo formado por representantes de toda la comunidad portuaria, con el objetivo de implantar un sistemas alterno al COMPAS que agilizaría y optimizaría los procesos de intercambio documental relativos al tráfico marítimo de mercancías. Los logros han sido la transmisión de procedimientos como "solicitud de atraque, de embarque, sobre mercancías peligrosas, etc."⁵⁴

Las dificultades en el desarrollo de la telemática portuaria en Barcelona, fueron desde un principio la gran diversidad de sistemas en los procedimientos. Cada empresa tenía que procurar por su cuenta la instalación de equipos diferentes, desde un fax hasta un buen servidor de Internet, y no todas tenían acceso. Es por ello que se sitúa como intención inmediata, recurrir a un empresa que se

⁵² FOLLETO ZAL. CIRSA

⁵³ Oriol, Joseph. *El nuevo escenario del comercio internacional electrónico entre empresas. La experiencia del puerto de Barcelona*. p. 581

⁵⁴ *ibidem*

dedique exclusivamente a ser la única plataforma tecnológica para toda la Comunidad Portuaria.

Otros objetivos inmediatos son " crear servicios de información para los clientes finales (importadores y exportadores) a fin de dar una mayor transparencia a los procedimientos de despacho que se llevan a cabo en el puerto. Al mismo tiempo ayudar a los agentes a superar las barreras tecnológicas y económicas de acceso a estos nuevos servicios y fomentar la participación de toda la sociedad porteña"⁵⁵. Los servicios que ofrece el sistema pueden dividirse en tres tipos: servicios de información, servicios de intercambio electrónico de documentos y servicios de comercio electrónico incluyendo la factura telemática y la transferencia de fondos⁵⁶

La Autoridad Portuaria es la que invierte en el hardware y software del PortIC, puerto, información, y Comunicación.

El cabotaje es una línea más de acción y no solo para España para la Unión Europea, como se mencionare en el otro capitulo, el transporte marítimo de corta distancia representa como ya se dijo anteriormente la alternativa mas viable. Para Barcelona es una realidad centrar atención a este rubro. El grupo Grimaldi en su modalidad de Grandi Navi Veloci⁵⁷ ha puesto en funcionamiento este línea en el servicio de short sea shipping, en rutas de Barcelona a Génova, esto representa una clara opción al transporte de mercancías por carretera, una opción, mas ecológica y económica que permitirá ir descongestionando progresivamente el tráfico terrestres de la red de carreteras europeas. El objetivo es captar entre un 20 y 30 % del volumen de mercancías que actualmente circula por las carreteras entre ambos destinos. Este servicio es el primer paso de cara a la consecución de un red de líneas de transporte marítimo europeo de corta distancia.

⁵⁵ Oriol, op. cit. p. 582

⁵⁶ ibidem

⁵⁷ Memorial Anual

3.1.3. PERSPECTIVAS A MEDIANO PLAZO

Queda claro cual es la orientación de Barcelona convertirse en el primer Hub logístico euro mediterráneo. Como se puede observar el atraer carga al puerto ya es un objetivo de base, es decir es la propia naturaleza del puerto al igual que el mantenimiento de la infraestructura, su planeación, la organización, el control, al igual que la superestructura, independientemente de quien tenga el control, o bien invariablemente cual sea el modelo de administración. Son los soportes de la supervivencia comercial del puerto, pero esto va más allá, de una fachada.

Los rubros están ubicados, la visión de que los servicios es la ventaja competitiva coloca a Barcelona con la capacidad acorde a las exigencias en el comercio internacional. Su desarrollo portuario se vera apoyado por la Asociación Intermed, una reunión de los puertos de Marsella, Génova y Barcelona, cuyo objetivo es hacer valer su posición ante la Comisión Europea, resaltando el potencial que los puertos mediterráneos pueden ofrecer a la Unión Europea, y así valorar la actuación de una política portuaria comunitaria frente a los puertos mediterráneos. Las propuestas de Intermed se han centrado en la necesidad de equilibrar los tráficos entre el sur y el norte de Europa⁵⁸.

El tema del tráfico de pasajeros también representará una importante fuente de ingresos, como de desarrollo. Las modernas terminales de pasajeros, que será una inversión conjunta con trans-mediterránea ofrecerá una recepción de cruceros mayor en los próximos 5 años, lo cual tendrá un impacto de clase turista para Barcelona y poyara aún más los desarrollos náuticos, parte de la cultura del barcelonés.

⁵⁸ ibidem

3.2. EL PUERTO DE VERACRUZ

Veracruz es uno de los puertos más importantes de México, ubicado en el litoral del Golfo de México hacia el sur, el Puerto y ciudad de Veracruz se ha constituido a lo largo de la historia de México en un importante enclave comercial. En el México pre-colombino fue territorio de influencia de grupos étnicos como los huastecos, totonacas, tepehuas, olmeques y finalmente de aztecas. Durante la conquista fue la primera franja de tierra pisada por los conquistadores en 1521, donde Cortés estableció el primer campamento en lo que hoy es la "Antigua". Más adelante se conformó la ciudad en "1599 por decreto real a la banda de tierra firme de Buitron"⁵⁹. Se fundó la Ciudad de tablas y se convirtió a lo que es hoy, el actual Puerto de Veracruz, en un islote cercano, se construyó una fortaleza naval, que se llamaría San Juan de Ulúa. Veracruz comenzó a ser un puerto de importancia para el tráfico de mercancías y de pasajeros. En época de la colonia no existía obra portuaria ya que los navíos de la época fondeaban en San Juan de Ulúa y desde ahí hacían el desembarco de la carga, era más fácilmente transportarla a la banda de tierra firme a los arenales de las ventas de Buitron. El implacable monopolio comercial al cual se aferró España para exclusivo beneficio de los comerciantes de Cádiz y Sevilla, sin duda detrimento de las colonias americanas, fue una de las causas determinantes de "la piratería que azotó los puertos americanos durante la dominación española"⁶⁰, Veracruz era un puerto atacado por los piratas. Por tal motivo se comenzó la fortificación de Veracruz, una muralla podría detener los ataques de los piratas, esta obra se llevó a cabo en 1746. Dejando solo una puerta con acceso a una especie de muelle. Para los procesos de emancipación en el siglo XIX era muy pobre la obra portuaria, sin embargo en el devenir de la historia de México, se halló un hecho significativo en el puerto de Veracruz derrocando el último reducto de dominación española el 24 de julio de 1926. Se le concedió a la ciudad de Veracruz el título de heroica el primero de cuatro. En el México independiente

⁵⁹Tréns, Manuel. *Historia de la II. Ciudad de Veracruz y de su ayuntamiento*, p. 23

⁶⁰ *Ibid.*, p. 51

tanto el puerto como la ciudad no vivieron un pleno desarrollo, si acaso algunas obras como el saneamiento y decidir que la muralla ya no era tan necesaria. Con los conflictos propios de la época no había financiamiento y mucho menos disposición, sin embargo la participación histórica seguía, en 1938 un ataque de Francia por motivos de una supuesta deuda adquirida por México situó al puerto una vez más como símbolo heroico, siguiéndole la intervención norteamericana en 1846, una intervención bastante larga.

Después del proceso de las leyes de reforma y las luchas entre liberales y conservadores, vino un ambiente de calma. Para 1872 se inaugura el ferrocarril con los trazos de Arrillaga y de Talcott De alguna manera fue la primera conexión multimodal, de Veracruz hasta ciudad de México, debido a este acontecimiento, había llegado el momento de una evaluación a el puerto, de su infraestructura la cual era pésima. Corregir sus graves inconvenientes comenzaban con el replantear que era un puerto artificial. En tiempo de Juárez se pensaba que era mejor indemnizar a los porteños con \$19,000.00 pesos que era aproximadamente una valuación de sus fincas, y así se podrían trasladarse a Antón Lizardo, un buen puerto donde no exigiría más costo que el de la construcción de largos muelles, o bien a resolverse a gastar el doble de la cantidad en hacer un puerto artificial, que finalmente eso fue lo que se hizo.

En el mandato de Porfirio Díaz el puerto contaba con dos muelles, uno era propiedad del ferrocarril conocido como el muelle ingles y el muelle fiscal, hoy el muelle uno. En 1878 el Ing. Pedro J. Sentíes inspector de faros presentó a la Secretaría de Fomento un proyecto para formar un antepuerto con dos diques entre los arrecifes de la Gallega, y así construir dos rompeolas. Con esta obra se buscaba proteger al puerto, los diques y rompeolas contrarrestarían el golpe de las aguas, y ahondar el fondo para que se pudieran recibir hasta tierra embarcaciones de mayor calado. Sin esta obra las condiciones para los barcos seguirían siendo de peligro, pues los vientos durante los seis meses de octubre a mayo son muy fuertes. La obra se llevo acabo, conjuntamente con la casa inglesa Pearson e hijo. La nueva infraestructura portuaria acorde a los tiempos modernos y la imagen de progreso económico de un México de principios de siglo, fue inaugurada por Porfirio Díaz el 6 de marzo de 1902. Cabe mencionar

que se ganaron terrenos al mar en donde se construyeron edificios para las oficinas de correos, telégrafos, y la Aduana Marítima. Después de este evento, con la revolución de 1910 y los siguientes efectos, el puerto de Veracruz no experimentó ningún cambio, por cuarta vez el puerto se enfrenta a una segunda intervención norteamericana en 1914. Mas adelante con una política económica de sustitución de importaciones, el puerto de Veracruz cambio su vocación de un puerto importador a un pasivo exportador, cabe mencionar la importancia del estudio que se solicito a NEDECO* en 1995 con los propósitos de alentar un programa de progreso marítimo para México, y en el cual ya se distinguía el congestionamiento de Veracruz por ejemplo. Para la década de los setenta el puerto contaba con la siguiente obra básica:

SITUACIÓN DEL PUERTO DE VERACRUZ, 1978

OBRAS PROTECTORAS EXTERIORES	OBRAS PROTECTORAS INTERIORES
ROMPEOLAS DEL NORESTE	MALECONES MUELLES DE FERROCARRIL
DIQUE NORTE	
ROMPEOLAS DEL NORESTE	
ROMPEOLAS DEL SURESTE	
MURO DE PROTECCIÓN INTERIOR "MURO DE PESCADORES"	

TABLA 5

Fuente: Rodríguez, María Teresa. *Justificación de la ampliación de las obras portuarias de Veracruz*. Universidad Veracruzana. México 1979. p.15

* Netherlands Engineering consultants. NEDECO

En el primer capítulo se comentó los cambios en la administración portuaria en México, debido a la apertura comercial al exterior, el caso de Veracruz fue significativo. El proceso se conoció como "la requisa" comenzó el 31 de mayo de 1991, el vocal ejecutivo de puertos mexicanos Roberto Ríos, fungió como el administrador de la requisa Veracruz era considerado un puerto negro con las correspondientes características de ser un puerto caro. cuyas operaciones de estiba eran lentas y deficientes, por ejemplo para un importador mexicano le convenía más utilizar el puerto de Houston, ya que esto significaba menor precio que en Veracruz, mayor seguridad a la carga y rapidez garantizada. Definitivamente Veracruz era un reflejo del sistema portuario mexicano. La infraestructura era obsoleta, la corrupción e ineficacia de los sindicatos de estibadores mermaban la operación portuaria, además se explotaba al verdadero trabajador. Resulta interesante observar la cronología de la requisa del puerto, primero que nada se tuvo el firme propósito de no para las actividades del puerto. Para tales intenciones, se inició la contratación directa de los trabajadores y se establecieron nuevos turnos y un pago directo de salarios. Y como prueba de una naciente competitividad "los diarios porteños publican las tarifas en grandes desplegados, tarifas establecidas por la SCT así como los nuevos tabuladores de acuerdo con las distintas especialidades"⁶¹. conjuntamente se instrumentó una simplificación de trámites para los usuarios

A la razón de los vicios en el puerto "la Unión de checadores del puerto de Veracruz da a conocer su resolución de liquidar la relación de trabajo tanto colectiva como individualmente que tienen con los 19 de agentes consignatarios de buques, inmediatamente se procede a la liquidación de los sesenta y cinco socios de la Unión, que incluye a los trabajadores eventuales. La unión manifiesta su disposición para continuar prestando sus servicios en las maniobras portuarias"⁶².

"El sindicato de maniobristas, Carretilleros y Cargadores del puerto de Veracruz, acuerda en asamblea extraordinaria la suspensión de las relaciones de trabajo individuales y colectivas tanto con la empresa Servicios Portuarios

⁶¹ Melgar, Sergio. "Requisa en el puerto de Veracruz." *La Jornada*. 2 jun. 1991:portada

⁶² Martínez, Regina. "Portada". *La Jornada*. 3 jun. 1991. portada

de Veracruz (SEPOVER), como los agentes consignatarios de buques⁶³. Se acuerda la disolución y liquidación de tres mil trabajadores del sindicato de Sepover. Respecto a los pagos de los trabajadores circulan muchas versiones acerca de las injusticias que se cometieron con estibadores, carretilleros, y toda la gente que vivía del puerto, ya que no volvieron a ser recontratados y todos sus años de servicio se tiraron a la basura. Terminando la requisita y después de publicada la nueva ley de puertos y navegación, se crea el primero de enero de 1994 la Administración Portuaria Integral de Veracruz, S.A. de C.V. ⁶⁴, APIVER "cuenta con una cesión múltiple que fue otorgada por 50 años la cual podrá ser prolongada hasta por un plazo igual"⁶⁵. Esto indica sencillamente que la Administración Portuaria Integral de Veracruz se conducirá con autonomía financiera y personalidad jurídica, y esta a su vez podrá concesionar parcialmente a terceros, entendiéndose como empresas privadas, los servicios que atañen la ardua operación del puerto.

El esquema de administración de APIVER es en general, un modelo Land Lord Port (véase segundo capítulo). De acuerdo al marco jurídico⁶⁶ de la ley de puertos, las concesiones que se entregaron en el puerto de Veracruz conformaron diferentes empresas.

⁶³ ibidem

⁶⁴ El puerto de Veracruz "*Carpeta APP*". Sección constitución de APIVER

⁶⁵ ibidem

⁶⁶ Ley de puertos . Cap. IV, ART 20 "Concesiones y permisos"

EMPRESAS CONCESIONADAS POR APIVER

EMPRESA	RUBRO
Compañía Terminal de Veracruz, CTV	Maniobras Portuarias
Operadora Portuaria del Golfo OPG	Maniobras Portuarias
Corporación Integral de Comercio Exterior CICE	Maniobras Portuarias
Internacional de Contenedores Asociados de Veracruz (creación posterior) ICAVE	Terminal de contenedores
Terminal de Carga Especializada (creación posterior) TCE	Terminal especializada en productos agrícolas, a granel y líquidos
ALSUR	Terminal de gráneles agrícolas, maíz, sorgo, soya, trigo
CEMENTOS APASCO	Terminal de cemento a granel
Aluminio y derivados de Veracruz	Granel mineral, aluminio y brique
SETESA	Terminal de autos

TABLA 6

3.2.1. ADMINISTRACIÓN PORTUARIA

La administración portuaria de Veracruz "esta constituida como una sociedad mercantil conforme a las leyes mexicanas, y su capital está suscrito por el gobierno federal"⁶⁷. Como es una Sociedad Anónima el control se conforma desde un "Consejo de administración el cual está integrado por nueve consejeros; del sector privado veracruzano, gobierno federal, gobiernos estatal y municipal, quienes se reúnen regularmente con objeto de establecer las estrategias generales y revisar el desempeño de la administración"⁶⁸. Apiver tiene un organigrama para la dirección de los diferentes actores del puerto. Dirección General y las siguientes gerencias: Comercialización, Operaciones, Almacenes, Ingeniería y Planeación, así como administración y jurídico.

En el sentido de confrontar a todos los involucrados con el puerto, se han constituido comités de operación y se han formulado reglas de operación. El comité tiene el objetivo de coordinar las actividades entre las autoridades, la administración, los operadores y prestadores de servicios.

La Comisión Consultiva probablemente es el escaparate de las necesidades y demandas del puerto, "su misión es la promoción del puerto"⁶⁹ se integra por los gobiernos estatal y municipal, las cámaras y asociaciones de la región, los usuarios y la administración, los objetivos son precisamente fomentar una retroalimentación de la comunidad empresarial y empresas portuarias, en el sentido de enfocar el crecimiento del puerto. Atraer inversionistas para los proyectos portuarios y apoyar a la formación de empresas que pueden ofrecer un servicio en el puerto.

La principal guía de acción de APIVER es el Programa Maestro de Desarrollo del puerto de Veracruz⁷⁰ que no es otra cosa que la planeación de infraestructura y superestructura para los próximos años, siempre en el marco de las necesidades que exigen los usuarios. Anualmente se elabora un

⁶⁷ Ley de Puertos. Cap. V. Art. 38

⁶⁸ El puerto de Veracruz. "Carpeta API"

⁶⁹ *Ibidem*

⁷⁰ Carpeta APIVER- Ley de Puertos, art 41

programa operativo, con el cual pretende dar seguimiento a las metas establecidas para cada año en el Programa maestro.

El objetivo general es atraer diferentes tipos de carga, "llegando a operar para el año 2008 aproximadamente 20 millones de toneladas"⁷¹ Los objetivos particulares son "la comercialización y promoción de las instalaciones y servicios, ofrecer calidad, tecnificación y eficiencia de las maniobras, oportuna interconexión del transporte marítimo con el terrestre, servicios de información y logísticas portuaria, seguridad"⁷²

⁷¹ Ibidem

⁷² Ibidem

3.2.2. DESARROLLO PORTUARIO

De los últimos grandes cambios que se le hicieron al puerto de Veracruz en su infraestructura fueron con la obra de Pearson, en 1903. Con la nueva administración se vislumbro en los primeros momentos que la ventaja comparativa de Veracruz más inmediata radico en la superestructura. La concesión a la empresa Internacional de Contenedores Asociados de Veracruz, una empresa creada por la fusión de un importante consorcio filipino con expansiones portuarias importantes "opera con Manila Internacional Container, en Subic Bay Freeport y Cebu International Container Terminal, en puertos americanos en Buenos Aires Argentina y Ensenada México"⁷³ International Container Terminal Services Inc, ICTSI se fusione con Ingenieros Civiles Asociados, ICA, para darle a Veracruz una terminal de contenedores, con un equipo moderno, grúas de pórtico que agilizaron la recepción de buques porta contenedores, atrayendo cada vez más este tipos de buques. ICAVE fue la primera y gran innovación en Veracruz, con una terminal así, el puerto se instalaba ya en una competencia. Y no solo fue ICAVE, también las empresas maniobristas experimentaron otra organización conjuntamente con los gremios de los trabajadores, con el fin de ofrecer servicios más seguros y con un salario un poco más aceptable que compensaran las intensas jornadas. Estas empresas compraron equipos que facilitaran la faena portuaria. CICE, CTV, OPG compiten actualmente por brindar un oferta competitiva. Corporación Integral de Comercio Exterior, CICE es actualmente la empresa maniobrista mas desarrollada, además de contar con un conjunto de pequeñas grúas especializadas en el manejo de contenedores llenos y vacíos, montacargas, tolvas, auto transportes y una gran mano de obra, cuentan con una terminal multiusos como alternativa al descongestionamiento de las primeras y segundas maniobras en muelles o playas, en donde se realizan muchas actividades complementarias a la carga y gestiones aduanales.

⁷³ González Eduardo, *Globalización en la operación portuaria*. p. 13

Operadora Portuaria del Golfo se ha especializado en el manejo de la terminal de autos trabajando conjuntamente con SETESA. Los astilleros desgraciadamente es una compañía que ha venido de más a menos, realizando reparaciones sencillas.

La realidad del puerto de Veracruz es la expansión tanto en tierra como en agua, sin embargo las complicaciones de ser un puerto artificial no ofrecen muchas alternativas. Para el arribo en la terminal de contenedores se ha ampliado el muelle, para recibir a un buques y así poder tener dos buques en operación, se ha reestructurado el muelle número siete. En tierra se sigue ganando terreno al mar, en la zona norte, y es ahí donde se expanden las empresas portuarias, se desalojan actividades, y se crean espacios para nuevas bodegas, áreas para patios de maniobras, estacionamientos. Un caso particular serán los beneficios que se obtengan con la nueva Aduana Marítima, su actual ubicación crea un cuello de botella. Se tiene planeado un desarrollo náutico en el sentido de un muelle de pasajeros, y una marina. De acuerdo al programa maestro todos los desarrollos cuidan el entorno ambiental.

3.2.3.PERSPECTIVAS A MEDIANO PLAZO

Las insuficientes posiciones de atraque ocasionan un congestionamiento cada vez mayor en el puerto. los buques fondeados es un signo de que el puerto necesita un crecimiento en zona de aguas. Aunque se han conseguido movimientos de carga en tiempos competitivos, mejores que en el pasado, los expertos indican que el puerto no puede crecer más. La opción es la zona norte, pero no deja de ser una obra de una inversión muy grande, y tal vez con una proyección de crecimiento de 50 años, lo que indica que rápidamente se presentaría el mismo esquema de congestionamiento. Se habla de un puerto alterno como Alvarado por ejemplo, no obstante las obras de dragado serían además de interminables muy caras y Tuxpan es un puerto ya con competencia propia.

Sin embargo los planes de expansión en infraestructura y superestructura, no es la única intención de crecimiento, definitivamente para grandes proyectos se requiere un capital fuerte. Es entonces donde precisamente APIVER debe estudiar cuales son los medios para una verdadera y constante autonomía financiera.

De acuerdo al programa maestro de desarrollo el atraer un gran volumen de carga es la perspectiva, además de capitales para la inversión en el puerto. La faceta de los cruceros turísticos pudiera representar un foco de divisas significativo.

3.3. SECTOR PORTUARIO EUROPEO

El sector portuario estaba apartado y un poco olvidado de la política de transportes de la Unión Europea, por tal motivo en el año de 1997 se llevo a cabo la elaboración de un documento por parte de la Comisión de las comunidades Europeas, el "libro Verde sobre los puertos y las infraestructuras marítimas"⁷⁴, así se pudo crear un debate sobre las necesidades de los puertos, abordarlas a nivel comunitario y desarrollar políticas coherentes sobre cuestiones concretas que mejoren el rendimiento portuario.

El caldo de cultivo que suscito prestar atención a los puertos se presento con los principios que introduce el Tratado de Maastrich, al disponer la creación de una red transeuropea de transporte "RTE-T"⁷⁵, una red integrada al servicio de los ciudadanos, de operadores económicos y comunidades locales, colocando las ventajas del mercado interior en el fortalecimiento de la cohesión económica y social. Este sería el efecto consecuente de comunicar las regiones insulares, aisladas y periféricas, con las regiones centrales de la Unión, finalmente la Unión tenía que fomentar la interconexión e interoperabilidad de las redes nacionales y acceso a las mismas. Los lineamientos de la RTE-T no podían dejar a un lado el desarrollo de los puertos, que cada día aparecen más como terminales de transporte en las que se despliegan actividades de carácter principalmente comercial, con una participación del sector privado.

El método para incluir a los puertos en la RTE-T comenzaría con el mejoramiento del sistema europeo de transporte, con una promoción del crecimiento intracomunitario y con terceros países, como por ejemplo con América latina, Europa central y del Este, el Mediterráneo y Norte de África. Además proyectar una evolución del "transporte marítimo de corta distancia"⁷⁶, el cabotaje.

⁷⁴ "libro verde sobre los puertos y las infraestructuras marítimas" Comisión de las Comunidades Europeas

⁷⁵ Ibidem, p. 4

⁷⁶ Ibidem

Los puertos de la Unión Europea reflejan una gran diversidad en cuanto a geografía, ⁷⁷ distribución de población y niveles y tipos de actividad económica". Las zonas marítimas de la Unión se dividen por objeto de estudio en cuatro zonas, la primera es la zona del mar Báltico en donde se experimentan transiciones fundamentales, en esta área el transporte marítimo goza de una considerable potencia, ya que el mar Báltico ofrece las rutas más cortas, y crece constantemente, con el apoyo de terminales especializadas y fortaleciéndose aún más con la cooperación entre los puertos. En la zona del mar de norte se registra la mayor concentración de industria y población de la Unión por los puertos del mar del norte transita el 50% del tráfico de la UE. El crecimiento del tráfico es en la carga contenerizada, los problemas se observan en algunas conexiones con su área de influencia, que están congestionadas y saturadas, el conflicto radica en la falta de comunicaciones con la red de transporte. En los recintos portuarios, las dificultades residen en el calado de los canales de acceso y atracaderos, importantes para los buques de alta mar, y en la anchura de las esclusas marítimas, para el cabotaje.

En la zona atlántica, el tráfico marítimo se compone de carga a granel con origen en Europa y destino a todo el mundo. La vía marítima representa el 77% del movimiento total de la zona, sirve normalmente a las industrias pesadas situadas cerca de los puertos, el sector agrario también utiliza estos puertos en las exportaciones de cereales. Por lo tanto al estar integradas actividades industriales y agrarias en los puertos, definitivamente desempeñan un importante papel en las economías regionales. En la zona Mediterránea la diversidad es aún más acentuada, existen muchos contrastes por los niveles de desarrollo y las relaciones comerciales. El desarrollo portuario en esta zona tiene que intensificarse más, desde la organización portuaria, hasta políticas de transporte con un perfil moderno. Los proyectos a desarrollar, sistemas logísticos y de información portuaria, que serán parte de la plataforma de crecimiento de esta zona, además de tener siempre presente la opción del cabotaje.

1

⁷⁷ Libro verde sobre los puertos y las infraestructuras marítimas. Op. Cit. p. 31

3.3.1.PERSPECTIVAS

La nueva política portuaria de la Unión, al igual que el mejoramiento del sistema europeo de transporte tienen como objetivo común, darle una mayor competitividad a las exportaciones europeas, que dependen cada vez más del transporte y de los puertos, la eficacia y calidad de los servicios en estos sectores disminuirán costos. El caldo de cultivo que llevo a la Comisión a mirar sobre los puertos, se desprende de fenómenos como la saturación de los puertos de escala, resultado de las alianzas de empresas en logística que están vinculadas a los servicios de distribución europeos, que utilizaban el transporte carretero y provocaban una importante concentración de carga en puertos, teniendo como única alternativa, el transporte terrestre. Precisamente una de las líneas del libro verde es dar solución a la congestión de carreteras a través del cabotaje. El V "programa marco de investigación y desarrollo"⁷⁸ plantea estudiar y desplegar actividades claves como la modalidad sostenible e intermodalidad, así como tecnología marinas. Conjuntamente con TINA "Una evaluación de las necesidades de la infraestructura de transportes"⁷⁹ hacia la integración de la RTE-T y fondos comunitarios de programas como PHARE Y TACIS en las zonas del mar Báltico, Adrático y Mar Negro, y MEDA en la zona del Mediterráneo, se llevo a resultados que llevaron a procesos de rehabilitación y modernización, introducción de normas básicas en seguridad y protección del medio ambiente, mejoramiento de procedimientos de vigilancia y registro de la carga.

Respecto al cabotaje, el diagnostico comenzaba por aceptar completamente, que era el modo de transportes más respetuoso del medio ambiente. En el contexto del transporte marítimo de corta distancia partía que el tráfico marítimo intraeuropeo no había experimentado un incremento claro de su cuota de mercado en relación con el sector de carretera. Las razones comenzaban por un alto costo de terminales, mucho tiempo en los servicios de escala, una falta de infraestructura adecuada para el cabotaje, una rigidez institucional en los puertos, y no existía una adaptación al multimodalismo, además se

⁷⁸ idem. p.11

⁷⁹ idem. p. 13

descubrió un factor en el que se tenía que trabajar, una política de fijación de precios basada "en el principio de la recuperación de costes que interiorice mejor los costes externos"⁸⁰ más adelante se abordara el tema de la tarificación.

La Comisión estableció un marco de iniciativas para fomentar este tipo de transporte en Europa, además se hizo referencia, que el apoyo al transporte marítimo de corta distancia se realizaría por medio de una simplificación de los trámites portuarios y una mejora de los sistemas de información y gestión. Además el continuo apoyo a proyectos relacionados con el cabotaje.

Otro de los puntos a los que se llegó en el libro Verde, fue la inclusión de los puertos marítimos como puntos de interconexión importantes, se debía compaginar con el concepto de una red multimodal. Precisamente la intermodalidad es un elemento de la política común de transporte de la Unión Europea. El objetivo de la intermodalidad es desarrollar un marco en el cual se integren óptimamente los distintos modos y utilizar eficientemente el sistema de transporte ofreciendo los servicios puerta a puerta. El ofrecer un buen puerto al intermodalismo se fundamentara en el desarrollo de un sistema de información común que optimice las comunicaciones entre el puerto y sus clientes, aligerando trámites y mejorando el servicio.

Respecto a la seguridad y el medio ambiente se tiene claro que los puertos son los mejores espacios para verificar el cumplimiento de las normativas comunitarias e internacionales, en materia de seguridad marítima y aplicarlas de manera uniforme. "Eliminar el transporte marítimo deficiente mediante una correcta aplicación de la legislación internacional"⁸¹ es un objetivo más de la política de transporte de la U.E. Hacia el medio ambiente se debe alimentar una cultura de respeto y consideración hacia la normatividad, además de observar los resultados de las evaluaciones pertinentes de impacto sobre cualquier proyecto. Para ello la Comisión y la ESPO⁸² ha publicado un código de

⁸⁰ Libro Verde, Op.cit, p.27

⁸¹ *ibidem*

⁸² Organización de Puertos Marítimos Europeos

conducta que propone un marco de calidad de la planificación en relación con la protección del medioambiente en el interior de las zonas portuarias.

En la expansión de proyectos en el sector, la parte de investigación y desarrollo es crucial. Temas como las sistemas de información y comunicaciones, sistemas de seguimiento de carga, programas de organización de recursos humanos y análisis del marco administrativo, son proyectos sustanciales. Uno de los retos de la Unión Europea es crear un marco de tarifas en los puertos, con el propósito de establecer una sana competencia intraportuaria y un pleno desarrollo. La materia de tarifas en los puertos europeos corresponde lógicamente a la heterogeneidad de sus gestiones portuarias por lo mismo se ha abordado con cierta cautela a nivel de la U.E.

Los diversos sistemas de financiación y tarificación portuaria causan una distorsión en la competencia, como ya se menciono, es decir, aquellos puertos en donde el Estado financie la infraestructura, o bien, de alguna manera son subsidiados, podrán ofrecer una tarifa baja, reducir sus precios, mientras que en otros no. Sin olvidar a los puertos de los Estados menos desarrollados, que en el sentido de que las tarifas portuarias deben reflejar los costes de la inversión en infraestructuras, estas proyectaran tarifas con el costo de la infraestructura pasada y la que esta por venir, convirtiendo entonces tarifas muy poco competitivas. Cabe resaltar que las tarifas en los puertos, es una parte trascendental de la competitividad, el calculo de una buena tarifa corresponde a un agrupamiento correcto de los costos derivados de la prestación de servicios y " el uso de instalaciones que permiten a un buque entrar en puerto y utilizarlo de forma segura, los que se abonon por lo servicios y aprovisionamiento recibidos, y alquileres por utilización del suelo o los equipos propiedad del puerto"⁸².

La meta que se persigue es:

- Elaborar una base de datos sobre la financiación pública de los principales puertos dedicados al tráfico internacional, así como los sistemas de tarificación.

⁸² Libro verde. Op.cit. p. 20

Esta información servirá para elaborar en el futuro un marco de tarificación, a la vez para desarrollar un enfoque más homogéneo sobre las tarifas portuarias, adaptadas a las demandas, e instaurando una competencia leal entre los puertos a largo plazo.

CONCLUSIONES

VERACRUZ: Favoreciendo una estrategia económica

Uno de los objetivos de este trabajo fue mostrar cuales son los campos portuarios en los que México puede adaptarse, a través de un análisis comparativo entre los puertos de Veracruz y Barcelona y en virtud de posibilidades de desarrollo en base a la cooperación con la Comunidad Europea, resultaría ilógico comparar cualquier puerto de México con un puerto como Róterdam, Hong Kong, etc. Las transformaciones de Veracruz y Barcelona son muy parecidas, su proceso de modernización es similar, y el enfoque de administración portuaria es casi idéntico, ambos son puertos con una tradición histórica, además son puertos indicadores del avance portuario en sus Estados. No se puede negar que el desarrollo económico de España, es diferente al de México, y sobre todo la orientación portuaria de Barcelona se ha beneficiado en mucho, de las políticas de transporte del U.E., además se le presta mayor atención, por ser uno de los Estados miembros más atrasados. Veracruz es uno de los puertos más simbólicos del sistema portuario mexicano, fue uno de los primeros puertos en integrarse a la modernización portuaria.

La problemática a la que se enfrenta Veracruz no es sencilla, se tiene que buscar un balance adecuado de las prioridades, por un lado se tiene latente la necesidad de expansión de muelles, de espacio, y por el otro sus objetivos de comercialización, promoción y búsqueda de carga para fortalecer un autofinanciamiento, provocan una constante congestión de buques y por lo tanto de carga.

Los propósitos perseguidos en el Programa Maestro de APIVER son objetivos básicos que hoy en día cualquier puerto que quiere subsistir debe de alcanzarlos, pero de manera elemental, más sin embargo no debe ser el gran objetivo general, sino un objetivo particular siempre presente. El atraer un mayor número de barcos, la evolución de la infraestructura, la calidad en los

servicios, la rapidez de las operaciones portuarias ya no es un panorama nuevo y mucho menos innovador. Se debe de tener muy en claro los alcances y proyecciones reales. No se pretende que Veracruz sea de la noche a la mañana un puerto con las características de los grandes puertos en el mundo como un Róterdam. Pero si crear una vocación de acuerdo a los medios con los que se cuenta, y las particulares del puerto, su ubicación geográfica, estudio de su área de influencia, etc.

¿Cuál sería la expectativa? Por principio una preparación de la entidad administradora, y aunque esto viene desde más arriba, es fundamental que los administradores del puerto, tenga una capacitación y formación portuaria de primer orden, pero sobre todo al igual que el puerto una verdadera vocación. Esto es lo que resulta difícil en México no se tiene una cultura marítima, por lo tanto hay un desconocimiento profundo de lo que representa un puerto, y los grandes beneficios que simboliza tener una marina mercante propia y una navegación de cabotaje. El personal de la administración como de las distintas empresas portuarias, deberán promover una preparación en el sector portuario, no basta con capacitaciones para altas gerencias. A través de la instrucción, se garantizara la toma de decisiones y acciones, es el principio de una verdadera transformación.

Este es precisamente uno de los problemas de APIVER la orientación y aptitud de sus trabajadores. No se duda de la capacidad y preparación de abogados, ingenieros, contadores, expertos en comercialización, sin embargo el conocimiento y acercamiento al puerto es muy breve. Por ejemplo APIVER requiere modular su programa maestro de desarrollo, para lo cual, consulta a expertos en el extranjero. Una buena opción sería que en un futuro se pudiera consultar expertos mexicanos, es cierto que llevaría tiempo, pero se puede comenzar a trabajar en esto.

La administración Portuaria de Veracruz podría crear una gerencia de formación, con una sólida base académica, destinada a la investigación en todos los rubros que atañen al puerto, desde categorías comerciales hasta impactos sociológicos sobre las acciones que se tomen con respecto al puerto

y que inciden en la ciudad, y puede constituir la base de una calidad total, la garantía de una planeación adecuada sobre conocimientos reales y además una ejecución estructurada de las operaciones en el puerto. Sería primordial el trabajo conjunto con entidades académicas publicas como la Universidad Veracruzana, o con un sentido más central con la Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad del mar en Puerto Ángel, que constituyen una garantía de formación de sus egresados, justamente en la investigación y difusión del conocimiento. Aunque se manejaría desde un programa de desarrollo marítimo-portuario que México no tiene, este programa podría rescatar la preparación de internacionalistas, juristas y expertos en ciencias marítimas, que además de la investigación, pueda dar seguimiento a la normatividad internacional referente al sector marítimo portuario. No se niega que parte del motor de cambio vendría desde el extranjero, es decir los expertos del entorno portuario mundial actual no están en México. Por el momento la preparación en el extranjero de un pequeño grupo, representa una buena inversión, ellos pueden transmitir sus conocimientos a un mayor grupo de personas, insisto a través de la difusión del conocimiento, e ir además generando conocimientos por medio de la investigación. APIVER deberá analizar las verdaderas capacidades del personal orientarlo, y discernir sus vocaciones, simultáneamente en una plataforma de comunicación interna y externa. Además se debe conformar y definir una comunidad portuaria con el objetivo de una constante retroalimentación en beneficio del crecimiento del puerto.

Retomando los problemas más graves en el puerto, la saturación de buques y carga, se podrían estudiar estrategias que a la vez apoyen una autonomía financiera. La disyuntiva de la telemática portuaria constituye una aceleración de la operación portuaria. El manejo de diversos documentos por vía electrónica, coordinados desde APIVER en línea directa a la aduana marítima, agentes aduanales, consignatarios, reexpedidores de carga, empresas de estibadores y terminales portuarias, facilitaría el procedimiento reduciendo tiempo de estadía de buques, mientras se da una solución a los problemas de espacio. Obviamente es una fuerte inversión, lo más conveniente sería que se

instalara una empresa concedora de redes de información comerciales, a través de una licitación justa.

La tendencia es observar la especialización de servicios portuarios, claro si no se tiene el conocimiento de las evoluciones del panorama portuario internacional, difícilmente se podrán aterrizar los elementos que harán más competitivo al puerto.

Otro campo en el que se debe trabajar es en el multimodalismo ya que el entorno portuario internacional se define también por un buen desarrollo de este tema. APIVER tiene identificado este hecho, sin embargo espera que las empresas como CICE, ICAVE hagan algo al respecto, Esto lo tiene que ejecutar la propia administración, estudiarlo y trabajarlo en equipo. El multimodalismo es una realidad que muy pronto ocupara un lugar en los objetivos particulares siempre presentes, La logística también se integra en este concepto, así como servicios múltiples al transporte y al carga, y cuidando siempre de no constituir un monopolio privado. En base a esto, las conexiones terrestres se tiene que procurar, el orden interno de vías, señalamientos, ubicaciones en el recinto portuario, previene las formaciones de cuellos de botella.

Aunque no es objetivo del programa maestro de desarrollo el tema del cabotaje podrían representar más ingresos, no solo al puerto de Veracruz, si no a más puertos del Golfo de México. La navegación de cabotaje es un rubro más que olvidado, no solo en el puerto de Veracruz, sino a nivel nacional, no se mencionaran los motivos, pero si los beneficios y las facilidades naturales que hay, para la activación del cabotaje. Como se menciona en el capítulo correspondiente a Barcelona, la navegación de corta distancia ofrece un descongestionamiento de carreteras, y una disminución de contaminantes. Así es, solo basta con imaginar que 110 contenedores que se transportan de Veracruz a Coatzacoalcos por carretera, cada uno en una plana, se pueden transportar en un solo barco. En el puerto de Veracruz casi ha desaparecido el muelle destinado a las embarcaciones de cabotaje, los intereses de los auto transportistas son muy fuertes al igual que su gremio, pero más el de las empresas a las que se les concesionó las autopistas. La posición geográfica de

Veracruz lo sitúa con excelentes ventajas para el cabotaje, su hinterland se compone por medianos exportadores, bien se podría captar carga desde Campeche, Tabasco y el sur de Veracruz. Además representa una línea de apoyo a la constitución del mercado interno, tan descuidado.

Finalmente otro tema en el que se debe trabajar es en la integración puerto-ciudad. La mayoría de los porteños veracruzanos saben que viven en un puerto porque todo el tiempo observan barcos, pero desconocen que hay detrás de un recinto portuario, y los alcances que podría tener en beneficio de ellos, o bien en perjuicios. La integración puerto-ciudad es un estudio que merece un estudio muy aparte, es justamente el comienzo por fomentar un desarrollo portuario armoniosos, la participación del municipio se debe de reforzar en un amplio sentido. Lo mismo sucede con el medio ambiente, aunque se aprecia en el Programa Maestro hay una intención de respeto, al entorno ecológico, tal vez solo quede en el papel.

Se ha criticado el nuevo enrolamiento de los puertos mexicanos, las privatizaciones se han interpretado como líneas de acción fuera de un desarrollo nacional. El nuevo modelo de gestión, es un modelo contemporáneo, que se integra en un alcance de progreso en México, es decir, es adaptable, y fue la opción de un Estado, que ya no podía inyectar capital a la supervivencia de los puertos. Sin embargo existe una gran discrepancia, entre el modelo de gestión portuaria instituido, y la realidad portuaria. Definitivamente nunca fue una garantía plena que el instaurar un modelo "Land Lord Port" en puertos mexicanos, llevaría a un efectivo desarrollo. Alrededor de una nueva administración portuaria giran muchos elementos que llevan a un buen resultado, como ya se ha mencionado la educación de profesionales en el sector, es un elemento de gran soporte, así mismo tener memoria histórica y poner atención en no fomentar monopolios privados.

COOPERACIÓN EN EL SECTOR DE TRANSPORTES COMUNIDAD EUROPEA – MÉXICO.

El tratado de libre comercio con la Unión Europea con lleva una vez más a revisar la situación de los sectores que se relacionan con el intercambio de mercancías y servicios, el sector transporte es uno de ellos. A diferencia de tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, donde los medios de transporte a utilizar son el carretero, el marítimo y en menor medida el aéreo, con Europa queda claro que la alternativa marítima, si no es la única opción, es el medio más idóneo para el intercambio comercial.

Uno de los contextos en el que se puede beneficiar México en estas nuevas relaciones comerciales, es a través del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación política y Cooperación entre la comunidad Europea y México. Es el instrumento más próximo de aportación en materia de transportes con la U.E. El artículo 24 trata sobre esto y cita la importancia del transporte marítimo " Se estudiarán todos los aspectos relativos a los servicios internacionales de transporte marítimo, para que estos no constituyen un obstáculo a la mutua expansión del comercio"⁸³.

La alternativa de la cooperación con la U.E., es muy clara en los puntos relacionados con los" instrumentos de información entre expertos, con programas de formación económica, jurídica, además de la asistencia técnica"⁸⁴. Estos intercambios de información entre expertos representa un parte aguas, en la opción de formar grupos de estudios, conjuntada con una actitud de difusión del conocimiento, no solo a los responsables de la administración de los puertos, sino también a entidades académicas públicas interesadas en este sector, así para los programas de formación económica, jurídica y técnica. recursos humanos.

⁸³ Acuerdo de Asociación Económica, Concertación política y Cooperación entre la comunidad Europea y México Art. 24 del convenio, p. 16

⁸⁴ ibidem

Se habla también de una reestructuración y modernización de los sistemas de transporte y la promoción de normas operacionales, respecto a los puertos, México podría promover la atención hacia estudios centrales como la planificación portuaria, la operación, el intercambio de personal docente, cursos de especialización, constante formación en administración portuaria, así como redes oceanográficas, administración del tráfico, el régimen tarifario.

Teniendo muy presente que en estos tiempos la cooperación no es un medio sino un fin, no solo se deben aterrizar los beneficios que se puedan derivar por medio de la cooperación, también la observación y estudio del panorama portuario internacional debe estar presente. Las transformaciones que se generan en los países de la Unión es un ejemplo palpable, la política portuaria de la Unión se gesta con los propósitos de fortalecer un mercado interno y hacer más competitivas las exportaciones.

Por ejemplo el al régimen tarifario es un punto en el que APIVER podrían trabajar. Se sigue considerando Veracruz como un puerto caro, no se está muy lejos de aquel fenómeno que se presentó antes de la requisa, el que importadores mexicanos utilizaran el puerto de Houston, el movimiento de importaciones es considerable. El proyectar un precio justo en el uso de las instalaciones portuarias, es un estudio muy arduo. La planificación de las tarifas es otro tema que se debe promover, como punto de encuentro con expertos europeos.

BIBLIOGRAFIA:

Aaw, Jornadas sobre estructuras portuarias y comunidades europeas. Vol. I y II. Puerto Autónomo de Bilbao. España, 1984.

Atkins, Walter. Modern marine terminal operations and management. Edición R.A. Boyle. Puerto de Oakland. Estados Unidos de America, 1983.

Bird, J.H. Seaport and seaport terminals. Hutchinson University. Londres, 1971.

Bravo, Mauro, Azucena Carmona. Como exportar por vía marítima. Secretaria de Comunicaciones y Transportes. México, 1996.

Bustamante, Roberto. El desarrollo marítimo de México. Dirección de Marina Mercante. México 1980.

Bustamante, Roberto. Ingeniería Marítima. Ediciones de temas marítimos S. de R.L, segunda edición. México, 1976.

Casas, Merino Alfredo. La privatización de puertos: consideraciones generales. Campus Universitari de la Mediterrànea - Autoridad Portuaria de Barcelona. España 1998.

Clavera, Joan Albert. Economía e historia del puerto de Barcelona. Editorial Civitas Madrid, España, 1992.

Chavez, Margarita. Perfil del sector portuario de México en el tercer milenio...una propuesta global. Grupo Cham. México, 2000.

De la Rueda, Francisco. Actualidad Portuaria en España. Fundación Portuaria, Instituto de Comercio Exterior Español. España, 2000.

Hayuth Y. Intermodality: concept and practice. Loyd's of London Press. Londres. 1987.

González, Rivera Gerardo. Puertos Industriales. Universidad Iberoamericana. México, 1979.

González, Villareal Eduardo. Globalización en la operación portuaria Internacional de contenedores asociados de Veracruz. México 1999.

Ibanez, Fernández Maria del Mar. Proyección portuaria. Servicio Central de publicaciones del gobierno Vasco. Bilbao España, 1993.

Isawa, Mishiro. Administración Marítima. Agencia Internacional de Cooperación del Japón, colección académica- Escuela Náutica de Veracruz. México 1996.

Isawa, Mishiro. Organización Portuaria. Agencia Internacional de Cooperación del Japón, colección académica - Escuela náutica de Veracruz. México 1996.

Isawa, Mishiro. El tráfico de línea y contenerización. Agencia Internacional de Cooperación del Japón, colección académica - Escuela Náutica de Veracruz. México 1996.

Larios, A.P. Términos Náuticos. Dirección General de Marina Mercante. México, 1989.

Ley de Puertos. Editorial Porrúa, 65a. México, 1997

Ley, Puertos del Estado y de la Marina Mercante española. *Preámbulo*. num. 27/24 de noviembre de 1992.

Los puertos mexicanos en cifras 1992-1998. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Coordinación General de Puertos y Marina Mercante. México 1998.

López, Héctor. Reflexiones sobre el proceso de privatización portuaria de México. Seminario sobre reformas y nuevas políticas portuarias en Latinoamérica, marzo 1995, Barcelona, España.

Martínez, Carlos. Apertura comercial y reestructuración territorial en los puertos de México. Instituto Mexicano del Transporte. México 1998.

Martínez, Terán. Enciclopedia General del Mar. Ediciones Garriga, Barcelona. España, 1983.

Nagorski, Bohdan. Los problemas portuarios en los países en desarrollo: principios de planeación y organización. Temas Marítimos, Secretaría de Marina. México, 1966.

Prieto, S.P. El transporte Marítimo en España: crecimiento, crisis y política económica. Vol. I y II. Universidad Complutense de Madrid. España 1982.

Oriol, Joseph.. Fundación Portuaria - Instituto de Comercio El nuevo escenario del comercio internacional: La experiencia del Port de Barcelona Exterior español. España, 2000.

Ortiz, Wadymar Arturo. Manual de Comercio Exterior de México. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. México, 1998.

Puertos Mexicanos. Los puertos mexicanos, inversión hacia el futuro: procesos de reestructuración y privatización. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México, 1993.

Quintana, Elvia. El comercio exterior de México, marco jurídico, estructura y política. Ed. Porrúa - Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM. México, 1988.

Revuelta, José. Transporte combinado. Transporte intermodal. curso de Gestión Marítima, IAE/EAM, Bilbao. España, 1986.

Rodriguez, María Teresa. Justificación de la ampliación de las obras portuarias de Veracruz. Universidad Veracruzana. México, 1979.

Taylor, L.G. Seaports. An introduction to their place and purpose. Browson & Ferguson, Glasgow. Reino Unido, 1974.

Thomson, J.M. Teoría económica del transporte. Ed. Alianza, Madrid. España, 1976 Titulo original: Transport Economics. Penguin Books. Reino Unido, 1974.

Trens, Manuel Bartolomé. Historia del H. ciudad de Veracruz y de su ayuntamiento. México, 1960

Zambonino, Maria. Puertos: Aspectos ambientales y de gestión desde una perspectiva interdisciplinaria. Universidad de Cádiz. España, 1998.

HEMEROGRAFIA:

Bathurst, J. "The role of ports in economic development". *Manuel of port management*. UNCTAD. 1976. pp 35-46.

Bird, J.H. "Seaports are gateways" *Maritime studies and management*. Vol. 2 No. 4, 1975. pp 193-194.

Blauwens, G & Van de Voorde. " The impact of choice on inland transportation" *Maritime policy and management*. Vol. 15 No. 2, 1988. pp 127-140

Martínez, Regina. *La Jornada* México 2 jun. 1991: portada.

Melgar, Sergio. "Requisa en el puerto de Veracruz" *La Jornada*. México. 2 jun. 1991: portada.

Mateo, Fernando. "México y la búsqueda de espacios: hacia un TLC con la Unión Europea". *Revista de Comercio Exterior*. junio. pp 560- 571.

Port de Barcelona." Memorial Anual". Novatesa Grafiques, Autoridad Portuaria de Barcelona. España, 1998.

Randall, J.F. "Economic development and non-marine initiatives at American seaports. *Maritime policy and management*. Vol. 15 No. 3, 1988. pp 225-240.

Stromme, Svendsen. "The impact of the present crisis in shipping on liner activities. *Liner shipping in the eighties*. ISE, Bremen, 1980. pp 19-33.

Talley, W.K. "The role of us ocean ports in promoting an efficient ocean transportation system". *Maritime policy and management* Vol. 15 No. 2, 1988. pp 147-155.